



BILAN D'ACTIVITÉS 2012  
PROJET D'ORIENTATIONS 2013  
DU CNAR CULTURE

Avec le soutien de



Cette action est cofinancée par l'Union européenne.  
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen.



## Sommaire

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE : CONTEXTE D'ÉVOLUTION DU CNAR CULTURE</b>	<b>4</b>
<b>IMPACTS ET PERSPECTIVES</b>	<b>7</b>
<b>BILAN PAR MISSION</b>	<b>10</b>
<b>BILAN UFISC</b>	<b>26</b>
<b>BILAN COFAC</b>	<b>29</b>
<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DES ACTIONS DU CNAR CULTURE EN 2013</b>	<b>33</b>

### ANNEXES

---

<b>Annexe 1</b> : Fiche contacts divers	<b>Page 41</b>
<b>Annexe 2</b> : Intervention du Cnar Culture à l'Ufisc	<b>Page 44</b>
<b>Annexe 3</b> : Lettres d'information du Cnar Culture	<b>Page 47</b>
<b>Annexe 4</b> : Programme de la réunion avec centres de ressources et journée Irma sur les Clusters	<b>Page 59</b>
<b>Annexe 5</b> : Programme des journées BIS	<b>Page 62</b>
<b>Annexe 6</b> : Programme des rencontres Avignon	<b>Page 65</b>
<b>Annexe 7</b> : Tableau synthétique des liens DLA /AFDAS	<b>Page 68</b>
<b>Annexe 8</b> : Programme Journée Régionale Cres Bretagne – CR réunion nationale	<b>Page 73</b>
<b>Annexe 9</b> : Tableau des appuis-conseils aux DLA 2012 et quelques exemples de réponses apportées	<b>Page 80</b>
<b>Annexe 10</b> : Invitation aux comités sectoriels, compte-rendus, documents préparatoires	<b>Page 93</b>
<b>Annexe 11</b> : Bilan des formations Paris	<b>Page 104</b>
<b>Annexe 12</b> : Programmes des formations PACA, Bretagne et Auvergne	<b>Page 110</b>
<b>Annexe 13</b> : Les accompagnements collectifs auprès des associations culturelles : analyse de pratiques	<b>Page 117</b>
<b>Annexe 14</b> : Document d'étape sur la capitalisation d'accompagnements de compagnies	<b>Page 137</b>
<b>Annexe 15</b> : Version actualisée « Secteur culturel : subventions ou marchés publics ? »	<b>Page 153</b>
<b>Annexe 16</b> : Les nouvelles mesures fiscales dans le secteur culturel	<b>Page 158</b>
<b>Annexe 17</b> : Service du Cagec	<b>Page 169</b>
<b>Annexe 18</b> : Exemple de procédures formalisées sur la base Enée	<b>Page 172</b>
<b>Annexe 19</b> : Rencontre Culture et Coopération Territoriale avec les C2RA	<b>Page 201</b>
<b>Annexe 20</b> : Exemples de documents de travail avec les C2RA Basse Normandie, Franche Comté	<b>Page 204</b>
<b>Annexe 21</b> : Mécénat et Fondations, quelles options pour les associations culturelles ?	<b>Page 216</b>
<b>Annexe 22</b> : Présentation de la journée	<b>Page 281</b>
<b>Annexe 23</b> : Expérimentation en Ile de France (message d'invitation aux structures et bilan du formateur) & Projet Isère & Tableau récapitulatif des projets en cours dans les autres régions	<b>Page 287</b>
<b>Annexe 24</b> : Programme de la journée à Dijon sur les GE	<b>Page 317</b>
<b>Annexe 25</b> : Programme des rencontres, exemple d'une Lettre d'information	<b>Page 319</b>
<b>Annexe 26</b> : Programme des rencontres	<b>Page 331</b>
<b>Annexe 27</b> : Repérage des expériences de coopération	<b>Page 335</b>
<b>Annexe 28</b> : Enquête de la Cofac	<b>Page 338</b>
<b>Annexe 29</b> : Note sur les emplois d'avenir	<b>Page 366</b>

## Introduction générale : contexte d'évolution du Cnar Culture

Depuis 2004, le Dispositif Local d'Accompagnement a accompagné quelques 5 000 associations culturelles, et de fait, la structuration du secteur associatif de l'art et la culture. En 2011, le secteur culturel est désormais le **premier secteur accompagné** (Bilan des accompagnements 2011 du DLA, Avise, 2012). Si le secteur culturel n'échappe pas aux grands changements qui s'opèrent dans la société, ou encore à la crise économique, le DLA essaye, modestement et à son niveau, d'accompagner ce mouvement, ces évolutions et ces difficultés. De fait, il intervient sur des questions structurelles et conjoncturelles. Et même si le succès du DLA auprès des associations culturelles ne s'est pas démenti au fil de ces dix ans de DLA, il est toujours plus nécessaire que ses opérateurs disposent d'analyses fines et renouvelées du secteur culturel, qu'ils suivent au mieux son évolution et qu'ils montent en compétence.

