

BILAN D'ACTIVITÉS 2016 DU CENTRE DE RESSOURCES CULTURE POUR LE DLA

Opale / CRDLA Culture
45 rue des Cinq Diamants, 75013 Paris
01 45 65 2000
www.opale.asso.fr



www.ufisc.org



COordination des
Fédérations et
Associations de
Culture et de communication

www.cofac.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE



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

Sommaire

RAPPEL DE QUELQUES DONNEES SUR LES ASSOCIATIONS CULTURELLES ET ARTISTIQUES	5
CONTEXTE LIE AU SECTEUR CULTUREL	6
POUR LES DLA DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT IDENTIFIES	11
CONTEXTE LIE AU DISPOSITIF	12
LES ACTIONS PHARES DU CRDLA CULTURE EN 2016 ET PERSPECTIVES 2017	13
BILAN PAR MISSION	15
BILAN MORAL DES FEDERATIONS	37
ANNEXES	43

AXE 1 _ Mobilisation des têtes de réseau et acteurs du mouvement associatif au profit du DLA

Annexe 1 : Lettres d'information du CRDLA Culture	page 1
Annexe 2 : Exemples d'articles d'actualité sur le DLA	page 7
Annexe 3 : CR du GT DLA et fédérations et liste des présents	page 11
Annexe 4 : Note FRAAP/DLA	page 19
Annexe 5 : Extrait du programme Forum entreprendre dans la culture (DGMIC – MCC)	page 23
<i>Annexes productions des Fédérations</i>	
Annexe 6 : Capture écran site de la Cofac sur le DLA	page 27
Annexe 7 : Document de synthèse et de mobilisation sur le fonctionnement des CRESS	page 29

AXE 2 _ Veille, capitalisation et repérage des innovations

Annexe 8 : Capture écran de l'espace gestion du site internet	page 33
Annexe 9 : Page de garde et extraits du Guide « Enjeux et clés d'analyse des structures culturelles » avec le CRDLA Financement	page 37
Annexe 10 : Extrait « Le guide des relations entre associations et collectivités territoriales »	page 45
Annexe 11 : Extrait Fiche « Mécénat et associations »	page 59
Annexe 12 : Article « Mécénat : foire aux questions »	page 69
Annexe 13 : Capture écran de l'article sur les aides à l'emploi	page 71
Annexe 14 : Capture écran article intermittence	page 73
Annexe 15 : Saison égalité dans les musiques actuelles (Ile de France)	page 77
Annexe 16 : Programme de la rencontre avec THEMAA sur la mutualisation d'emploi	page 89
Annexe 17 : Capture écran Rubrique Initiatives	page 91
Annexe 18 : La Chambre d'eau	page 93

Annexe 19 : Le 6B	page 101
Annexe 20 : Liste des 20 questions du tronc commun élagué	page 107
Annexe 21 : Listing des ressources et enquêtes quantitatives classées par région et discipline	page 111
<i>Annexes productions des Fédérations</i>	
Annexe 22 : Note support PPT sur la loi LCAP	page 117
Annexe 23 : Note sur les finances solidaires	page 131
Annexe 24 : Note sur le FONPEPS et sa mise en œuvre	page 137
Annexe 25 : Note sur les liens éducation artistique, éducation populaire, enseignement artistique spé.	page 141
Annexe 26 : Note sur le chantier « Amateurs »	page 145
Annexe 27 : Note agrément ESUS	page 151
Annexe 28 : Introduction sur les droits culturels	page 159

AXE 3 _ Appui-Conseil aux DLAD et DLAR

Annexe 29 : Tableau de suivi annuel des appuis conseils / exemple d'appui conseil	page 169
Annexe 30 : Page du Kit Culture sur les FAQ	page 179
Annexe 31 : Note de cadrage sur accompagnement collectif utilité sociale DLA 91	page 181
Annexe 32 : Note sur les Bureaux de production pour le DLA 67	page 187
Annexe 33 : Rencontre bilan sur l'accompagnement primo-employeurs DLA 33	page 193
Annexe 34 : Extrait support PPT des visioconférences	page 199
Annexe 35 : Exemples appuis aux DLAR (Note pour accompagnement Raviv en Ile de France, programme de l'intervention en Haute Normandie)	page 223
Annexe 36 : Extrait du fichier prestataires	page 229
Annexe 37 : Extrait de quelques pages du Kit culture	page 231
Annexe 38 : Note « Mécénat et accompagnements DLA »	page 235
Annexe 39 : Fiche focus sur les 3Â	page 249
Annexe 40 : Note « Accompagnement collectif de compagnies »	page 259
Annexe 41 : Note de travail « Coopération des acteurs culturels en milieu rural »	page 269
Annexe 42 : Fiche repères « L'école de musique associative »	page 273
Annexe 43 : Page de garde du Guide pratique des radios associatives	page 295
<i>Annexes productions des Fédérations</i>	
Annexe 44 : Support Rencontre CRESS / DLAR Champagne Ardenne	page 303
Annexe 45 : Note sur les CTAP	page 309

AXE 4 _ Coordination, évaluation et valorisation du DLA

Annexe 46 : Méthodologie échantillonnage pour l'Avisé	page 312
Annexe 47 : Exemple outil de suivi des actions des fédérations	page 316

Introduction générale

En 2016, nous assistons de manière paradoxale, d'un côté, à de fortes baisses budgétaires de la part des collectivités locales et une tendance à la marchandisation des associations que dénoncent certains acteurs associatifs ou publics, et, de l'autre un dynamisme du secteur associatif culturel et artistique employeur qui ne se dément pas, des expérimentations ambitieuses sur la coopération ou la mutualisation d'emplois, une forte présence sur les territoires, dynamisme conforté sur certains points par des lois sur la création, sur la réforme territoriale ou l'ESS.

Entre fragilité des structures et précarité des artistes d'un côté, et, de l'autre, phénomène de consolidation sectorielle et de reconnaissance institutionnelle, les acteurs associatifs des arts et de la culture développent leur capacité d'adaptation (réforme territoriale, Europe...) en innovant, coopérant, et mutualisant fonctions et emplois. Les associations culturelles et artistiques démontrent ainsi leurs spécificités sur les territoires en affirmant notamment leurs références aux droits culturels et en valorisant leurs potentiels d'emplois.

Les DLA départementaux et régionaux accompagnent chaque année près de 1000 associations culturelles dans ces mutations structurelles, conjoncturelles, professionnelles et politiques leur permettant ainsi de se structurer et de valoriser leurs spécificités : favoriser le lien social, améliorer la présence artistique sur tous les territoires, créer des emplois de qualité, locaux et durables, animer des espaces de travail et d'insertion, favoriser la diversité des modes d'expression artistique et le dialogue entre les cultures, illustrer leur capacité à faire humanité.

Rappel de quelques données

sur LES ASSOCIATIONS CULTURELLES ET ARTISTIQUES et LEURS EMPLOIS

Le **nombre** des associations culturelles **augmente** plus vite que la moyenne des associations tous secteurs confondus. Sur le plan national, selon les études de Viviane Tchernonog, elles représentent **20% de l'ensemble des associations**, et leur poids économique 10 %. Soit 8,3 milliards d'euros, dont 6,3 pour les employeuses.

L'ensemble des associations culturelles est composé de **nombreuses petites structures qui fonctionnent avec un travail bénévole important** et en direction de publics de tous types, souvent à partir de cotisations des membres et de financements communaux. Les associations avec des soutiens publics plus importants ont un rayon d'action et des partenariats plus larges.

Concernant le **niveau de leurs produits**, 41 % des associations culturelles employeuses ont moins de 50000 € de budget annuel, 38% d'entre elles disposent d'un budget compris entre 50 000 et 200 000 €, 21 % ont un budget de plus de 200 000 €.

Le **nombre de salariés** par association est plus faible, les durées d'emploi sont en moyenne plus courtes, et les niveaux de qualification sont plus élevés que dans les autres secteurs associatifs.

Le secteur culturel est le **deuxième secteur** accompagné par les DLA, confirmant encore cette année que le dispositif est un outil important pour la structuration des associations employeuses des arts et de la culture.

Les 35100 associations culturelles recensées emploient 169 000 salariés et fonctionnent en moyenne avec 19 bénévoles. Malgré des situations d'emploi souvent précaires et flexibles et des volumes de travail moindres (nombreux temps partiels), en particulier dans le spectacle vivant, l'ensemble du champ des arts et de la culture a connu une très forte augmentation de ses effectifs qui ont doublé en vingt ans¹.

- Moyenne faussée par les intermittents (contrat à durée déterminée d'usage, CDDU²), les CDD, les contrats aidés. Néanmoins, on constate ces dernières années une baisse des contrats aidés dans ces structures.
- À peine 30 % des contrats sont des CDI (contre 47 % pour l'ensemble du secteur associatif).
- En moyenne 5 salariés par association (2,6 dans le spectacle vivant), soit deux fois moins que la moyenne du secteur associatif.
- Grande diversité selon les types d'organisations : on estime qu'il faut en moyenne 4 salariés pour 1 ETP (et jusqu'à 11 salariés/ETP pour les associations de création de moins de 50 000 € de budget). 35% des

¹ « Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles », ministère de la Culture : www.culturecommunication.gouv.fr

² Pour découvrir ou en savoir plus sur le régime de l'intermittence : www.opale.asso.fr/rubrique190.html

- associations fonctionnent avec moins d'un ETP (équivalent temps plein).
- 16 % des associations culturelles comptent au moins un contrat aidé.
- Niveau de formation des salariés plus élevé, féminisation plus faible (52 % des salariés sont des femmes contre 68% en moyenne pour le monde associatif).

CONTEXTE LIÉ AU SECTEUR CULTUREL

► Les politiques publiques : orientation 2016-2017, budgets à la baisse

Un budget du ministère de la Culture qui n'avantage pas les petites structures depuis six ans

Si le budget du ministère de la Culture augmente de 2,7 % par rapport à la loi de finances pour 2015 (+190 millions d'euros) et s'élève en 2016 à 7,3 milliards d'euros³ – passant à nouveau la barre symbolique du 1 % du budget de l'Etat –, il accuse néanmoins une baisse depuis 2010, date à laquelle il atteignait 8,7 milliards d'euros.

La loi création, architecture et patrimoine (promulguée le 7 juillet 2016)⁴ : une ouverture pour les associations

Deux grands axes figurent dans la loi : « *affirmer et garantir la liberté de création* » et « *moderniser la protection du patrimoine*. » La liberté de création, au même titre que la liberté d'expression ou la liberté de la presse, devient une liberté publique. Ainsi, des sanctions pourraient être prises à l'encontre de personnes ou de structures pour « *entrave concertée et par menaces* » à l'exercice et à la diffusion de la création artistique (article 2).

Les associations culturelles et artistiques réunies au sein de l'Ufisc (union associée au CRDLA Culture) soulignent que la loi reconnaît un certain nombre de leurs principes et valeurs, comme la prise en compte des droits culturels, l'ouverture d'espaces de concertation et le soutien au développement du secteur associatif.

Plusieurs aspects de cette loi peuvent concerner très directement les structures culturelles et artistiques de l'ESS. Par exemple :

- Une définition de la pratique amateur : « *Toute personne qui pratique seule ou en groupe une activité artistique à titre non professionnel et qui n'en tire aucune rémunération.* » La loi confirme que la pratique artistique en amateur ne relève pas du contrat prévu par le code du travail. La mise en place d'une billetterie payante est possible, seulement si les recettes sont destinées aux activités et frais, et si le spectacle est organisé dans un but non lucratif. S'il est organisé dans un cadre lucratif, le code du travail s'applique (présomption de salariat).
- Des objectifs pour « *développer et pérenniser l'emploi et l'activité professionnelle* ».
- L'accessibilité aux livres pour les personnes handicapées est renforcée « *en levant les obstacles à l'adaptation des ouvrages* ». Par exemple, proposer des adaptations d'une œuvre différente de la forme sous laquelle l'auteur avait pu la rendre disponible au public.
- Les collectivités, Etat et établissements publics sont invités à élaborer une « *politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique* ». Des conférences territoriales de l'action publique comprendront au moins une commission thématique dédiée à la culture.
- La délivrance par l'Etat de labels ou de conventions avec les structures de spectacles ou des arts plastiques se fera toujours après avis des collectivités territoriales concernées, y compris pour un retrait de label. Cet article (5) affirme, au-delà des labels bien connus délivrés par l'état, une politique publique qui reconnaît la diversité des initiatives, notamment associatives.
- Les régions auront la possibilité d'élaborer un schéma régional de développement des enseignements artistiques dans les domaines de la musique, de la danse et de l'art dramatique.

Enfin de nouvelles orientations pourraient permettre à des associations une meilleure reconnaissance :

- Pour accompagner la transition vers le numérique⁵, le ministère de la Culture a lancé un appel à projets spécifique destiné à favoriser la création et l'accès du patrimoine au plus grand nombre, à faciliter la diffusion des contenus culturels, à transmettre des savoirs⁶.

Le ministère poursuit également plusieurs objectifs transversaux au travers de plusieurs conventions ou plans, notamment :

- La convention d'objectifs pour les quartiers populaires avec le ministère de la Ville vise à favoriser « *une plus grande mixité sociale et urbaine, à favoriser les accès à la culture et la reconnaissance de la diversité culturelle, tout comme faciliter les conditions d'expression, notamment des jeunes*⁷ ».

³ www.culturecommunication.gouv.fr/Ministere/Budget

⁴ Référence : loi 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (*Journal officiel* du 8 juillet 2016)

⁵ « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique », www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf

⁶ www.culturecommunication.gouv.fr/Aides-demarches/Appels-a-projets/Appel-a-projets-services-numeriques-innovants-2016

⁷ www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/convention_d_objectifs_culture_-_ville_05_03_14-2.pdf

- La convention Alimentation, agri-culture signée en 2011 cherche à « *promouvoir et valoriser l'art et la culture dans les territoires ruraux*⁸ ».
- La convention Culture et santé incite à « *construire des politiques culturelles inscrites dans le projet d'établissement de chaque hôpital*⁹ ».
- Des conventions ont été signées avec onze fédérations d'éducation populaire pour la période 2016-2018.
- Le plan en faveur de l'éducation artistique et culturelle (EAC) a bénéficié d'une hausse de 33 % des crédits ces trois dernières années. A la suite des attentats, « *le gouvernement a décidé de renforcer l'EAC, en donnant la priorité aux pratiques artistiques collectives dès le plus jeune âge, ainsi que l'éducation aux médias et à l'information*¹⁰ ».

A priori, les projets répondant à ces objectifs devraient trouver un écho, sinon des moyens financiers, même limités, dans ces domaines. De façon plus générale, si la part de l'état dans le budget des associations employeuses est assez faible – 11% en moyenne¹¹ –, le soutien de la Drac (Direction régionale des affaires culturelles), garde une valeur symbolique forte – pour les bénéficiaires, le milieu professionnel – et joue souvent un rôle de levier envers d'autres financeurs. Ce soutien est déterminant dans le cas des structures associatives labellisées (compagnies conventionnées – peu nombreuses –, label scène de musiques actuelles – Smac –, etc.).