Pour ce faire, depuis 9 ans, le Cnar culture et son opérateur délégué, Opale, ainsi que les deux confédérations associées à cette mission, l'UFISC et la COFAC conçoivent des outils méthodologiques, analysent les fonctionnements des entreprises associatives culturelles et artistiques, observent les évolutions sectorielles, valorisent les pratiques coopératives, innovantes et solidaires dans les arts et la culture, lancent des débats sur les problématiques de structuration des associations culturelles ou sur les questions transversales et de fond du secteur associatif : l'intérêt général, l'utilité sociale des associations, leur place dans la co-construction des politiques publiques, l'impact des politiques européennes, l'emploi (l'intermittence, les emplois d'avenir...), les modèles économiques...

### Un dynamisme associatif, un nombre d'associations culturelles qui augmente, mais des emplois fragilisés

Les associations artistiques et culturelles connaissent une croissance dynamique tant en terme de création (près de 20 000 nouvelles associations culturelles chaque année) que d'activités menées sur tous les territoires. Elles ont plus que jamais besoin d'accompagnement polyvalent et adapté à leurs besoins pour consolider les emplois générés, structurer les projets durablement, s'adapter aux réformes des politiques publiques et aux mutations économiques, sociales et technologiques.

Elles se caractérisent depuis de nombreuses années par un grand dynamisme et une très large diversité d'activités, irriguant les territoires les plus divers et les plus défavorisés de multiples formes créatives pluridisciplinaires à travers la production et la diffusion classique (œuvre devant un public) comme la transmission, l'action culturelle et la formation (pratiques amateurs, éducation artistique).

Néanmoins, frappées aujourd'hui au même titre que l'ensemble du secteur associatif par des baisses de subventions publiques entraînant la **baisse de l'emploi salarié (observée pour la première fois fin 2011)** après une progression pendant 10 ans), les associations culturelles, encore largement isolées, ont plus que jamais besoin d'être accompagnées et structurées pour poursuivre leurs objectifs d'intérêt général.

La conjoncture d'ordre budgétaire, avec une baisse des subventions, devrait toucher plus fortement les plus faibles, donc le plus souvent les associations de petite taille. En effet, leur modèle économique reposant pour la moitié sur des financements croisés entre différentes collectivités et l'Etat, peut les fragiliser fortement lorsqu'une collectivité se retire, cela entraîne les autres à faire de même.

Inquiétant les responsables associatifs, le volume d'emplois aidés a considérablement baissé dans la structure de l'emploi de ces associations passant de près de 50% à 25%.

De plus, on le sait, la précarité de l'emploi est plus marquée dans ce secteur :

- Près d'un salarié sur trois exerce sa profession dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, contre 13% dans l'ensemble des professions.
- Par ailleurs, les actifs des professions culturelles sont également nombreux (22% contre 16%) à travailler à temps partiel, celui-ci étant particulièrement répandu chez les artistes du spectacle (57%) et les professeurs d'art (55%).

Ainsi, et parallèlement d'autres facteurs viennent complexifier les emplois de ce secteur :

- Compte tenu de la spécificité de leur activité, les associations artistiques du spectacle vivant, les employeurs font appel à des salariés embauchés sous le **régime social de l'intermittence** (près de la moitié de ces structures n'ont pas d'employés salariés permanents). Ce régime social connaît depuis

2003 de nombreuses réformes qui visent à limiter le recours des employeurs à cette spécificité. Il devrait connaître en 2013 une nouvelle réforme qui pourrait fragiliser un peu plus ces associations.