Des budgets des collectivités territoriales en baisse également

Conséquence, entre autres, de la baisse des dotations de l'Etat, « *en 2012, et pour la première fois, tous les niveaux de collectivités ont subi un effet de ciseau avec des dépenses de fonctionnement augmentant plus fortement que les recettes* » indique l'Observatoire des finances locales¹². Or les collectivités territoriales contribuent à 29 % des ressources des associations employeuses.

En particulier, les communes sont de très loin les premiers financeurs de la culture. L'engagement des villes croît avec leur taille : 9,6 % du budget communal pour celles de plus de 100 000 habitants, 6,8 % pour les autres.

Les intercommunalités sont marquées par une très forte disparité de leur engagement culturel¹³. Pour les petites communes, la culture et les aides aux associations deviennent les principales variables d'ajustement.

Les budgets des conseils départementaux subissent une dégradation structurelle depuis 2008, ce qui affecte les budgets culturels.

Quant aux régions, en dépit d'un poids financier limité, elles jouent un rôle important dans le spectacle vivant et les industries culturelles mais aussi dans le développement du territoire.

Enfin, les dernières enquêtes de l'Association des petites villes de France (APVF)¹⁴ annoncent que « *95 % des petites villes interrogées envisagent des coupes budgétaires dans le domaine de la culture.* » Et poursuit. « *Un secteur semble pâtir lourdement de la baisse des dotations : il s'agit du milieu associatif. En effet, depuis 2015, de nombreuses associations dans le secteur du sport, de la culture ou encore dans le secteur social voient leurs subventions diminuer, voire même totalement supprimées, du fait de la baisse des dotations. Il convient de souligner que le maillage associatif dans les petites villes est d'autant plus important que bien souvent il permet de pallier l'absence de certains services publics de proximité. Dans le même sens, dans certaines petites villes, la mise en place de politiques locales est étroitement liée au bon fonctionnement de certaines associations (exemple le plus courant : la mise en place des nouveaux rythmes scolaires). Et bien évidemment, pour ces associations, les diminutions ou suppressions de subventions peuvent se traduire par des suppressions d'emplois.* »

Les départements confrontés à deux tendances contraires¹⁵ :

- d'un côté, depuis le début des années 2000 (après les transferts sociaux et l'acte II de la décentralisation), notamment du fait de la crise économique, les allocations individuelles (revenu de solidarité active, RSA ; allocation personnalisée d'autonomie, APA ; prestation de compensation du handicap, PCH) ont fortement augmenté : + 1 milliard d'euros entre 2009 et 2010 ;
- de l'autre côté, les recettes fiscales ont été en stagnation (taxe intérieure sur la consommation des produits énergétiques, taxe spéciale sur les conventions d'assurance...) puis en baisse.

En moyenne, les départements consacrent 2 % de leur budget au développement culturel. En 2011, plus de la moitié des départements étudiés consacraient autour de 18,87 € et 25 % plus de 24 € par habitant. Outre leurs

⁸ www.chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/systeme/insertion/convention_culture-agriculture_23092011.pdf

⁹ www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Developpement-culturel/Culture-et-Sante

¹⁰ www.gouvernement.fr/action/l-education-artistique-et-culturelle-une-priorite-pour-la-jeunesse

¹¹ Synthèse de l'enquête emploi, bénévolat et financement des associations culturelles du ministère de la Culture, DEPS, département des études et de la prospective : www.opale.asso.fr/article490.html

¹² www.maire-info.com/finances-et-fiscalites-locales/finances-locales/les-finances-locales-se-degradent-avec-un-effet-ciseau-pour-toutes-les-collectivites-article-16266

¹³ Localtis.info, 18 avril 2014, note sur l'étude quadriennale sur les dépenses culturelles des collectivités du ministère de la Culture

¹⁴ L'APVF fédère 1200 petites villes de 2500 à 25 000 habitants

¹⁵ www.departements.fr

compétences obligatoires « historiques » de gestion des bibliothèques et d'actions relatives à la conservation et la mise à disposition des archives, les départements jouent un rôle incontournable dans deux champs essentiels : l'expression artistique et l'action culturelle (60% du budget culture de fonctionnement), et le patrimoine (42% du budget culture d'investissement).

Analyse des interventions financières et des politiques culturelles des régions par l'Inspection générale des affaires culturelles (Igac, 2014)¹⁶

- Cette étude témoigne de la disparité des domaines d'intervention et de l'absence de complétude de l'action culturelle des régions. Politiquement dégagées d'obligations (excepté l'inventaire du patrimoine), elles sont en mesure de faire des choix car elles sont de surcroît moins paralysées par les frais de fonctionnement que les communes qui gèrent de nombreux équipements.
- Le spectacle vivant est le premier domaine d'intervention : les régions réservent plus de la moitié de leurs dépenses pour accompagner les équipes artistiques, assurer une desserte fine de leurs territoires ou soutenir certaines opérations attirant un large public, comme les festivals, tandis que les directions régionales des affaires culturelles (Drac) consacrent les deux tiers de ce budget au soutien aux réseaux labellisés.
- Les autres domaines sont le patrimoine, puis, selon les territoires, le cinéma, l'audiovisuel, les arts plastiques – qui montent en puissance – et, dans certains endroits, les langues régionales.
- Les régions abordent majoritairement leur action culturelle en lien avec leurs autres domaines de compétences, autour d'objectifs transversaux : aménagement équilibré de l'espace régional, développement économique et attractivité des territoires, accès des jeunes à la culture (en lien avec la compétence lycées), tourisme, formation et enseignement professionnel.

► La réforme territoriale : une compétence culturelle partagée mais non obligatoire

Prolongement de processus de réformes antérieurs (LOLF, RGPP, RME...¹⁷), l'acte III de la décentralisation vise un double objectif de simplification administrative et de rationalisation budgétaire.

Dans les précédentes réformes, la place des questions culturelles était restreinte, contrastant avec l'implication pourtant grandissante des collectivités territoriales en la matière. Même si elle n'est pas au cœur des débats avec la loi Notre, celle-ci prévoit clairement que « *les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier*¹⁸ ».

Des conférences territoriales de l'action publique (CTAP) sont créées et réunies sous la présidence de l'exécutif régional pour permettre aux collectivités de convenir de l'exercice concerté des compétences, là où il a des compétences partagées – ce qui est le cas pour la culture. Chacune de ces conférences apprécie elle-même s'il y a lieu de prévoir une commission thématique et si la participation de l'état est requise ou non.

Rappelons qu'à de rares exceptions près (lecture publique, archives départementales, etc.), la culture ne constitue pas un domaine de dépenses obligatoire pour les collectivités ; elle « *est l'objet d'un volontarisme combiné de l'État et des pouvoirs locaux*¹⁹ ».

La loi Notre prévoit également la possibilité de créer des guichets uniques rassemblant l'état et une collectivité territoriale ou un EPCI pour l'instruction et l'octroi de subventions. Par ailleurs, la loi prévoit la possibilité d'une délégation de compétences pour l'instruction et l'octroi de subventions dans les domaines de compétences partagées, dans les sens descendant comme ascendant : de l'état vers une collectivité ou un EPCI, ou d'une collectivité vers l'état.

A terme, avec les réformes en cours, selon certains, les directions régionales des affaires culturelles (Drac) risqueraient de voir leurs fonctions restreintes à de simples cellules d'observation et d'évaluation. D'autres militent pour qu'elles continuent de jouer leur rôle de compensation des injustices sociales et territoriales (accessibilité à tous, qualité) et de régulation des industries culturelles (maintien de la diversité).

Ces réformes étant récentes, des questions demeurent, certaines articulations sont encore floues (modalités, calendrier, organisation des services, équilibre entre les territoires, répartition des responsabilités et des centres d'instruction, etc.). Les politiques des régions fusionnées sont appelées à s'harmoniser, certains peuvent craindre un nivellement par le bas.

¹⁶ Commentaires proposés dans la lettre n° 129 de la Fédération nationale des collectivités pour la culture (FNCC), septembre 2014 et article paru sur localtis.info en octobre 2014

¹⁷ Loi organique relative aux lois de finances, révision générale des politiques publiques, revue des missions de l'état

¹⁸ Article 28 de la loi Notre

¹⁹ Emmanuel Négrier, « Réforme territoriale, le paysage culturel bouleversé ? », revue *Nectart*, n° 1, 2015

Les impacts sont différents selon la taille des associations et leur rayonnement. Si les compagnies de spectacle vivant peuvent imaginer un élargissement de leur périmètre de diffusion²⁰, elles craignent de perdre des apports qui ne sont pas que financiers. Globalement, de nombreux acteurs semblent inquiets de l'éloignement de l'instance régionale.

Plusieurs experts s'accordent pour dire qu'une implication financière significative des régions supposerait qu'elles soient dotées d'une autonomie fiscale – ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. D'autre part, les risques d'évolution sont autant liés aux couleurs politiques qu'aux mutations juridiques actuelles des collectivités territoriales²¹.

Les craintes portent sur le risque d'une concentration des projets autour des métropoles, les difficultés à financer des projets émergents, le risque donc d'un repli des financeurs sur leurs opérateurs principaux. Il semble que « *la répartition des rôles culturels entre les pouvoirs publics découlera plus que par le passé des capacités financières et des préférences politiques (...). La complémentarité entre les villes et les régions devra prévaloir, à moins que la rivalité ne s'exacerbe faute d'alliance*²² ».

► Des enjeux sur les territoires : les droits culturels et l'utilité sociale

Les droits culturels (déclaration de Fribourg, 2005²³) dans les lois NOTRe et LCAP

« Le terme "culture" recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement » (article 2). Les droits culturels sont ainsi déclinés : liberté de choisir ses références culturelles, d'établir des priorités et de les changer, liberté d'exercer des activités culturelles, sous réserve du respect des droits d'autrui, droit de connaître les patrimoines, droit de se référer ou de ne pas se référer à une communauté culturelle, droit d'accéder et de participer à la vie culturelle, à commencer par la langue, droit à l'éducation, droit à une information adéquate, droit de participer à la vie culturelle et à ses politiques.

L'article 103 de la loi NOTRe dispose que « *la responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005* » : cette convention, dite déclaration de Fribourg, propose une vision de la culture centrée sur les personnes et non sur une somme de références qu'il faudrait acquérir, ce qui, schématiquement, était l'approche de la politique publique engagée par Malraux (l'accès au patrimoine et aux chefs-d'œuvre de l'humanité).

L'article de la loi NOTRe ne définit pas les actions à réaliser mais, en posant le principe d'une « responsabilité conjointe », il place la culture sur un autre plan que le seul registre juridique d'une « compétence facultative ».

Ce référentiel nouveau n'est pas encore très connu ou n'est pas toujours compris : est-ce une « utopie mobilisatrice », une « idéologie inopérante²⁴ » ? Du temps sera nécessaire avant qu'il ne soit largement adopté mais, à terme, on peut imaginer qu'il infléchisse les politiques publiques et le positionnement des associations.

Des indicateurs de l'utilité sociale ?

L'appartenance au secteur culturel est le premier indicateur de l'utilité sociale des associations. Par exemple, « *accès pour tous à la culture* », « *la culture est vecteur de cohésion sociale* », « *association créatrice de lien social en milieu rural* ».

Un deuxième niveau d'utilité sociale peut être illustré par des associations qui développent des activités d'action culturelle mettant en avant la rencontre avec les publics et leur formation : « *échanges et rencontres avec les populations* », « *interventions en milieu scolaire* », « *ateliers de pratique artistique proposés aux amateurs*. »

Un troisième niveau d'utilité sociale, plus complexe, apparaît quand le champ d'intervention des associations qui s'orientent vers des territoires et des publics spécifiques – géographie prioritaire de la politique de la ville, établissements sanitaires et sociaux. Par exemple : « *Nombre des actions culturelles sont dirigées vers des publics fragiles : ateliers de correspondance en prison, actions dans des centres sociaux, auprès des gens du voyage, etc.* »

Pour des compagnies par exemple, des expériences de création collective partagée ou des résidences comprenant un travail en profondeur avec les populations du territoire sont également des signes d'une utilité sociale aux

²⁰ « Grande région Aquitaine - Limousin - Poitou-Charentes, quelles nouvelles opportunités pour les acteurs culturels ? », *L'Affût*, oct-nov-déc 2015

²¹ « Nouvelles régions : la fusion touchera aussi les associations », *Associations mode d'emploi*, décembre 2015

²² Emmanuel Wallon, « Avis de turbulences pour les politiques culturelles territoriales », revue *Nectart*, n° 1, 2015

²³ La déclaration de Fribourg s'inscrit dans le prolongement de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), du pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966), de la déclaration de l'Unesco sur les politiques culturelles (Mexico, 1982), et de la déclaration des Nations unies relative aux droits des minorités (1992).

²⁴ « Les droits culturels en débat », revue *Nectart*, n° 2

caractéristiques riches et complexes.

La diversité, élément central de l'utilité sociale

Dans leur très grande majorité, les associations culturelles sont des garants de la diversité face au secteur marchand et parfois même face au secteur public. Une radio associative permet une expression différente sur les ondes, le cinéma d'art et d'essai promeut des œuvres d'auteur, les labels indépendants soutiennent des artistes émergents, les salles de diffusion associatives proposent des programmations variées, les compagnies expérimentent des langages artistiques multiples. Diversité des propositions mais aussi diversité des publics concernés par les propositions... tel est le souci de la plupart des opérateurs associatifs du secteur de la culture.

Cela nous renvoie entre autres à la conférence générale de l'Unesco, qui a adopté en 2001 la Déclaration universelle sur la diversité culturelle. Elle fait sur son site internet ce commentaire : « *La déclaration, la première du genre au sein de la communauté internationale, élève la diversité culturelle au rang d'héritage commun de l'humanité. Ainsi, la protection de la diversité culturelle est un impératif éthique inséparable de la dignité humaine.* »

► **La loi ESS, la circulaire Valls : des nouveaux leviers pour les structures culturelles et artistiques**

La loi ESS

La loi sur l'économie sociale et solidaire (ESS) du 21 juillet 2014 vise à encourager le changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire et une plus grande reconnaissance de ses entreprises : création de la Chambre française de l'ESS, facilitation pour les salariés de reprendre leur entreprise en Scop, mesures en faveur des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), soutien à la vie associative avec notamment une définition de la subvention ; deux autres définitions importantes, une portant sur l'innovation sociale et une sur le commerce équitable avec une référence aux monnaies locales. Les collectivités locales seront obligées d'adopter le schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables. Enfin, dans les territoires, les régions élaboreront en coconstruction avec les acteurs, des stratégies régionales de développement de l'ESS (schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, SRDEII). Une conférence régionale de l'ESS sera réunie tous les deux ans avec les représentants de l'état et de la région. Quelques éléments à retenir qui seront utiles aux développements des associations culturelles et artistiques qui s'inscrivent dans l'ESS :

- une définition de la subvention qui devrait permettre de sécuriser ce mode de financement (circulaire Valls, guide sur l'usage de la subvention) ;
- la loi reconnaît les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ;
- l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » qui permet aux entreprises respectant certains critères (utilité sociale, échelle de rémunération resserrée) d'accéder aux fonds d'épargne salariale solidaire et aux dispositifs de soutien fiscal, mais permet plus globalement une reconnaissance de l'utilité sociale de sa démarche auprès des collectivités.