- Parallèlement, l'évolution, le développement et la professionnalisation de ce secteur depuis 25 ans ont induit des besoins nouveaux en compétences au sein de structures le plus souvent de trop petite taille (on parle de TTPE) pour pouvoir embaucher sur des emplois stables et à temps complet : en particulier, les compétences nécessaires à leur développement (gestion, droit, administration, développeur). La nécessité et l'urgence de pallier ce problème majeur obligent à repenser la structuration et l'organisation de l'emploi. **Des formes d'organisation du travail** émergent ainsi depuis quelques années qu'il s'agit d'accompagner plus fortement : la mutualisation des emplois à travers les Groupements d'employeurs (GE), des coopérations nouvelles à travers les coopératives d'activités et d'emploi (CAE), des externalisations de certaines compétences vers des bureaux de production, des mises à disposition, des mutualisations et des coopérations à travers les SCIC.
- **La mise en place des emplois d'avenir**, principalement axés sur l'insertion, ne permettra pas de répondre aux besoins de compétences précises nécessaires à ces associations, mais elle peut indéniablement répondre à l'insertion de jeunes moins qualifiés intéressés par ce secteur toujours considéré comme très attrayant. Enfin, l'embauche de salariés à travers ce dispositif d'emploi aidé participe de l'effort de chacun en direction des jeunes en difficulté d'insertion professionnelle. La mise en place de ce dispositif au sein des associations d'art et de culture devra être accompagnée.

## **Des mutualisations d'emplois et des coopérations à l'œuvre, à encourager et accompagner**

---

Des réponses aux questions de la structuration de ce secteur et de ses emplois s'esquissent ici ou là, à travers des projets de coopération entre acteurs, mais aussi entre acteurs et pouvoirs publics.

Nous assistons en ce moment dans le secteur culturel, et plus globalement dans le secteur associatif, à des expérimentations et **des formes nouvelles (ou anciennes retrouvées)**, et à une formalisation de nombreux projets qui visent à plus **de mutualisation et de coopération**. Nous les trouvons en de nombreux endroits sur tout le territoire, portés par des acteurs ou des collectivités, ou encore des regroupements associatifs.

En 2012, le Cnar Culture, les DLA et leurs partenaires ont repéré et suivi des projets de coopération, autour desquels plusieurs actions ont été menées, par exemple :

- Des rencontres ont été organisées par le Cnar, l'Ufisc, la Cofac, les Cres(s) et des acteurs porteurs d'un projet de coopération à Redon et à Saint-Etienne, donnant lieu à des fiches expériences détaillant les modalités d'éclosion et de fonctionnement de ces nouvelles formes de regroupement.
- En Ardèche, des acteurs de la musique s'emparent d'un dispositif élaboré par l'Etat, les collectivités locales et les fédérations nationales (Fédurok, FSJ, Fneijma...), les « schémas d'orientation de développement des lieux de musiques actuelles » (Solima), pour construire un pôle de coopération entre plusieurs structures de musiques actuelles sur un territoire rural, avec l'appui du DLA.
- Des fédérations d'éducation populaire ont lancé des chantiers autour de ces thématiques de la mutualisation et de la coopération.
- Des acteurs divers réfléchissent à la création de *clusters*, comme au sein de la filière des musiques actuelles.
- Avec Le labo de l'ESS (*Think Tank* qui s'est donné comme objectifs de faire connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire), un important travail de repérage et d'analyse a été lancé, autour des PTCE (Pôles territoriaux de coopération économique) qui regroupent, sur un territoire donné, l'ensemble des initiatives, des entreprises et des réseaux de l'économie sociale et solidaire, associés à des PME socialement responsables, à des collectivités locales, à des centres de recherche et des organismes de formation...

Ainsi, divers réflexions et projets prennent corps autour de cette notion de coopération, qu'Opale/Cnar Culture cherche aujourd'hui à mieux analyser et qualifier pour mesurer en quoi cette notion peut être une réponse aux difficultés que rencontre ce secteur et constituer pour lui une nouvelle perspective de développement.

## **La co-construction, l'intérêt général, l'utilité sociale, l'économie sociale et solidaire : des débats fructueux**

---

Face à ces réponses du terrain, les réflexions en cours cherchent à valoriser ces initiatives, les qualifier, ou encore à expliciter leur modèle économique. Mais, ces expériences n'auraient de sens si elles ne s'intégraient pas à une réflexion plus large sur les choix politiques qui les guident, la mise en pratique des valeurs qui les sous-tendent, et bien sûr à leur participation à la co-construction des politiques publiques. L'Ufisc, très présente sur ces sujets, a organisé plusieurs séminaires et colloques allant dans ce sens, conviant les DLA et les C2RA à ces réflexions.