La circulaire Valls

Remplaçant la circulaire dite « Fillon », la « circulaire Valls » publiée en septembre 2015 vient clarifier les modes de relations entre associations et pouvoirs publics. Elle définit de façon distincte l'évaluation d'une politique publique et l'évaluation pour l'association, ou autoévaluation, qui constitue un outil de gouvernance et de démocratie interne lui permettant d'améliorer son action.

Extrait de la circulaire Valls

« *L'évaluation ne doit pas être confondue avec les contrôles qu'exerce l'administration sur les conditions de l'utilisation des deniers publics. Pour l'autorité publique, elle permet d'apprécier l'efficacité d'une politique publique par rapport à ses objectifs affichés et son efficience. Pour l'association, l'évaluation constitue un outil de gouvernance et de démocratie interne lui permettant d'améliorer son action. Il appartient à l'administration de définir, conjointement avec l'association partenaire, les critères et les modalités d'évaluation ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs applicables en tenant compte de ces deux besoins.* »

Cette nouvelle définition représente potentiellement une ouverture très importante si les acteurs associatifs s'en emparent. En revanche, si les règles de l'évaluation sont laissées à la discrétion du partenaire public, qui est souvent empreint d'une conception fermée assise sur un contrôle unilatéral, il est à craindre que la circulaire ne sera pas appliquée, avec le risque d'enfermer la lecture du projet financé dans une logique gestionnaire et strictement comptable du résultat.

En dissuadant du recours excessif aux marchés publics, cette circulaire apporte par ailleurs des infléchissements aux logiques concurrentielles et contribue à sécuriser les subventions et à « *conforter le rôle des associations dans la construction de réponses originales et pertinentes aux enjeux actuels* ».

► Diversification des financements : des pistes et solutions difficiles à mettre en place pour les plus petites associations

Les financements européens

Les financements européens représentent en moyenne 1 % du budget des associations employeuses²⁵, soit une portion congrue. De nombreux acteurs culturels n'ont pas accès aux fonds structurels (FSE, Leader, etc.) en raison de la complexité administrative des dossiers à monter ou ont été fragilisés par des difficultés de trésorerie liés aux délais de versement des subventions ou de fortes contraintes administratives de gestion. Il existe donc des freins et des risques liés aux fonds structurels.

En revanche, des opportunités avec les fonds de coopération et de mobilité semblent plus abordables, notamment pour les associations de petite ou moyenne taille : Erasmus et Europe Créative, nouveau programme dédié aux secteurs culturels et créatifs mis en place pour la période 2014-2020.

La participation à un projet européen peut être bénéfique au-delà de l'aspect financier : acquisition de méthodes, renforcement de la capacité d'anticipation et de projection, renouvellement des projets, stimulation des équipes, etc. Certaines structures culturelles, peu nombreuses, ont ainsi acquis des savoir-faire en montage de partenariat, de dossier et en gestion ; la part des financements européens peut devenir alors significative dans leur budget, mais le risque peut alors être une « euro-dépendance ».

Le mécénat

Pour compenser la baisse des subventions publiques et consolider leur budget, de nombreuses associations envisagent de se tourner vers le mécénat ou sont incitées à cette démarche. Or cette recherche n'est pas évidente : il existe des centaines de fondations en France, chacune suit ses propres orientations, son propre mode de fonctionnement ; nouer des relations partenariales avec des entreprises locales suppose méthode et maturité. Le mécénat n'est accessible que si les associations candidates élaborent une stratégie et des outils de communication adaptés.

Ces dernières années, les PME ont réduit leur budget de mécénat en raison de la conjoncture économique ; les grandes entreprises (plus de 250 salariés), elles, consacrent un budget assez stable pour les actions de mécénat. Cependant, contrairement à 2008, la culture n'est plus le premier domaine soutenu par les mécènes mais le troisième, après le social et la santé.

Dans la culture, les actions les plus soutenues sont, dans l'ordre : la sauvegarde du patrimoine, la diffusion d'œuvres, la démocratisation de l'accès à la culture, la création artistique. Ce sont surtout les très petites entreprises qui soutiennent le secteur culturel et en particulier l'appui aux actions de préservation du patrimoine.

Les aides se concentrent sur un nombre limité d'associations, les sélections rigoureuses croisent souvent plusieurs critères (publics, domaine d'activités précis, etc.)

Le poste « dons, mécénat et donations » représente en moyenne seulement 4% du budget des associations culturelles employeuses²⁶.

► Mutualisation et qualité de l'emploi, gouvernance

Mutualisation et qualité de l'emploi

Si le secteur culturel est très attractif – le nombre de personnes déclarant y exercer une activité à titre principal a quasiment doublé en vingt ans, elles sont aujourd'hui 700 000 –, le salariat présente des singularités par rapport à d'autres secteurs : fréquence des situations avec plusieurs employeurs (y compris hors du champ culturel), plusieurs métiers, cumul de contrats de différents types... Seuls un tiers des salariés sont en CDI. D'autre part, un quart des actifs sont des non-salariés : professions libérales, artisans, auto-entrepreneurs... Le secteur se caractérise donc par une part importante de salariés flexibles, précaires et pluri-actifs.

Signé en mai 2016 entre la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social et la ministre de la Culture et de la Communication, le plan d'action pour le développement d'emplois de qualité dans le spectacle vivant, l'audiovisuel et le cinéma, est structuré autour de quatorze mesures prioritaires qui ont pour objectifs de promouvoir l'emploi, d'améliorer sa qualité et de renforcer la structuration des entreprises du secteur. La sixième mesure porte sur l'incitation à la mutualisation d'emplois.

Signalons que des dynamiques de mutualisation et de coopération plus larges sont à l'œuvre sur l'ensemble du territoire et se renforcent avec, par exemple, des démarches de pôles territoriaux de coopération économique

²⁵ *Id.*

²⁶ Source : synthèse de l'enquête emploi, bénévolat et financement des associations culturelles du ministère de la Culture, DEPS, département des études et de la prospective : www.opale.asso.fr/article490.html

(PTCE) culture ; les réseaux et syndicats existants se consolident, d'autres naissent (lancement des Cofac régionales²⁷, fédération des bureaux de production, etc.).

Nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel, étude du ministère de la Culture, Marie Deniau, 2014²⁸ « Si, au fil des quatre dernières décennies, les opérateurs culturels ont appris à multiplier les collaborations d'ampleur et de formes diverses, on assiste depuis le début des années 2000 à une intensification de ces mises en commun et au développement de nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles. Cette tendance se manifeste dans un contexte marqué par des mutations profondes du paysage culturel inscrites dans des mouvements économiques et sociaux globaux. Les agents sont incités à repenser l'organisation de leurs activités et à interroger leurs modèles de financement et notamment à se regrouper tant il devient difficile de s'adapter aux transformations en restant isolés. »

Publiée à l'occasion des Jeux olympiques de Londres en 2012, la norme ISO 20121 est la norme internationale de « management responsable appliqué à l'activité événementielle ». Plusieurs structures culturelles ont récemment obtenu la certification, ouvrant la voie à la prise en compte des ressources humaines et du management dans les démarches de développement durable, au-delà de l'écologie. D'autres s'investissent dans des démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE)²⁹ – précisons que le secteur culturel n'échappe pas aux risques dits « psychosociaux »³⁰.

Le budget nécessaire à la consolidation d'un poste est estimé à 57 000 €. Si le ratio budget sur nombre d'ETP est inférieur, deux facteurs de fragilité potentiels sont à rechercher :

- des emplois aidés récurrents générant un turn-over des personnels et des compétences ;
- le recours au régime de l'intermittence pour stabiliser des postes.

Gouvernance

Une étude menée par le Mouvement associatif et le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) a identifié quatre types de gouvernance des associations : professionnalisée ; militante ; resserrée ; externalisée.

Si la gouvernance militante et la gouvernance professionnalisée apparaissent comme des modes de gouvernance dominants dans le secteur culturel, les situations de gouvernance resserrée autour du fondateur-salarié sont également fréquentes, notamment dans le spectacle vivant : du fait de la simplicité des démarches et des modes de financement, la plupart des compagnies sont constituées en association. Cette situation peut présenter des risques si le directeur artistique intermittent venait à être reconnu comme étant dirigeant bénévole de fait par Pôle emploi³¹.

Un certain nombre d'associations cherchent actuellement à développer des logiques de fonctionnement plus horizontales, plus participatives, en référence à l'économie sociale et solidaire, allant parfois jusqu'au changement de statut juridique³². Plusieurs réseaux associatifs portent des réflexions et expérimentations en ce sens.

POUR LES DLA, DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENTS IDENTIFIÉS

Les différents enjeux transversaux et sectoriels qui parcourent le secteur associatif culturel nous invitent à indiquer quelques orientations possibles sur les accompagnements qui peuvent être mis en œuvre par les DLA au bénéfice des associations, par rapport aux différents points abordés.

Concernant les évolutions des politiques publiques :

- Aide à l'adaptation des stratégies et des budgets aux nouvelles priorités régionales, intercommunales, etc. En 2015-2016, plusieurs accompagnements ont porté sur l'appui à des fusions³³, notamment d'écoles de musique dans le cadre de la mise en place d'intercommunalités (définition du projet associatif, organisation des ressources).
- Appui aux démarches de concertation collective, de mise en réseau.

²⁷ Coordination des fédérations et associations de culture et de communication : www.cofac.asso.fr

²⁸ www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Rapports-de-recherche/Nouvelles-pratiques-de-mutualisation-et-de-cooperation-dans-le-secteur-culturel

²⁹ www.agec-culture.com

³⁰ Note « Prévenir les risques psychosociaux au sein des associations artistiques et culturelles » : www.opale.asso.fr/article87.html

³¹ L'emploi d'intermittents dans les compagnies sous statut associatif : www.opale.asso.fr/article516.html

³² Par exemple, « Les Matapeste, des clowns en Scop » : www.opale.asso.fr/article429.html

³³ Plusieurs décrets en 2015 ont précisé les modalités de fusion, regroupements et restructurations des associations en application de la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014

- Accompagner les partenariats entre les associations et les institutions et collectivités, le DLA jouant un rôle de tiers dans une relation unilatérale entre un opérateur culturel et un financeur ou crédibilisant des acteurs autres que les bénéficiaires les plus puissants et déjà introduits.
- Appui à la valorisation de l'utilité sociale et aux démarches d'évaluation pour mieux faire prévaloir la dimension d'intérêt général des projets, et mieux appréhender ce qu'apporte les structures culturelles sur un territoire. Plusieurs accompagnements récents ont porté sur cette thématique³⁴.

Concernant la diversification des financements :

- Appui à l'élaboration d'une stratégie susceptible de déboucher sur du mécénat.
- Appui à l'élaboration d'argumentaires.
- Appui à l'identification et au positionnement de programmes européens adaptés aux projets de l'association.
- Mise en place d'outils de gestion analytique en vue de l'obtention nouveaux financements.

Concernant les questions de mutualisation, de coopération, de gouvernance :

- Appui aux démarches de mutualisation et de coopération : étude de faisabilité ou d'aide à la structuration de groupements d'employeurs, appui aux expérimentations de Pôle territoriaux de coopération économique.
- Appui à la mise en place d'une convention collective : élaboration, ajustement des profils de poste, étude des incidences budgétaires.
- Appui à la professionnalisation et/ou à l'évolution de la gouvernance.

CONTEXTE LIÉ AU DISPOSITIF

1. L'année 2016 pour le Dispositif : les tensions budgétaires à tous les échelons

Malgré un dispositif renforcé avec la Loi ESS, et l'affirmation de sa pertinence, l'année 2016 est marquée par un contexte incertain dans le paysage institutionnel et partenarial du DLA.

- Au 1^{er} janvier, la fusion des régions a touché une grande partie des opérateurs, entraînant souvent des incertitudes au quotidien sur leur fonctionnement.
- Certains nouveaux choix politiques de dépenses publiques ont également impacté en 2016 le financement du dispositif (retrait du financement de la Région sur certains territoires, baisse des budgets FSE...).
- Les inégalités territoriales se sont accentuées, en particulier avec certains départements « saturés » dès la fin du premier semestre (agglomérations).
- La mise en œuvre d'un nouvel appel à projets fin 2016 pour la période 2017-2019 dans ce contexte national et régional particulièrement incertain a largement ralenti l'activité du DLA et a contraint les acteurs régionaux à la conception et la mise en place de projets multi-partenariaux aux processus complexes.
- Globalement, cette situation a impacté les relations entre opérateurs, notamment les liens du CRDLA Culture avec une partie des DLAR pour qui la mise en place de plans d'action sectoriels ne pouvaient pas être envisagée en 2016 (projets souvent longs et nécessitant des perspectives à n+1).
- Le CRDLA Culture est toujours fragilisé par les contraintes de son financement FSE et les délais de conventionnements.

2. Un outil plébiscité mais souvent re-questionné

Les spécificités et la diversité du DLA dans sa structuration et son fonctionnement en font à la fois sa richesse et sa fragilité. En 2016, des exigences de lisibilité ont été plus fortes et se traduisent notamment par 2 types de démarches qui seront entreprises en 2017 :

- Un questionnement sur les besoins des opérateurs DLA et DLAR au regard des services et missions des CRDLA.
- Le lancement d'une enquête sur la satisfaction des structures accompagnées, en complément de la mesure d'impact.

Dans la continuité du chantier stratégique, ces perspectives, si elles doivent à terme permettre de renforcer l'amélioration permanente du dispositif et de ses opérateurs, posent cependant la question des missions des CRDLA et amènera à repenser les cahiers des charges de ces opérateurs nationaux.

³⁴ www.opale.asso.fr/article575.html

LES ACTIONS PHARES DU CRDLA CULTURE EN 2016 et les PERSPECTIVES 2017

► **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, le CRDLA proposera des 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 concernent 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 un 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

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.



BILAN PAR MISSION

ORGANISATION DE LA MISSION CRDLA CULTURE

Moyens internes

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

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

Ainsi que des chargés de mission sur un appui rédactionnel pour des missions d'outillage au DLA.
Des prestataires peuvent également venir renforcer les actions selon les besoins.

Le conventionnement avec les fédérations culturelles

Depuis 2006, Opale pilote cette mission avec deux confédérations culturelles : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac). Une convention pluriannuelle a été signée pour 3 ans (2014-2015-2016) et sera reconduite en 2017.

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

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

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

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

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

Ufisc :

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

Cofac :

- La coordinatrice

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

Objectifs définis

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

Résultats visés

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

↳ MISSIONS PERMANENTES

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

↳ ENJEUX PRINCIPAUX 2016-2017

Cet axe de travail repose sur deux missions clés : l'information ciblée sur le DLA, son fonctionnement et sa pertinence et d'autre part, l'animation de son articulation avec les acteurs nationaux et régionaux. A l'heure où le DLA a largement fait la preuve de sa justesse et de son efficacité pour des emplois consolidés au service de projets artistiques et culturels, et pour faire face aux nombreuses sollicitations d'un secteur culturel parfaitement convaincu de l'intérêt et de la pertinence de ce dispositif, il s'agit pour le Centre de Ressource National de consolider les articulations avec les autres acteurs de l'accompagnement (OPCA, réseaux professionnels, fédérations...) et développer une sensibilisation et une communication ciblée pour mieux éclairer les spécificités du DLA (dispositif axé sur l'emploi, les territoires, etc.).

Le renouvellement des coordinateur.trice.s des réseaux et fédérations mais aussi la progressive appropriation par ces réseaux des démarches d'accompagnement, nécessitent la mise en place de temps d'informations réguliers, mais aussi d'échanges de pratiques entre fédérations sur les processus d'accompagnement et les enjeux d'articulation avec le DLA.

↳ DÉTAIL DES ACTIONS 2016

1.1.1/ SENSIBILISER ET INFORMER SUR LE DLA

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

Porteurs de projet individuel, associations culturelles, réseaux, chercheur.se.s, étudiant.e.s, structures d'accompagnement, consultant.e.s, collectivités, institutions, etc... sollicitent le CRDLA sur les questions liées au DLA, et à l'accompagnement des projets artistiques et culturels, mais aussi sur l'ensemble des sujets travaillés par le CRDLA (cf axe 2 et 3). Les demandes sont ainsi très variées : comment fonctionne le DLA et où trouver mon

interlocuteur, identification d'un.e consultant.e adapté.e (cf axe 3), aspects techniques et juridiques, questions liées à l'emploi, recherches de ressources et de contacts, etc...

■ Promotion ciblée du DLA

Les lettres d'information du CRDLA Culture

Depuis 10 ans, le CRDLA Culture a envoyé 29 lettres d'informations dont 3 en 2016 (janvier, juin, octobre) ainsi que 3 « lettres flash » portant exclusivement sur des productions ou ressources spécifiques. Différentes rubriques permettent de faire le point sur les actualités sectorielles, professionnelles et les dernières publications utiles aux chargé.e.s de mission DLA et à leurs partenaires :

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

Ces lettres sont envoyées à plus de 9 000 contacts : les chargé.e.s de mission DLA dont les coordonnées sont mises à jour régulièrement pour chaque envoi, les pilotes et partenaires du DLA, les réseaux et fédérations, mais aussi des associations isolées, des porteurs de projet individuels, des artistes, centres de ressource, organismes d'appui, organismes paritaires, collectivités, État, services déconcentrés de l'État, etc.

On compte en 2016 plus de 400 nouveaux abonnements dont une partie sont issus du travail de ciblage avec mise à jour permanente des fichiers de contacts du CRDLA.

Annexe 1 : Lettres d'information janvier et octobre 2016

■ Promotion DLA à travers le site internet

En 2016, la page d'accueil du site du CRDLA Culture s'est enrichie d'une nouvelle rubrique directement dédiée à informer sur une actualité du DLA. Ce nouvel espace nous a permis de diffuser différentes informations :

- Les publications ou événements de l'Avisé : webinaire, chiffres clés du DLA 2014 puis 2015, DLA+...
- Les publications ou ressources des autres CRDLA ou des DLAR : CRDLA Financement, Chiffres clés du DLAR Ile de France...
- Des focus sur des accompagnements DLA : DLA du Collectif des festivals bretons, Accompagnement des primo employeurs (DLA 33)...

Plus largement, le site internet permet de relayer les actualités du DLA, les ressources sur le dispositif et son fonctionnement, des exemples d'accompagnement (cf axe 3)... Il vient compléter l'outil de l'Avisé (info-dla) qui est une première entrée pour certains acteurs en recherche d'informations, les nombreux appels et sollicitations par emails, mais aussi les diverses interventions que nous proposons.

L'animation de la rubrique entièrement dédiée au DLA permet également de faire connaître le DLA, son fonctionnement et ses partenaires à travers 4 entrées :

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

La coordination et le suivi de l'activité du site internet, le suivi de la cohérence et la recherche d'une meilleure navigation ont amené l'équipe d'Opale/CRDLA Culture à retravailler sur la forme de la page d'accueil, mais aussi à repenser les formes et contenus des rubriques (cf axe 3) et à développer une rubrique d'initiatives présentant le récits de plusieurs structures culturelles de l'ESS, accompagnées par le DLA.

Annexe 2 : Exemples d'articles d'actualité sur le DLA

■ Promotion du DLA à travers des événements

Opale / CRDLA Culture participe tout au long de l'année à des temps nationaux publics qui permettent de présenter le DLA, expliciter son fonctionnement, accueillir du public, diffuser les informations et ressources. En 2016, les différents temps significatifs sont :

- Biennales internationales du Spectacle (BIS) à Nantes les 20 et 21 janvier : stand d'information partagé avec l'Ufisc (union copilote du CRDLA), intervention lors d'ateliers, échanges et informations sur le DLA

► Réseau DLA

DLA+ 2016 de l'Avisé

L'Avisé, animateur national du DLA, publie l'édition 2016 du DLA+, revue destinée à présenter aux collectivités, institutions et autres partenaires du DLA la pertinence et la plus value de ce dispositif national. De nombreux exemples d'accompagnements y sont décrits avec les témoignages des principaux acteurs concernés.

Télécharger DLA+ 2016

- Festival d'Avignon en juillet
- Salon de l'ESS de Niort (13 et 14 octobre) en partenariat avec l'agence culturelle régionale Poitou Charente (l'A), le Groupement d'Employeurs AGEC, et l'agence AVEC.

■ Promotion du DLA auprès de réseaux et fédérations

Un temps de présentation du DLA auprès des coordinateurs de plusieurs réseaux adhérents de l'Ufisc a été organisé en décembre. Il a réuni :

- > La coordinatrice de THEMATA (arts de la marionnette)
- > Une chargée de mission de la FRAAP (Arts plastiques)
- > Le coordinateur de la fédération des arts de la rue
- > Une chargée de mission du réseau Actes If
- > Un chargé de mission du RIF (Réseau musiques actuelles Ile-de-France)

Faute de temps, la présentation auprès du Conseil d'Administration de la Cofac n'a pas pu avoir lieu cette année.

Cet atelier-formation était pensé comme un premier temps d'informations à destination des équipes au sein des fédérations. Il pourra être complété en 2017 dans la continuité de nos travaux d'articulation avec les fédérations (cf axe 1.2).

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

■ Articulation du dispositif avec les fédérations et réseaux nationaux

Face à la montée en puissance des sollicitations des fédérations et réseaux membres de l'Ufisc et de la Cofac pour mieux appréhender la place qu'ils pourraient prendre dans l'accompagnement de leurs adhérents par le DLA, Opale/ CRDLA Culture a proposé un temps d'information et d'échanges réunissant une douzaine de personnes de 12 structures fédérales ou réseaux nationaux (16 réseaux étaient intéressés pour entreprendre un travail sur ce sujet). Ce temps d'atelier organisé en avril a porté autour de 3 entrées :

- Présentation du DLA
- Intervention de la Fedelima sur sa démarche d'articulation des accompagnements DLA et Fedelima
- Réactions et échanges

Les 16 structures intéressées sont :

- La Cofac et ses adhérents : JMF, FFEC, FFMJC, Rempart, CMF, Peuple et Culture
- L'Ufisc et ses adhérents Fedelima, Actes If, Zone Franche, FRAAP, FAMDT, Thema
- Le SNRL (Syndicat National des Radios Libres)

Annexe 3 : CR du GT DLA et fédérations et liste des présents

Fedelima

Parce que les liens de cette fédération avec le DLA sont plus anciens, le CRDLA Culture est interpellé pour apporter un éclairage complémentaire pour que l'articulation entre le DLA, la fédération, la structure accompagnée et le consultant soit la plus opérante. Si dans la majorité des cas, les effets des accompagnements sont démultipliés grâce à ces partenariats, sur certains dossiers, le CRDLA fait figure de médiateur (tension avec un consultant, clarification des enjeux d'accompagnement en amont...).

Fraap, fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens

La FRAAP et le CRDLA Culture ont réalisé une note sur les articulations à mettre en place entre la tête de réseau nationale et les DLA sur les territoires. La fédération entend se positionner comme interlocuteur partenaire pour les chargés de mission DLA dans leur processus de diagnostic mais elle cherche également à aider au repérage des ressources et consultant.e.s pertinents pour les interventions auprès du secteur des arts visuels.

Annexe 4 : Note FRAAP/DLA

JMF, Jeunesses musicales de France

La diffusion du protocole d'accord national en 2015 a permis d'appuyer sur différents territoires la mise en place des accompagnements DLA des fédérations régionales, qui avaient pour la plupart l'ambition de créer un premier poste. Le processus se poursuit sur une partie du territoire, avec l'appui du CRDLA Culture (cf axe 3, appui aux DLAR).

Zone Franche (Réseau musiques du monde), FFEC (Fédération écoles de cirque), SNRL (Syndicat National des Radios Libres), FAMDT (Fédération musiques et danses traditionnelles), Fédération Nationale des arts de la rue. Pour ces différentes structures, les premiers temps d'échanges et de sensibilisation doivent donner lieu en 2017 à la formalisation de notes de cadrage sur le modèle de ce qui est développé par la FRAAP, les JMF et la FEDELIMA.

■ Liens avec les acteurs nationaux de l'accompagnement

En 2016, les articulations se sont centrées sur le dispositif ACSV (porté par l'Afdas) dans le Spectacle vivant : recherche d'informations, transmission des actualités aux DLA, échanges avec les consultants missionnés etc. Deux présentations publiques ont permis également de présenter l'articulation entre ces 2 dispositifs d'accompagnement et leurs complémentarités :

- > Forum entreprendre dans la culture du Ministère de la Culture (cf ci-dessous axe 1.22)
- > Rencontre avec le DLAR d'Ile de France et les compagnies adhérentes à la fédération régionale des arts de la rue (cf axe 3)

■ Suivi de la convention avec le CNCRESS

Une convention nationale entre Opale/CRDLA Culture, le CNCRES, le Mes et l'Ufisc avait été renouvelée en mars 2015 pour 2015-2017. Elle vise à promouvoir la place de la culture dans les instances de l'ESS et favoriser les démarches d'accompagnement.

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

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

En 2016, les actions de coordination ont principalement été portées par l'Ufisc mais les interactions avec les CRESS qui assument la mission de DLAR ont été régulières (cf axe 3). L'Ufisc a dans ce cadre proposé une note explicitant le fonctionnement des CRESS, mais aussi un document sur l'agrément ESUS (cf. axe 2).

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

■ Interventions stratégiques

En réponse aux sollicitations de la part des partenaires institutionnels, nous sommes régulièrement amenés à intervenir sur les questions qui traversent le secteur. Le CRDLA est en effet identifié comme acteur ressource pour de nombreux acteurs institutionnels et partenaires nationaux. En 2016, les principales interventions du CRDLA Culture sont les suivantes :

- Apport d'informations et de ressources pour les DRAC.
- Intervention lors d'une rencontre ouverte entre Mme Martine Pinville (secrétaire d'Etat en charge de l'ESS) et l'Ufisc et ses fédérations.
- Intervention dans le cadre du Forum entreprendre dans la culture : animation et participation aux tables rondes « Ressource des entreprises d'économie sociale et solidaire : quelles relations nouvelles avec les collectivités publiques ? » et « Accompagnement et soutien aux processus d'entrepreneuriat coopératifs sur les territoires ».

Annexe 5 : Extrait du programme du forum Entreprendre dans la culture

AXE 1 / Actions de nos partenaires conventionnés

- ▶ Relais d'informations sur le DLA dans leurs newsletters et sur leurs sites internet
- ▶ Page spécifique "DLA" sur leur site internet

Annexe 6 : Extrait - page du site internet de la Cofac

- ▶ Valorisation des accompagnements DLA réalisés au sein d'une fédération adhérente (à diffuser en 2017)
- ▶ Organisation avec le CRDLA de temps de sensibilisation pour les nouveaux coordinateurs
- ▶ Tenue de stands comportant des outils de promotion du DLA (plaquettes, affiches, etc.) lors d'événements nationaux, régionaux ou départementaux : BIS de Nantes, Salon national de l'ESS à Niort, Festival d'Avignon
- ▶ Points d'informations sur le DLA et les projets du CRDLA lors des CA et AG
- ▶ Réponses aux questions de leurs adhérents sur le DLA
- ▶ Mise en œuvre et suivi de la convention CNCRESS / MES / Ufisc / Opale CRDLA Culture (Ufisc)

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

Objectifs définis

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

Résultats visés

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

↳ MISSIONS PERMANENTES

- ▶ Identification des besoins d'outils méthodologiques pour les DLA et associations,
- ▶ Conception et diffusion d'outils, travaux d'études et diffusion de ces travaux,
- ▶ Capitalisation les réflexions et les expériences de terrain,
- ▶ Témoignages, mises en réseau, organisation de groupes de travail sur :
 - La diversification et la mobilisation de ressources nouvelles
 - Les outils d'une meilleure gestion
 - Les besoins financiers
 - L'emploi et la qualité de l'emploi
 - Les notions et pratiques innovantes : coopération, utilité sociale...
- ▶ Enquêtes statistiques sur l'économie et l'emploi des associations culturelles employeuses françaises, diffusion de ces enquêtes à tous les acteurs du dispositif
- ▶ Soutiens méthodologiques et techniques aux démarches d'observation participative et partagée avec leurs interlocuteurs institutionnels que développent les organisations professionnelles membres du CRDLA Culture.

↳ ENJEUX PRINCIPAUX 2016-2017

Voilà maintenant plus de deux ans que les structures culturelles de l'ESS connaissent des phénomènes encore inédits de fortes tensions (sociales, économiques mais aussi politiques sur leurs territoires), qu'elles sont traversées par de fortes interrogations concernant leur développement et leur mode d'agir, et qu'elles cherchent donc activement des ressources et outils pour repenser leur modalités d'actions au service de projets artistiques toujours plus ambitieux et pluridisciplinaires.

La nouvelle référence aux droits culturels (inscrite dans les lois NOTRe et LCAP en 2016) vient d'autre part faire écho à ces questionnements : comment les acteurs culturels de l'ESS et ceux qui les accompagnent prennent en compte la diversité des références culturelles à la fois dans leur processus créatif mais aussi dans toutes les étapes de la production à la diffusion ? L'enjeu de la mesure et de la valorisation de l'utilité sociale prend ainsi de nouvelles couleurs au prisme de ce nouveau paradigme. C'est la création artistique elle-même et les supports juridiques qui la soutiennent (l'association et sa gouvernance, les formes hybrides des coopératives, etc.) qui sont ainsi largement revisités et en appellent à des innovations aujourd'hui en marche.

↳ DÉTAIL DES ACTIONS 2016

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

■ Rubrique « Structurer son projet / Gestion et financements » : le guide Enjeux et clés d'analyse des structures culturelles

Cet espace ressource est régulièrement complété, réorganisé et mis à jour tout au long de l'année. Il est structuré en plusieurs parties : Emploi, Groupements d'employeurs et Gestion et financements, cette dernière sous-rubrique étant répartie en 3 axes :

- La gestion financière
- Le mécénat et financements privés
- Les financements publics

Annexe 8 : Capture d'écran de l'espace gestion du site internet

Dans le cadre d'une collaboration avec le CRDLA Financement, le CRDLA Culture a travaillé à la publication d'un guide socio-économique approfondi sur les modèles économiques et structurations financières des associations culturelles principalement accompagnées par le DLA et le réseau France Active : les compagnies, les lieux de diffusion, les festivals, les écoles de musique, les cinémas et les radios associatives...

Réalisé avec l'appui de plusieurs contributeurs et relecteurs, ce guide propose une description précise par typologie d'associations et identifie les principaux enjeux qui traversent le secteur. Outil pour les chargés de mission DLA, France Active, les accompagnateurs et les réseaux, ce document a été mis en ligne en décembre.

Annexe 9 : Page de garde et extraits du Guide « Enjeux et clés d'analyse des structures culturelles » avec le CRDLA Financement

■ Culturdiag : Outil d'auto diagnostic économique et financier dans le secteur culturel

Un contexte particulier est venu complexifier le déploiement de l'outil Culturdiag en 2016, ainsi que toutes les actions menées avec le niveau régional (cf axe 3) :

- Passage aux grandes régions sur certains territoires.
- Remise en question et interrogations sur le positionnement et le maintien de certaines structures régionales (agences ou têtes de réseaux...).
- En fin d'année, nouveaux appels à projets pour les DLA



Cependant, en Midi-Pyrénées, une nouvelle action s'est enclenchée, de même qu'un nouveau projet en Bourgogne-Franche Comté (avec une sollicitation de l'Agence LAB) pendant que les accompagnements se poursuivent en Pays de la Loire, Rhône Alpes, Normandie, Poitou-Charentes.

Régions	Actions 2016	Remarques
Bourgogne Franche Comté	Réunion d'information / présentation avec Le LAB (agence régionale culturelle) + le DLAR + 2 DLA + Bourgogne Active	Recherche autres référents possibles en Franche Comté et en Bourgogne (en plus du LAB) Lancement programmé en 2017 avec animation DLAR
Normandie	Diffusion de l'outil via le dispositif ACSV (Afdas) Suivi en lien avec les DLAR	Convention entre CRDLA, DLAR et prestataire de l'ACSV en 2015-2016 Déploiement de l'outil sous son format excel
Pays de la Loire	Diffusion de l'outil dans le cadre d'un accompagnement collectif du DLAR, référents formés, partenaires mobilisés	Temps de bilan réalisé Projet de renforcement de l'offre de Culturdiag avec les autres dispositifs d'accompagnement NB : à partir de 2017, changement de structure porteuse du DLA
Ile de France	Utilisation de l'outil Culturdiag par le réseau Actes If	
Nouvelle Aquitaine	Stand by en 2016 en PC	Référents formés en 2014/2015 qui n'ont pas déployé l'outil en 2016 de façon significative
Occitanie	Comité de pilotage en place pour les territoires du 81 et du 32	Déploiement à prévoir en 2017 à l'échelle des départements et perspectives Occitanie

	Formations des référents sur le territoire	
Auvergne Rhône Alpes	Sessions collectives par La Nacre (agence Rhône Alpes), en lien avec les DLA des territoires Comité de pilotage	Courant 2016, le référent principal 'Le Transfo' (Auvergne) n'est plus soutenu par la Région, la structure est en cours de disparition + changement de structure porteuse du DLAR (Rhône Alpes) en 2017
Centre Val de Loire	Sollicitation réseau régional musiques actuelles	

Culturdiag reste un bel outil permettant aux structures culturelles d'être outillées et consolidées dans la gestion prévisionnelle de leurs activités, tout en fournissant un prétexte pour la mise en place d'actions partenariales avec les agences territoriales, les fonds territoriaux et les DLA. Culturdiag est ainsi pensé comme l'un des maillons de la chaîne d'accompagnement et sa place sera réinterrogée en 2017.

■ Réactualisation de la note juridique « Le guide des relations entre associations et collectivités territoriales »

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

En 2015-2016, différentes modifications législatives et juridiques (circulaire Valls, refonte du code des marchés publics, Loi ESS, etc.) nous ont amené à un travail d'actualisation importante du document d'origine. En lien avec l'Ufisc et le CAC, le CRDLA Culture travaille donc à la coordination des différents interlocuteurs, la rédaction et la mise en forme de ce document, la recherche de références spécifiques dans le secteur culturel, la prise en compte des actualités juridiques, etc. (document à paraître début 2017).

Annexe 10 : Extraits « Le guide des relations entre associations et collectivités territoriales »

■ Financements privés

Opale/CRDLA Culture a développé plusieurs types de productions autour de cette thématique de travail, au regard des nombreuses actualités sur le sujet, des demandes importantes des associations culturelles ainsi que des sollicitations des charg.e.s de mission du DLA.

Accueil > Structurer son projet > Gestion et financements > Mécénat et financements privés | Favoris & partages |

Mécénat et financements privés

- › **Mécénat : Foire aux questions !**
Quelle(s) différence(s) entre une entreprise mécène et une fondation ? Comment mieux comprendre leurs attentes et leurs fonctionnements et augmenter ses chances d'être soutenu ? Vous trouverez ici des réponses à ces questions – et d'autres – que se posent fréquemment les porteurs de projets.
FAQ
MAJ - octobre 2016
- › **Sélection de fondations**
Quelles sont les fondations susceptibles d'intervenir sur le financement de projets portés par des associations artistiques et culturelles ? Vous trouverez ici une sélection ciblée.
RESSOURCES
MAJ - octobre 2016
- › **Associations et partenariats privés**
Conseils aux associations culturelles pour la mise en œuvre de partenariats avec des entreprises privées et études de cas en Limousin.
METHODE
2008 / MAJ - avril 2008

En 2016, les travaux ont porté sur plusieurs points :

- Nouvelles recherches, actualisation et mise en forme de la fiche « Mécénat et associations : sélection de fondations susceptibles de soutenir les projets artistiques et culturels »
- Réalisation d'une FAQ sur le mécénat avec 18 questions portant sur les définitions, le cadre légal et la relation aux fondations et entreprises
- Capitalisation et valorisation d'expériences d'accompagnement DLA sur ce thème (cf axe 3)

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

Annexe 11 : Extrait Fiche « Mécénat et associations »

Annexe 12 : Article « Mécénat : foire aux questions »

2.2/ AMÉLIORER LES RESSOURCES HUMAINES

■ Thématique emploi

Plusieurs sujets traversent cette thématique : l'intermittence, les aides à l'emploi, la question de la gouvernance, les conventions collectives...

Dans l'objectif d'apporter des outils et des ressources adaptés aux besoins, nous avons réalisé plusieurs types d'actions permettant d'alimenter le travail de terrain des DLAR et D :

- ▶ Production d'une fiche en lien avec les autres CRDLA et l'Avisé sur les principales ressources et enjeux clés liés aux ressources humaines dans la secteur culturel (à finaliser en 2017)
- ▶ Veille, documentations, apports de ressources selon les sollicitations (cf axes 1 et 3)
- ▶ Sur la gouvernance, veille et ressources sur la sociocratie, note interne sur la gouvernance
- ▶ Actualisation des articles « Trouver une aide à l'emploi » et « Découvrir l'intermittence »
- ▶ Préparation et animation de la visioconférence sur l'intermittence et les politiques de l'emploi dans le spectacle vivant (actualités liées au Fonpeps notamment)

Annexe 13 : Capture écran de l'article sur les aides à l'emploi

Annexe 14 : Capture d'écran article intermittence

■ Thématique qualité de l'emploi

La notion de qualité de l'emploi traverse désormais largement le secteur professionnel culturel, en particulier dans la continuité du Forum pour l'emploi dans le spectacle vivant fin 2015. Tout au long de l'année 2016, nos travaux et ceux des confédérations associées ont porté sur :

- La mise en évidence des pratiques professionnelles visant une meilleure sécurisation des parcours professionnels (groupements d'employeurs, CAE, etc.), la pérennité des emplois, l'égalité professionnelle hommes / femmes, la mise en place d'organisation interne et de management des équipes dans le respect de certaines normes internationales...
- L'apport de ressources et d'outillages pour les instances nationales et les groupes de travail des ministères et de leurs partenaires.

■ Égalité femmes/hommes

En 2016, la thématique de l'égalité professionnelle est montée en puissance dans les missions du CRDLA Culture qui s'est associé à une dynamique en cours entre 2 réseaux franciliens :

- L'association HF Ile de France
- Le RIF (adhérent de l'Ufisc, réseau de musiques actuelles)

Le CRDLA Culture est membre du comité de pilotage réunissant plusieurs acteurs régionaux (RIF, HF, Arcadi) et nationaux (Fedelima) pour un travail sur l'égalité professionnelle dans les musiques actuelles : la Saison Egalité dans les Musiques Actuelles. Plusieurs actions ont ponctué l'année 2016 :

> 1^{ère} rencontre en février 2016 : le CRDLA Culture a animé un atelier sur les équipes permanentes.

> Constitution d'un groupe de structures 'laboratoire' dans le cadre de la « Saison Egalité dans les musiques actuelles » pour travailler sur différents aspects de l'égalité HF : stéréotypes, inégalités professionnelles, représentations sur les métiers etc. Dans le secteur des musiques actuelles, le comité de pilotage a notamment pu s'appuyer sur le travail d'enquête réalisé par la Fedelima, le RIF et Opale/CRDLA Culture sur les équipes permanentes dans ces structures de musiques actuelles.

> Compilation et mise en ligne de ressources sur l'égalité HF dans les musiques actuelles.

> Temps de présentation de la démarche et des enjeux pendant le MAMA, salon professionnel des musiques actuelles à Paris.

En 2017, cette saison Egalité dans les musiques actuelles se poursuit donc. Elle sera marquée par 3 rencontres du laboratoire et au moins un temps de restitution publique. D'autres partenaires régionaux pourraient s'associer au premier travail initié avec les adhérents du RIF.

Annexe 15 : Saison Egalité dans les musiques actuelles : Compte rendu de la rencontre à FGO, Note projet du Collectif HF, Article ressources « Focus égalité HF dans les musiques actuelles »

Cette dynamique multipartenariale pourra donner lieu d'autre part à des échanges d'expériences sur d'autres territoires (Occitanie, Bretagne, Normandie...) et la réalisation d'une note méthodologique sur la mise en place d'un accompagnement collectif sur le sujet de l'égalité professionnelle Hommes / Femmes.

Sur cette thématique de travail, le CRDLA Culture a également poursuivi son travail de veille systématique avec actualisation des ressources en ligne, ainsi que la rubrique HF dédiée dans la lettre d'informations. L'égalité professionnelle dans les arts et la culture fait d'autre part l'objet d'une feuille de route du Ministère, pour le renforcement des mesures en faveur de l'égalité dans les années à venir.



■ Mutualisation de l'emploi et groupements d'employeurs

Les GE constituent l'une des 18 mesures du plan pour relancer l'Emploi dans les TPE et PME culturelles annoncé en juin 2015 par le Gouvernement. Les DLA sont au cœur de ces préoccupations, et accompagnent largement les dynamiques liées aux GE depuis le début du dispositif avec plus de 700 structures accompagnées spécifiquement sur des problématiques de mutualisation et/ou de GE.

Le CRDLA Culture ayant depuis des années accompagné, observé, analysé et outillé le sujet de la mutualisation d'emplois, il a été associé à plusieurs types d'actions en 2016 :

- Appui à la préparation et interventions lors de rencontres publiques
 - o THEMMAA (adhérent de l'Ufisc) pour la rencontre « Emploi, mode d'emploi »
 - o Atelier pendant le Festival d'Avignon sur la mutualisation d'emploi organisé par plusieurs partenaires et en présence de nombreux élus, professionnels, artistes...
 - o En projet avec le Synavi en Pays de la Loire, une rencontre publique sur les GE a mobilisé plusieurs partenaires dans un comité de pilotage, pour finalement être reportée à 2017
- Actualisation et mise en ligne de ressources sur les GE
- Rencontres et échanges réguliers avec les GE existants sur leurs évolutions, perspectives, modèles économiques, fonctionnement...
- Apports spécifiques de ressources, d'outils et d'exemples pour la DGEFP (circulaire loi travail) et pour le Ministère de la culture (CPNEF, CNPS...)

Annexe 16 : Programme de la rencontre avec THEMMAA sur la mutualisation d'emploi

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

■ Outil permanent « Culture & ESS »

Le projet de questionnaire permanent sur l'ESS, 10 ans après l'auto-déclaration des acteurs culturels de l'ESS, n'a pas pu être finalisé en 2016. S'inspirant de l'outil technique numérique développé par le CRDLA Sport (« Mon Club et l'emploi »), des travaux de l'Apes (Réseau ESS Nord Pas de Calais) et ceux de l'institut Godin, mais aussi des enjeux liés aux droits culturels, cet outil doit permettre aux acteurs culturels d'interroger leurs fonctionnements et leurs pratiques, de s'inscrire dans un réseau national porteur de valeurs communes, d'identifier leurs besoins d'accompagnement et les ressources sur leur territoire. En 2016, plusieurs types de questionnements ont été croisés et compilés. Une première recherche de développeur a également été lancée.

■ Repérage et mise en ligne d'initiatives relevant de l'ESS, accompagnées par le DLA

Afin de mettre en lumière les initiatives des arts et de la culture qui expérimentent des formes innovantes ou exemplaires liées à l'ESS, et en résonnance avec les nombreuses sollicitations à la fois des chargé.e.s de mission DLA mais aussi de leurs partenaires, nous avons proposé de créer une rubrique « Initiatives » sur le site. Cette rubrique est en cours d'évolution pour faciliter la navigation et la recherche (mise en place de mots clés et d'une recherche par localisation). Elle permet d'illustrer certaines thématiques de travail, faire écho à des initiatives sur des territoires par la mise en évidence d'autres expériences comparables. La grande majorité de ces initiatives ont été accompagnées par le DLA à l'exception de celles qui ont une envergure nationale, qui sont implantées hors de France ou qui n'ont pas de salariés.

Annexe 17 : Capture écran Rubrique Initiatives

Dans cet espace dédié, plusieurs fiches ont été mises en ligne en 2016, et certains articles ont du être réécrits, réorganisés ou actualisés. En particulier, on peut noter la mise en ligne de plusieurs nouvelles initiatives parmi lesquelles :

- Le 6B, une friche urbaine mutualisée
- La Chambre d'eau
- Globe Trot'art
- Icroacoa
- Les 3â (cf ci-dessous)...

Annexe 18 : La Chambre d'eau

Annexe 19 : Le 6B

Le travail de veille et de repérage est permanent dans cette fonction du CRDLA de recherche et développement : Cette dimension permet en effet d'être à l'écoute des évolutions des besoins d'accompagnement sur l'ensemble du territoire. Le DLA étant le principal interlocuteur du monde des arts et de la culture de l'ESS, accompagnant près d'un millier de structures chaque année, le CRDLA Culture est positionné à un endroit stratégique pour en prendre le pouls.

■ Les coopérations culturelles

La thématique de travail sur la « Coopération » a été poursuivie en 2016, permettant de repérer les démarches de coopération de plus en plus nombreuses dans le secteur culturel et pour lesquelles les DLA sont sur tous les territoires régulièrement sollicités.

Relectures et actualisations régulières de la rubrique en ligne, repérage d'initiatives culturelles fonctionnant sous statut coopératif, ou ayant une gouvernance coopérative affirmée, analyse d'accompagnements collectifs DLA portant sur des processus de coopération (cf axe 3), grille sur des indicateurs de coopération entre lieux intermédiaires... cette thématique est largement travaillée sous plusieurs angles et avec plusieurs approches selon les sollicitations. En 2017, le CRDLA envisage l'évolution de la rubrique sur les coopérations et la finalisation d'un travail de valorisation des accompagnements DLA sur cette thématique (cf axe 3, note sur les accompagnements collectifs à la coopération).

■ La notion d'utilité sociale

Avec les changements politiques au sein des collectivités et les bouleversements qui impactent le secteur associatif culturel (Loi ESS et agrément ESUS, entrepreneuriat culturel, prise en compte des droits culturels dans les lois NOTRe et LCAP,...), la notion d'utilité sociale réapparaît largement en 2016 parmi les thématiques d'accompagnement des structures culturelles. Cette année, nous avons donc réalisé un certain nombre d'actions diverses autour de cette notion :

- Animation d'un atelier sur l'utilité sociale aux Journées du CAC, Collectif des Associations Citoyennes.
- Participation à un atelier sur l'utilité sociale dans le cadre du Salon de l'ESS à Niort.
- Diffusion d'une note sur le Collectif 3Â, accompagné par le DLA sur la mesure de leur utilité sociale (cf valorisation accompagnement DLA axe 3).

2.3.2/ APPROFONDIR LA CONNAISSANCE DES ASSOCIATIONS CULTURELLES SUR LE TERRITOIRE

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

Chaque année, le CRDLA Culture est mobilisé auprès de certaines fédérations pour les aider à mettre en place un travail d'observation de leurs adhérents. Les organisations étant à différents niveaux d'avancement sur ces questions d'OPP (Observation Participative et Partagée), leurs demandes sont chaque fois différentes et évolutives d'une année sur l'autre. Ces sollicitations peuvent porter sur :

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

En 2016, les principaux appuis ont concerné :

- La FRAAP pour la réalisation d'un questionnaire à ses 150 adhérents que les salariées ont fait passer en direct (téléphone) dans le courant de l'année.
- La fédération francilienne des arts de la rue pour laquelle un grand nombre de ressources ont été apportées autour de la réalisation d'une enquête socio-économique sur leurs adhérents.
- Actes If pour l'analyse d'une partie de leur OPP (apport de données complémentaires et comparatives, interrogations sur certaines interprétations...) ainsi que sur leur stratégie d'observation pour les années à venir.
- Le réseau musiques du monde Zone Franche sur sa stratégie d'observation de ses adhérents, avec l'arrivée d'un nouveau directeur.
- La Fedelima pour la participation à une rencontre sur l'Observation lors du festival des Transmusicales de Rennes.

Le CRDLA a d'autre part participé à la définition avec l'Ufisc et ses adhérents du choix de 20 items pour un tronc commun élagué, permettant d'interroger les structures culturelles sur les principaux éléments de leurs fonctionnement et activité. Ces questions pourront faire l'objet d'enquêtes de la part de fédérations ou du CRDLA en 2017. D'autre part, l'outil Gimic utilisé par plusieurs partenaires pour réaliser des enquêtes (Ufisc, Fedelima, Fédération des arts de la rue, RIF...) est en évolution : le CRDLA Culture apporte ses retours techniques sur cet outil qui se veut collaboratif et au service des organisations associatives.

Annexe 20 : Liste des 20 questions du tronc commun élagué.

■ Secteur « Repères » du site

Le CRDLA Culture met régulièrement en ligne des éléments à jour sur les grandes données chiffrées du secteur culturel et artistique. Au carrefour des différentes disciplines et à une échelle nationale, le CRDLA repère ainsi les différentes productions de ressources (par les fédérations, les agences locales, les CRESS etc.) et les diffuse auprès des DLA et sur le site internet dans la rubrique 'Repères'.

Cette rubrique va faire l'objet d'une réorganisation en 2017 permettant une navigation plus pertinente au regard de la diversité des articles et leur diversité. En 2016, un travail de recensement a permis d'organiser ces différentes ressources et de préparer leur mise en ligne dans une rubrique restructurée.

Annexe 21 : Listing des ressources et enquêtes quantitative classées par région et discipline

AXE 2 / Actions de nos partenaires conventionnés

Meilleure gestion

- › Participation à la réactualisation du guide des relations entre associations et collectivités territoriales - Ufisc
- › Note sur la loi LCAP et ses incidences sur les relations associations / pouvoirs publics, etc. - Ufisc

Annexe 22 : Note support PPT sur la loi LCAP

- › Note sur les incidences fiscales en matière de mécénat - Cofac
- › Note sur les finances solidaires - Ufisc

Annexe 23 : Note sur les finances solidaires

Ressources humaines

- › Travail avec Opale sur l'article sur l'intermittence - Ufisc
- › Veille sur les réformes du droit social et suivi des politiques publiques sur le spectacle vivant (Fonpeps) - Ufisc

Annexe 24 : Note sur le FONPEPS et sa mise en œuvre

- › Chantier « Éducation artistique et culturelle-Education populaire-Enseignement artistique spécialisé » : veille, production d'écrits, animation de groupes de travail - Cofac

Annexe 25 : Note sur les liens éducation artistique, éducation populaire, enseignement artistique spécialisé

- › Chantier autour du décret sur les amateurs de la loi LCAP (à paraître en 2017) - Cofac

Annexe 26 : Note sur le chantier « Amateurs »

Economie Sociale et utilité sociale, coopération

- › Note sur l'agrément ESUS, et travaux sur le suivi des réglementations liées à la loi ESS, organisation d'une formation - Ufisc

Annexe 27 : Note agrément ESUS

- › Projets de coopération : groupe de travail, mise en réseaux, ressources... - Ufisc
- › Travaux sur l'évaluation de l'utilité sociale, et plus largement sur la notion de droits culturels - Ufisc

Annexe 28 : Introduction sur les droits culturels

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

Objectifs définis

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

Résultats visés

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

↳ MISSIONS PERMANENTES

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

↳ ENJEUX PRINCIPAUX 2016-2017

Poursuivant son travail à la fois réactif d'appui à la demande et proactif de montée en expertise des chargé.e.s de mission DLA sur le secteur culturel, le CRDLA culture a développé des appuis renforcés tout au long de l'année 2016, ciblant au mieux les attentes des chargé.e.s de mission DLA au regard de la réalité et des contraintes de leurs métiers. La réactivité du CRDLA et l'apport de ressources et outils sur mesure se confirme par la montée régulière des sollicitations des DLA (en moyenne 10 par mois) sur des problématiques toujours plus précises et pointues.

Le déploiement des visioconférences s'est donc confirmé en 2016, de pair avec les productions d'outils dédiés à l'accompagnement, et en particulier : supports méthodologiques à la mise en place d'accompagnements collectifs, fiche repères sur les écoles de musique, guide sur les enjeux du secteur culturel et les modèles économiques en partenariat avec le CRDLA Financement...

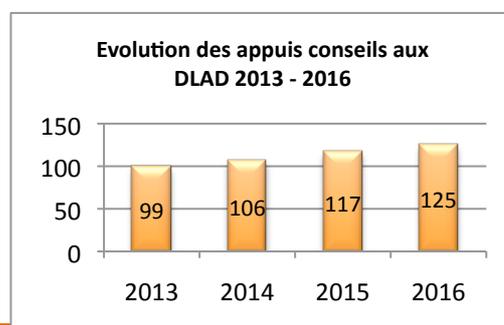
↳ DÉTAIL DES ACTIONS 2016

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

■ Service d'appui-conseils aux DLA départementaux

En 2016, le CRDLA Culture a assuré environ 125 appuis-conseils aux chargé.e.s de mission DLA, toujours en augmentation régulière depuis plusieurs années.

Les demandes concernent de plus en plus des appuis aux diagnostics (échanges en amont, relectures, compléments, apports de ressources), des échanges sur des missions ou plus



généralement sur le DLA. Les recherches de prestataires sont de moins en moins importantes. Elles constituent en 2016 moins de 40% des demandes, contre près de la moitié des demandes auparavant. Les réponses apportées représentent près de 0,8 ETP en 2016.

Les chargés de mission DLA départementaux qui nous sollicitent sont originaires de toutes les régions (à l'exception cette année de la Haute Normandie – mais de nombreux échanges ont eu lieu avec les DLA de cette région autour de la rencontre Culture et ESS – cf ci-dessous), et en majorité d'Ile-de-France (38 demandes). Les demandes émanent de 46 départements différents.

Annexe 29 : Tableau de suivi annuel des appuis conseils / exemple d'appui conseil

■ FAQ des appuis conseils

Pour mettre en évidence et partager plus largement certaines ressources que le CRDLA Culture compile à l'occasion de demandes des DLA, une nouvelle rubrique a été créée dans le Kit Culture : les FAQ permettent d'apporter un éclairage spécifique sur plusieurs types de thématiques :

- Bureaux d'accompagnement / production dans le spectacle vivant
- Ecoles de musique et enseignants intervenants
- Exemples de projets culturels en milieu rural
- Comment travailler sur la problématique de la diffusion avec des compagnes de spectacle vivant...

Ces FAQ sont destinées à être régulièrement nourries par de nouveaux échanges, ressources et outils.

Annexe 30 : Page du Kit Culture sur les FAQ

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

Les appuis renforcés, de même que les appuis-conseils, sont de plus en plus nombreux et les interventions variées. Ils mobilisent les chargés de mission du CRDLA sur des aspects variés : appui à la conception et l'animation d'un travail collectif, mobilisation des partenaires, mise en place d'un comité sectoriel et intervention lors d'un temps valorisation et/ou de bilan etc.

Parmi ces appuis, voici les principales actions à noter en 2016 :

DLA 91

Dans la continuité du travail initié en 2015, en lien régulier tout au long de l'année avec la chargée de mission DLA de l'Essonne, le CRDLA Culture a été partie prenante du comité de pilotage d'un accompagnement collectif atypique portant sur la valorisation de l'utilité sociale des structures culturelles, en partenariat avec le Théâtre de l'Agora, à Evry (Scène Nationale) : appui à la formalisation des problématiques, diagnostics et cahier des charges, participation aux comités de pilotage et de suivi, aide au choix du consultant, etc.

Annexe 31 : Note de cadrage sur l'accompagnement collectif utilité sociale du DLA 91

DLA 67

Un travail de mise en lien en vue d'un partenariat a été mené par le CRDLA Culture avec la Fondation de l'Orangerie, autour d'une structure culturelle accompagnée à la fois par le DLA et par un consultant de la Fondation de l'Orangerie.

DLA 67

Démarrés en 2015, les échanges avec le DLA 67 (changement de chargé de mission référent en cours) sur la mise en place d'un accompagnement collectif de plusieurs bureaux de production de la métropole de Strasbourg se sont concrétisés en 2016 avec le lancement de l'accompagnement. Le CRDLA Culture a participé à la première journée de cet accompagnement, proposant une intervention complémentaire de celle de la consultante : repérages nationaux sur les enjeux, éclairages des problématiques de la filière du spectacle vivant.

Annexe 32 : Note sur les Bureaux de production pour le DLA 67

DLA 33

La chargée de mission du DLA 33 mène depuis près de 10 ans un accompagnement multipartenarial avec les associations culturelles primo employeuses de Gironde. Le CRDLA culture a été sollicité pour une intervention lors d'une rencontre-bilan qui a réuni une trentaine de bénéficiaires et partenaires. Le CRDLA Culture travaille en 2016/2017 avec la chargée de mission DLA à la réalisation d'un questionnaire en ligne pour les quelques 60 structures ayant suivi l'accompagnement.

Ce travail de bilan a par ailleurs été valorisé dans le cadre d'un comité de pilotage réunissant différents services de la DGEFP (insertion professionnelle, ingénierie de l'emploi) sur les emplois aidés, les CRDLA, l'Avisé et le Mouvement Associatif.

Annexe 33 : Rencontre bilan sur l'accompagnement primo-employeurs DLA 33

DLA 83

Le DLA 83 a sollicité le CRDLA Culture pour partager son travail auprès des acteurs culturels du Cœur de Var, accompagnés par le DLA à la définition d'un projet culturel de territoire. La démarche, ayant eu un résultat très intéressant sur le territoire, a été interrogée pour un travail de valorisation (en cours) des accompagnements collectifs DLA portant sur la coopération (cf ci-dessous).

■ Cinq visioconférences

Face aux retours très positifs de la première année d'expérimentation des visioconférences pour les DLA, le CRDLA Culture a à nouveau proposé des visioconférences en 2016 sur de nouvelles thématiques, pour 29 personnes directement bénéficiaires :

- **Découverte du secteur culturel et enjeux** (2 sessions) : 10 chargé.e.s de mission DLA (D et R) concerné.e.s (16 inscrits initialement mais différents problèmes de connexion ou absences maladie)
- **Intermittence et politiques publiques pour l'emploi dans le spectacle vivant** : 11 personnes inscrites mais 4 connectées. Session conanimée par l'Ufisc et le CRDLA.
- **Circulaire Valls** (2 sessions) qui ont concerné 15 personnes (19 inscrits), en coanimation avec l'Ufisc.

Aucune formation *de visu* n'a été organisée en 2016 mais des supports préparatoires ont été réfléchis et conçus en vue de formations en 2017, de manière à articuler nos actions avec les projets de l'Avisé en 2017. Un parcours d'accueil-formation des (nouveaux) chargés de mission DLA doit en effet être travaillé en lien avec les autres CRDLA et l'Avisé. L'année 2017 qui ouvre une nouvelle période de conventionnement va ainsi permettre de reproposez des sessions thématiques avec un nouvel outil de visioconférence (en cours via l'Avisé) et des sessions nationales ou régionales.

Annexe 34 : Extrait support PPT des visioconférences

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

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

Régions	Types d'appui	Productions et résultats
Auvergne-Rhône-Alpes	Appuis conseils Culturdiag Exports	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la démarche Culturdiag • Appui-conseil (Groupements d'employeurs, collectif Fédération des centres sociaux...) • Apport de ressources • Exports Enée Spectacle vivant pour DLAR Auvergne
Bourgogne Franche Comté	Appui-conseil Culturdiag	<ul style="list-style-type: none"> • Appui au partenariat avec réseaux de musiques actuelles • Appui pour mise en place d'une action culturdiag • Echanges sur mutualisation des Centres Régionaux du livre avec cofinancement DRAC
Bretagne	Appuis Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi accompagnement collectif des festivals bretons : bilan prévu début 2017
Centre Val de Loire	Appui conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l'ACSV en visioconférence avec DLAR et plusieurs DLA
Corse	...	
Grand Est	Appui conseil Intervention Culture et ESS	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre Culture et ESS : préparation, introduction de la rencontre en partenariat avec l'Ufisc, animation d'un atelier

Hauts de France	Appuis Conseil Appui acc coll	<ul style="list-style-type: none"> Appui à l'organisation et la mise en place d'un accompagnement collectif pour un projet de PTCE avec plusieurs acteurs culturels picards Echange sur concertation régionale pour la culture (Nord Pas de Calais)
Ile-de-France	Appui sectoriel renforcé Données Enée Inter DLA	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la mise en place de l'accompagnement collectif du réseau de compagnies Raviv Appui à la mise en place d'un accompagnement pour l'association HF Ile de France (réseau régional pour l'égalité HF dans les arts et la culture) Participation à une rencontre sur l'accompagnement organisée par le DLAR
Normandie	Appuis conseils Données Enée Culturdiag Intervention Culture et ESS	<ul style="list-style-type: none"> Appui pour les accompagnements des fédérations JMF Basse et Haute Normandie Echanges et exports spécifiques des associations culturelles accompagnées par les DLA autour du projet de partenariat du DLAR avec l'Education Nationale Echanges sur projet PTCE Culture normand Préparation, communication, ressources Enée, intervention en introduction (avec Ufisc) et animation d'un atelier pour une rencontre des acteurs culturels organisée par le DLAR
Nouvelle Aquitaine	Echanges intervention Participation Salon de l'ESS Culturdiag	<ul style="list-style-type: none"> Echanges divers, notamment sur les diagnostics de la fédération des JMF (Limousin) Suivi de l'outil Culturdiag (Poitou Charentes) Suivi de l'accompagnement collectif de plusieurs compagnies et note de valorisation (Poitou Charentes) : cf ci-dessous Participation au Salon de l'ESS avec les partenaires culturels de la grande région
Occitanie	Culturdiag	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la mise en place d'une action collective sectorielle autour de Culturdiag (DLA 81 et 32)
Pays de la Loire	Culturdiag Appuis conseil	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et bilan du déploiement Culturdiag Suivi de l'accompagnement collectif de deux fédérations nationales de musique (Fedelima et FAMDT)
PACA	...	
Réunion	Appuis conseil	<ul style="list-style-type: none"> Réunion présentation outils CRDLA + projets sur secteur culturel

Annexe 35 : Exemples appuis aux DLAR (Note pour accompagnement Raviv en Ile de France, programme de l'intervention en Haute Normandie)

3.2.1/ ANIMER UN RÉSEAU DE PRESTATAIRES

La recherche des consultant.e.s réunissant les compétences les plus adaptées aux besoins d'accompagnement identifiés par les chargé.e.s de mission DLA reste un enjeu important. Le CRDLA Culture nourrit donc chaque année la base de consultant.e.s culture qui compte fin 2016 environ 180 fiches. Un travail d'actualisation et de relance a été mené dans le courant de l'année 2016. A ce titre, plusieurs échanges ont eu lieu avec des consultants, et des actions prospectives pour identifier régulièrement des nouvelles compétences d'accompagnement.

Ainsi tout au long de l'année, différents types d'échanges ont lieu avec des consultants :

- Présentation du dispositif et de son fonctionnement
- Echanges sur leurs compétences, spécificités, méthodes d'intervention
- Echanges en cas de difficultés, médiation consultants / chargés de mission DLA

Annexe 36 : Extrait du fichier des prestataires

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

■ Secteur DLA du site internet

Plusieurs modifications ont été réalisées sur le « Secteur DLA » du site d'Opale, comme chaque année : il s'agit principalement de mises à jour liées aux nouvelles publications, l'intégration de nouveaux éléments dans le Kit culture (cf ci-dessous). La création de la rubrique « Initiatives » a ainsi également impliqué des modifications significatives. En 2017, il s'agira principalement de mettre à jour les informations sur « La vie du DLA », puisque la carte de France des opérateurs est modifiée.

■ Mises à jour du Kit culture, intégration nouvelle rubrique

En 2016, un travail régulier d'actualisation du Kit culture (2015) a été assuré :

- Intégration d'une nouvelle rubrique (cf ci-dessus) : la FAQ des appuis conseils.
- Intégration des liens vers les nouvelles publications
- Mise en lumière des réseaux et des liens avec le DLA (cf axe 1)

En 2016, le Kit culture destinés aux chargés de mission DLA et aux accompagnateurs du secteur culturel compte plus de 5600 visites et 2102 visiteurs (moyenne : 170 visiteurs par mois). A plusieurs reprises en 2016, les chargés de mission DLA nous ont parlé du Kit et de leur utilisation mais le CRDLA manque de visibilité sur les usages réels des opérateurs avec un tel outil. L'enquête auprès des DLA sur les fonctions des CRDLA permettra de compléter et améliorer sa pertinence. D'ores et déjà de nombreuses actualisations sont prévues pour 2017.

Annexe 37 : Extraits de quelques pages du Kit Culture

■ Valorisation d'accompagnements DLA

Plusieurs productions ont été proposées en 2016 afin de mettre en lumière le travail des chargé.e.s de mission DLA pour la mise en œuvre d'accompagnements collectifs. Pour apporter un outillage pratique aux opérateurs du DLA qui cherchent à développer des actions collectives auprès des associations culturelles, le CRDLA Culture a croisé plusieurs critères de manière à identifier les actions à valoriser :

- Thématique d'accompagnement qui questionne les DLA, au regard des différentes sollicitations reçues par le CRDLA et des données d'Enée.
- Accompagnement portant sur des enjeux repérés par les CRDLA (coopération, mutualisation d'emploi...).
- Accompagnement mis en œuvre dans le cadre de partenariat du DLA avec un acteur de son territoire.

> **Valorisation de plusieurs accompagnements sur la recherche de mécénat** : note présentant les points de vigilance et caractéristiques des accompagnements collectifs sur la recherche de mécénat pour les associations culturelles autour notamment de 3 exemples détaillés (DLA 76, 38 et 21) et de différents témoignages (chargé.e.s de mission DLA, consultant.e.s, association accompagnée).

<http://www.opale.asso.fr/article581.html>

Annexe 38 : Note « Mécénat et accompagnement DLA »

> **Valorisation d'un accompagnement d'un bureau de production sur l'utilité sociale** : mise en évidence de la démarche de l'association 3Â (Gironde), bureau de production accompagné en 2015 par le DLA 33 (cf axe 2.3). La note rend compte de l'évolution stratégique de la structure grâce aux accompagnements DLA articulés avec d'autres appuis sur le territoire.

Annexe 39 : Fiche focus sur les 3Â

> **Travaux de veille et note de valorisation sur un accompagnement collectif de 11 compagnies de spectacle vivant (IPCA)**. Dans la continuité du document réalisé avec le CRDLA Financement (cf ci-dessus), un travail d'approfondissement a été mené spécifiquement sur les compagnies et devrait donner lieu en 2017 à une fiche repères.

Dans le même temps, un accompagnement collectif mené en 2015/2016 en Poitou Charente en partenariat avec l'agence culturelle du territoire a été valorisé dans un travail de capitalisation, finalisé et diffusé début 2017. Cet accompagnement a notamment permis à 11 compagnies de développer leurs compétence en matière de diffusion.

<http://www.opale.asso.fr/article602.html>

Annexe 40 : Note « Accompagnement collectif de compagnies »

> **Valorisation accompagnements à la coopération en milieu rural** : projets culturels de territoire. Plusieurs DLA ayant fait l'écho de démarches d'accompagnements de projets culturels de territoire, le CRDLA Culture a initié un travail de recueil d'informations et d'entretiens auprès d'eux et des structures accompagnées. Fin 2016, un document de travail a été formalisé et donnera lieu à une publication aboutie en 2017.

Annexe 41 : Note de travail « Coopération des acteurs culturels en milieu rural »

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

> Fiche repère écoles de musique associative

Production très largement nécessaire et souvent réclamée par les chargé.e.s de mission du DLA, la fiche repères sur les écoles de musique a été réalisée en lien avec plusieurs consultant.e.s spécialistes sur le sujet ainsi que des réseaux adhérents de la COFAC. Fin 2015, plus de 200 écoles de musique avaient déjà été accompagnées par les DLA sur tout le territoire, et leurs besoins d'accompagnement sont aujourd'hui en profonde mutation avec les changements de cartes territoriales et électorales.

Annexe 42 : Fiche repère « L'école de musique associative »



> Guide sur les radios associatives

En partenariat avec le SNRL, un guide de référence sur le fonctionnement administratif et fiscal des radios associatives a été réalisé. Le SNRL a réalisé ce travail en vue de réactualiser la précédente publication du CRDLA Culture, document de référence pour les acteurs du secteur.

Annexe 43 : Page de garde du Guide pratique des radios associatives

> Enjeux et clés d'analyse des structures culturelles

En lien avec le CRDLA financement, ce document présente les caractéristiques précises (principalement d'ordre économiques et financières) des associations culturelles accompagnées par le réseau France Active. Véritable outil pour les DLA, il sera diffusé et régulièrement actualisé en 2017.

Cf Annexe 9

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

■ Enrichissement et qualification de la base Enée des associations.

Chaque année, un important travail de qualification de la base de données Enée issues de l'Avisé est réalisé : informations sur la structure, vérification de ses coordonnées, catégorisation de son activité principale (création, formation, diffusion) et de sa discipline privilégiée (théâtre, cirque, arts plastiques, patrimoine...). L'entretien de ces bases doit aussi se faire régulièrement au cours de l'année : repérage de doublons d'associations, mise à jour des contacts d'associations.

■ Bilan du DLA dans la culture par région

La réalisation des bilans du DLA région par région n'a pu être menée à bien pour être diffusée avant la fin de l'année 2016. Ces fiches régionales seront donc diffusées en début d'année 2017.

Axe 3/ ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNES

- Préparation et animation avec Opale, des visio-conférences pour les DLA : intermittence, Circulaire Valls (Ufisc)

Cf annexe 34

- Préparation et animation avec Opale des rencontres avec DLAR Champagne Ardenne et Haute Normandie (Ufisc)

Cf annexe 35 et Annexe 44 : support Rencontre CRESS / DLAR Champagne Ardenne

- Participation à la rédaction de la fiche repère sur les écoles de musique associatives (Cofac)

Cf annexe 42

- Production d'une fiche sur les nouvelles DRAC (Cofac)
- Production d'une fiche sur les réformes territoriales (Ufisc)
- Note sur les CTAP, conférences territoriales de l'action publique « culture » (Cofac)

Annexe 45 : Note sur les CTAP

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

Objectifs définis

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

Résultats visés

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

↳ MISSIONS PERMANENTES

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

↳ ENJEUX PRINCIPAUX 2016-2017

Se positionnant systématiquement en rapidement en appui technique et méthodologique pour l'ensemble du dispositif DLA, ses partenaires et ses pilotes, le CRDLA Culture a participé en 2016 aux travaux sur la mesure d'impact de l'Avise, au Club des utilisateurs de Enée, aux groupes de travail sur les ressources humaines inter CRDLA et aux diverses sollicitations en vue de travailler la valorisation et la pertinence du DLA.

En 2017, le CRDLA Culture entend poursuivre sa participation aux travaux collectifs, en particulier sur la mesure de la pertinence du DLA.

↳ DÉTAIL DES ACTIONS 2016

4.1/ CONTRIBUER À L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF

Le CRDLA Culture a apporté tout au long de l'année son appui autour des différents groupes de travail du réseau, en particulier : le Club des utilisateurs d'Enée, mais aussi le groupe de travail sur la mesure d'impact (retours sur notes de l'Avise, réponses aux questionnements liés aux méthodologies à développer, apports d'outillages...). L'évaluation du dispositif fera l'objet en 2017 d'un travail plus approfondi porté par les pilotes nationaux, avec l'appui du CRDLA Culture selon les demandes.

Annexe 46 : Méthodologie échantillonnage pour l'Avise

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

■ Échanges, appuis entre CRDLA

Comme chaque année, les échanges entre CRDLA portent sur différents sujets :

- la préparation du comité de pilotage élargi
- échanges dans le cadre d'inter CRDLA
- échanges plus spécifiques avec la personne en charge de l'ADASI dans un inter CRDLA
- échanges avec le CRDLA Financement sur Culturdiag et la production sur les enjeux des structures culturelles (cf axe 2)
- échanges et productions autour des fiches sectorielles RH supervisées par l'Avisé
- échanges sur les problématiques liées au FSE avec le CRDLA Environnement

Des temps de rencontre organisés par Avisé sont régulièrement tenus :

- Inter CRDLA : 19 janvier, 4 octobre, 7 novembre et 2 réunions téléphoniques
- Inter régions : 5/6 février et 1/2 octobre

■ Liens avec les pilotes

Outre des échanges téléphoniques ou par mails, en cours d'année, principalement avec la DGEFP et la Caisse des Dépôts, un comité de pilotage annuel rassemblant tous les financeurs, l'organisme intermédiaire et chaque entité porteuse de la mission CRDLA Culture, a eu lieu le 11 mars 2016. Le CRDLA Culture a également participé au comité de pilotage de la DGEFP qui réunit plusieurs services sur les emplois aidés : à cette occasion, une présentation de l'accompagnement des primo employeurs de Gironde a été proposée.

A noter qu'en 2016, le CRDLA Culture a changé d'interlocuteur au sein du Ministère de la Culture.

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

■ Coordination de la mission CRDLA Culture et liens avec les partenaires conventionnés

La coordination de la mission du CRDLA Culture et l'articulation de ses missions avec celles confiées aux fédérations demandent un suivi et une animation régulière.

Les échanges sont très réguliers, quasi quotidiens, avec les organisations conventionnées autour des outils de suivi créés, des missions à développer, de la formalisation des supports / outils et de l'organisation des visioconférences... Un programme annuel d'action détaillé par axe, mission et nombre d'heures par salarié a été validé au 1^{er} trimestre : il permet aux organisations associées de suivre avec précisions leurs heures et missions sur le CRDLA. Des points d'étapes réguliers sont également réalisés tout au long de l'année lors des comités de suivi afin de réajuster si besoin ce programme.

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

La coordination de la mission se fait à travers :

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

Annexe 47 : Exemple outil de suivi des actions des fédérations

■ Gestion de la mission

La gestion administrative de la mission s'effectue selon les règles du FSE, modifiées pour la nouvelle programmation et demandant un large éventail d'outils de gestion : la gestion des pièces justificatives du travail effectué et des frais engagés, le classement et l'archivage des documents et des pièces comptables afférentes, le suivi des contrôles.

4.2.3 / VALORISER LE DISPOSITIF

Avisé a lancé en 2015 un chantier sur la communication du DLA. Le CRDLA Culture a appuyé l'Avisé autour de ces différents questionnements. En 2016, le DLA+ a été diffusé avec par exemple sa communication sur la page d'accueil du site dans le bloc dédié au réseau DLA.

Plus largement, le CRDLA Culture a continué son travail de valorisation et de promotion du DLA (axe 1 de la mission).

Axe 4 / ACTION DES PARTENAIRES CONVENTIONNES

- › Préparation et participation au comité de pilotage de la mission avec les financeurs du CRDLA
- › Gestion administrative de la mission selon les règles du FSE
- › Définition du plan d'action annuel avec Opale, suivi des projets
- › Préparation et participation aux comités de suivi



BILAN MORAL DES FEDERATIONS

UFISC

Pour atteindre les objectifs fixés dans la convention triennale, ont été mobilisés environ l'équivalent d'un quart-temps pour chacun des deux chargés de mission, ainsi qu'1/6 de temps plein du poste de délégation générale de l'UFISC.

Axe 1/ MOBILISER LES ASSOCIATIONS

En 2016, les informations concernant le DLA et les missions du CRDLA ont continué d'être relayées auprès des organisations membres de l'UFISC et de leurs adhérents, toujours dans un souci de pédagogie et de prise en main des enjeux de structuration professionnelle et d'accompagnement.

Un certain nombre d'organisations ont accueilli de nouveaux salariés, ainsi que de nombreux stagiaires, futurs professionnels du secteur (généralement de niveau master), avec lesquels nous avons eus des échanges bilatéraux pour leur présenter ces enjeux individuellement. De plus, les nouveaux coordinateurs siégeant au Conseil d'administration de l'UFISC ont été sensibilisés aux enjeux de consolidation de la chaîne de l'accompagnement, et au rôle du DLA et du CRDLA dans ce cadre. Enfin, un temps de sensibilisation spécifique, en présence du CRDLA, a été organisé à la Maison des réseaux afin que tous puissent en bénéficier.

La ressource produite a également été mise en avant, notamment via le site internet et les lettres d'information, et utilisée comme outil d'éclairage lors de divers temps d'échanges et d'accompagnement entre pairs durant les rencontres professionnelles organisées par nos organisations (Forum de la Coordination Nationale des Lieux Intermédiaires et Indépendants, etc.).

D'une façon générale, les missions sont bien identifiées par les organisations et leurs adhérents, et la mobilisation des organisations professionnelles est forte sur le sujet. La FRAAP (Fédération des Réseaux et Associations d'Artistes Plasticiens), la Fédération des Arts de la Rue, la FAMDT notamment se sont rapprochés du CRDLA pour développer plus fortement des missions d'accompagnement en lien avec les DLA, en plus des réseaux historiquement très investis, tels que la FEDELIMA. La Féarock envisage un accompagnement pour consolider l'évolution de son projet associatif. Le repérage des acteurs de l'accompagnement pour orienter les adhérents s'est poursuivi et un temps de pilotage a été organisé réunissant notamment Opale-CRDLA, l'UFISC, la Cofac, la FEDELIMA, le RIF, la FRAAP, Actes If... afin de dresser les perspectives de développement de la chaîne de l'accompagnement. De même, l'animation de la Convention CNCRESS - Opale-CRDLA - UFISC s'est poursuivie à travers l'organisation de temps en Régions via des réunions de suivi et des rencontres entre acteurs sur les territoires.

La rencontre publique organisée par l'UFISC et le CRDLA dans les locaux de l'Union avec Madame Pinville, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire, a permis de valoriser le dispositif ainsi que les missions du centre de ressource dans le cadre de l'évolution des modèles associatifs et en tant qu'appui au développement des initiatives d'économie sociale et solidaire.

Enfin, la présence de l'Union et d'Opale / CRDLA Culture aux Salon ESS de Niort et lors de la Biennale Internationale du Spectacle a permis de valoriser et faire connaître le dispositif, et de mettre en avant des retours sur expérience pour sensibiliser aux enjeux de l'accompagnement en s'appuyant sur un dialogue entre pairs, animés par l'UFISC, Opale / CRDLA Culture, et nos organisations membres.

Axe 2/ DEVELOPPER L'ACTIVITE ET L'EMPLOI, REALISER DE LA VEILLE, DE LA CAPITALISATION ET REPERER LES INNOVATIONS

L'évolution du cadre institutionnel et réglementaire a été particulièrement impactant ces dernières années sur les modalités de gestion des associations culturelles et de création. Ces enjeux sont au cœur de la gestion d'une économie plurielle qui caractérise les associations de notre secteur. Aussi la mise en place en 2016 de nouveaux produits bancaires pour alimenter les finances solidaires à travers l'épargne a fait l'objet d'une note spécifique, alimentée par les informations fournies notamment par Finansol. De même, l'évolution des règles européennes

en matière de financements publics a fait l'objet d'un travail important à compiler dans le Guide révisé sur les Aides d'Etat.

En matière de **gestion des ressources humaines et d'emploi**, les évolutions du régime de l'intermittence et les travaux menés par la mission de Jean-Paul Guillot sur la qualité de l'emploi ont retenu l'attention et le souffle de la profession : déclinaison réglementaire du fonctionnement des annexes 8 et 10 après leur inscription dans la loi, plan Guillot et mise en place du FONPEPS. Un travail de veille important a été mené sur ces sujets, aboutissant à des outils ressources notamment pour diffusion en direction des DLA et réseaux.

Le cycle de **rencontres sur l'entrepreneuriat culturel** a été organisé en coopération avec la DGMIC du Ministère de la Culture et a fait l'objet d'une participation particulièrement active pour la grande rencontre nationale à Paris ainsi que dans les rencontres en régions. Ces rencontres ont été autant d'occasions de travailler avec les porteurs d'initiatives nouvelles ou historiques, d'échanger sur les enjeux de l'accompagnement et de professionnalisation, du développement et de la consolidation des emplois, du renouvellement du modèle associatif et des capacités d'innovation dont il est porteur. Un travail de veille est venu étayer la préparation de ces rencontres. Enfin, les organisations membres de l'Ufisc ont préfiguré des rencontres en régions à venir sur la question de l'emploi dans le secteur (par exemple sur le Groupements d'employeurs).

Le travail de capitalisation autour des démarches d'innovation, d'économie sociale et solidaire et du développement des activités d'utilité sociale s'est poursuivi à travers le suivi de la mise en œuvre de la loi ESS, des institutions qui en sont issues et des travaux qui en émergent : guide des bonnes pratiques, réglementation nationale et européenne, etc. Une notre ressource a été élaborée à partir de la recollection de ressources en lien avec les organisations membres et les organisations partenaires sur les indicateurs d'utilité sociale et les démarches d'évaluation (modalité de conventionnement associations/action publiques, référentiel des droits culturels, suivi du chantier des référentiels au niveau européen via le RIPESS³⁵ etc.)

Un comité de pilotage sur les processus de coopérations (avril 2016) a réuni plusieurs partenaires (membres de l'union, Opale / CRDLA culture, chercheurs...) autour des enjeux, du repérage et de l'analyse d'initiatives de coopération. Nous constatons que les coopérations renforcées à dimension artistique et culturelle traduisent de manière concrète et créative l'esprit du développement territorial durable, démarches qui étaient encore trop peu valorisées il y a quelques années. Dans le cadre de ces travaux nous assistons donc progressivement à une appropriation cognitive et discursive des concepts (collectifs artistiques, pôles territoriaux de coopération économiques, groupements employeurs, tiers lieux...). Dans tous les cas, gouvernement, élus locaux, réseaux de l'ESS, responsables et parties prenantes des initiatives parlent aujourd'hui de ces dynamiques pour qualifier et désigner des TPE qui ont pour ambition de contribuer à construire des dynamiques de développement socio-économique, d'accompagnement territorial ou bien encore de valorisation des ressources et des hommes sur les territoires. La consolidation institutionnelle de la loi ESS, le renforcement des politiques publiques territoriales et la montée en puissance des réseaux d'acteurs sur les territoires participent certainement à l'émergence et la consolidation de ces coopérations. Les travaux restent à poursuivre en 2017.

Nous avons enfin continué d'apporter un appui ponctuel aux démarches OPP (Observation participative et partagée) dans le cadre du Groupe de travail mutualisation de l'OPP de l'Union. Ces travaux d'observation sont particulièrement précieux pour détecter les signaux forts et faibles en termes de fragilité ou d'enjeux de consolidation des activités et des emplois dans le secteur.

Axe 3/ APPUI AUX DLA DEPARTEMENTAUX ET REGIONAUX

La formation des DLA aux particularités du secteur artistique et culturel s'est poursuivie à travers l'organisation de vidéoconférences sur :

- Les modalités de contractualisation entre pouvoirs publics et associations et la Circulaire Valls
- Les évolutions du régime de l'intermittence, les nouveaux dispositifs d'encouragement à l'embauche de droit commun, et la consolidation des postes permanents.

³⁵ RIPESS, Réseau International pour la Promotion de l'Economie Sociale Solidaire (www.ripest.eu) auquel adhère l'UFISC et qui mène des travaux sur les finances solidaires, la coconstruction de cadre favorable au développement de l'économie solidaire, et sur les indicateurs d'utilité sociale

Ce dispositif de formation et d'échange suscite un réel intérêt et permet de diffuser efficacement la veille et les notions essentielles sur les sujets centraux pour le secteur. Il paraît nécessaire de le poursuivre et le renforcer, notamment via la stabilisation du dispositif technique.

Des éléments de veille sur l'évolution de la structuration du secteur culturel dans les grandes Régions ont été collectés, dans l'objectif d'un partage des informations avec les DLAR. Ce travail a été particulièrement poussé sur la région Ile-de-France, et continue d'être mené dans les autres régions, prenant en compte les orientations inscrites dans les SRDEII et les SRDESS de chacune d'elles.

L'accompagnement des DLA régionaux dans la conception et le suivi de plans d'accompagnement sectoriels s'est poursuivi via notre mobilisation en Région Bretagne au sein du groupe "ESS-Culture", notre participation à un temps de travail avec la CRESS Bretagne et la participation au pilotage de la Conférence de l'ESS de la région. Nous avons également accompagné la préfiguration d'un PTCE en Picardie en lien avec le DLAR, et participé au copilotage des assises de la culture en Région Centre en appuyant la dynamique ESS & Culture. Nous avons apporté note expertise sur le secteur culturel et l'ESS dans le cadre des rencontres sur la coopération. Nous avons enfin pris part au co-pilotage du Comité d'Appui Culture (COMAP) en lien avec Haute Normandie Active avec qui nous avons pu co-organiser un temps de rencontre et de travail le 15 décembre 2016.

COFAC 2016

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

La COFAC est constituée de 27 fédérations et unions nationales **du patrimoine, du spectacle vivant, de la musique, de l'audiovisuel, du cinéma et de l'éducation populaire** et représente aujourd'hui plus de 40.000 associations culturelles. Notre coordination est née de la volonté de placer les associations de culture et de communication au cœur des débats et des projets de la société d'aujourd'hui, à la croisée des chemins du patrimoine matériel et immatériel, de la pratique et de la création, et comme facteurs essentiels de lien social.

L'année 2016 a été particulièrement riche pour la COFAC et nous a permis de faire vivre collectivement ce qui nous rassemble : la Culture et le sens de l'intérêt général.

La réforme régionale et la refonte de la carte des Régions a amené notre coordination à revoir sa **Carte des COFAC Régionales**. Au début 2016 nous avons assisté à la fusion de la COFAC Poitou-Charentes avec Aquitaine et Limousin, à la création de la COFAC Bourgogne-Franche-Comté et de la COFAC PACA.

Dans la majorité des régions où la COFAC n'est pas structurée en association, nous avons nommé de délégués régionaux qui ont pour mission de représenter les positions et la politique de la COFAC auprès des groupements régionaux associatifs et des groupements régionaux où siègent des représentants associatifs, notamment auprès du Mouvement associatif régional, de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire et du CESER.

Au sein du **Mouvement Associatif**, la COFAC a été très active et investie dans toutes ses actions tout en gardant son attitude d'exigence pour l'intérêt général. Sa participation à cette dynamique associative majeure a trouvé également sa reconnaissance par l'intermédiaire du siège, obtenu après sélection et désignation par le Conseil d'Administration au **Conseil Economique, Social et Environnemental**.

La préparation des premières « **Rencontres Culture** », rassemblant l'ensemble des coordinations du Mouvement Associatif sur le thème de la culture a trouvé sa concrétisation en janvier 2016.

Dans ses relations avec le **Ministère de la Culture et de la Communication**, la COFAC s'est vue reconnaître sa place de partenaire responsable dans la co-construction des politiques publiques. Cette reconnaissance s'est matérialisée avec l'octroi pour la première fois d'une subvention autre que par l'intermédiaire du FONJEP, l'invitation à participer au Comité d'Evaluation des Politiques Publiques et à devenir partenaire du dispositif « Les portes du temps ».

Dans ses relations avec le **Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports** la COFAC a été confortée dans ses actions : le renouvellement de sa subvention et la poursuite d'une convention triennale d'objectifs dans le cadre du FDVA pour la formation des bénévoles.

Les discussions sur la **Loi Création Artistique, Architecture et Patrimoine** ont donné lieu à de multiples échanges avec des partenaires très divers tels que les associations d'Elus (FNCC et Villes d'Arts et d'Histoire), les organisations professionnelles d'employeurs et de salariés, les Fédérations reconnues d'utilité publique du G8 Patrimoine, le « collectif Conservatoire », l'Association des architectes des Bâtiments de France, les diverses associations non membres de la COFAC mais travaillant dans le champs de la pratique en amateur. Ces concertations se sont traduites par la production de documents communs, d'amendements innombrables, à chaque étape législative, portés ensemble à l'Assemblée Nationale, au Sénat et au Ministère de la Culture.

La COFAC a tenu, là encore, pleinement son rôle en fédérant les énergies largement au delà du périmètre de ses propres membres, et en créant du consensus autour de toutes ces questions de Culture abordées dans la Loi.

En matière de réflexion et de co-construction des politiques publiques de la Culture la COFAC a pérennisé et approfondi ses relations avec la **Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture** (FNCC). Ce partenariat a donné lieu à un débat à Avignon en juillet 2016.

La COFAC a été consultée et a apporté son expérience sur la fiscalité de l'intérêt général dans le cadre du projet d'instruction fiscale (BOFiP) que l'administration fiscale a soumis au **Haut Conseil de la Vie Associative**.

Enfin, dans son rôle d'acteur du **Centre de Ressources Culture pour le Dispositif Local d'Accompagnement** en lien avec l'UFISC et en appui à OPALE, la COFAC a continué son travail dans ce dispositif de sécurisation et de développement de l'emploi dans le secteur Culture.

La COFAC a produit de la ressource en direction des chargés de mission DLA et a mené des actions d'information au profit de ses membres pour créer de nouveaux emplois, consolider les emplois existants, améliorer les ressources humaines et leur gestion, notamment concernant les écoles de musique. Nos nombreuses actions sur les territoires ont favorisé la construction du cadre de travail de notre réseau et la mise en relation de nos représentants avec les groupements régionaux associatifs et des groupements régionaux où siègent des représentants associatifs.

La COFAC a poursuivi son information sur le DLA et œuvré sur la valorisation d'accompagnement de ses membres, via son site internet notamment. Notre coordination a travaillé sur le nouveau site web et sur la valorisation de la rubrique « Accompagnement » consacrée à la convention de partenariat avec OPALE.

La COFAC invite régulièrement OPALE et le CRDLA Culture à participer à ses réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale afin d'informer ses membres sur le DLA et apporter des précisions sur les travaux communs. Une journée est organisée pour sensibiliser de nouveaux administrateurs et coordinateurs sur les thématiques et enjeux du DLA. L'information sur le DLA et le CRDLA Culture est désormais relayée à chaque Conseil d'Administration et à chaque réunion des régions. Les outils de communication du dispositif ont été distribués lors du débat entre la COFAC et les élus de la FNCC à Avignon.

Pour atteindre les objectifs fixés dans la convention triennale, a été mobilisé l'équivalent d'un tiers de temps de travail de la coordinatrice, Eva Camps ainsi que la participation et l'investissement des personnes qui composent le Bureau de la coordination.



ANNEXES