Enfin, s'il existe des passerelles entre le secteur institutionnel, privé lucratif et privé non-lucratif, il n'en reste pas moins que les acteurs associatifs de la culture souhaitent réaffirmer que leur participation à l'intérêt général et leur utilité sociale poursuit d'autres buts que ces partenaires. Ainsi des acteurs culturels associatifs revendiquent comme base de leur action ce qui est énoncé par l'Unesco dans la Déclaration universelle sur la diversité culturelle de 2001, « *chaque personne humaine détient une identité culturelle et la diversité de toutes ces identités culturelles constitue l'humanité.* »

Par ces réflexions, ils poursuivent le débat sur la reconnaissance de l'utilité sociale de leurs actions. Des discussions sont en cours avec les élus (FNCC, DAC) et techniciens des collectivités sur cette approche de la place de la culture sur les territoires et donc, entre autre des associations. La reconnaissance de l'utilité sociale des associations culturelles sur les territoires permettra de renforcer leur place auprès des politiques publiques, et donc des modèles économiques et des dispositifs les plus adaptés qui doivent leur être consacrés. Enfin, les associations d'art et de culture se revendiquent le plus souvent de l'ESS et s'inscrivent dans un champ non-concurrentiel. La reconnaissance de l'intérêt général et de l'utilité sociale de ces entreprises de l'économie sociale et solidaire, devraient être inscrit dans la loi cadre sur l'ESS que prépare le gouvernement. Les fédérations du Cnar, notamment l'Ufisc et la Cofac via la CPCA, sont forces de proposition dans ce cadre, la convention signée avec les CRES(S), les débats nationaux que nous organisons et les rencontres avec les DLA-C2RA lors de ces occasions leur permet d'avancer vers une meilleure compréhension des enjeux du secteur culturel.

## Impacts et Perspectives pour le Cnar Culture et le DLA

### Le secteur culturel, le premier secteur accompagné par le DLA

D'après le bilan DLA 2011, le secteur culturel, avec 830 structures bénéficiaires (850 en 2010), est aujourd'hui le plus accompagné par ce dispositif devant pour la première fois le secteur de l'IAE.

La mesure d'impact du DLA (cf étude réalisée en septembre 2011 par l'Avise, le CNAR Financement (France Active), en partenariat avec la CPCA, auprès de 440 associations bénéficiaires du DLA) permet de rendre compte des nombreux effets des accompagnements DLA sur la structuration des associations, et en particulier pour les associations culturelles. Une grande partie d'entre elles y sont identifiées comme mono-employeuses « artisanales » (38% de cette catégorie d'associations sont des associations culturelles). « Le passage du DLA a eu un impact positif sur ces structures mono-employeuses : plus de la moitié d'entre elles a consolidé son emploi, 34% a doublé ses effectifs en passant de 1 à 2 salariés.

Les DLA ont su participer à la professionnalisation des structures en permettant de fiabiliser, par exemple, les documents financiers et d'améliorer leur fonctionnement général. Ils les ont accompagnées sur de réelles dynamiques de développement, tout en permettant de consolider les emplois.

### Une évolution notable du dispositif : le développement des partenariats avec d'autres dispositifs d'accompagnement

La compréhension des enjeux d'un secteur quel qu'il soit par les DLA et C2RA et la structuration des fédérations sont les garanties d'un accompagnement du secteur plus efficace tant sur le plan de l'amélioration de l'emploi sur le long terme, du projet associatif que sur celui de la co-construction des politiques publiques.

Les DLA tissent des partenariats petit à petit avec un certain nombre de **dispositifs d'accompagnement complémentaires** qu'il s'agira de consolider dans les années à venir. Par exemple, nous pouvons citer :

- Certaines collectivités locales ont sollicité le DLA pour mettre en place des accompagnements d'associations culturelles de leur territoire, échangeant en amont sur les besoins repérés et les réponses apportées.
- Des agences régionales ou départementales de la culture offrent pour quelques associations artistiques un accompagnement sur mesure, souvent tournés sur les métiers et/ou sur les projets artistiques, accompagnements complémentaires de ceux des DLA.
- Des bureaux de production accompagnent des artistes dans le montage de leur projet et dans leur structuration, étant également dans certains cas prestataires du DLA pour certaines missions qui demandent un appui approfondi.
- Des centres d'informations sectoriels de l'Etat (Irma, CND, CNT, CNV, HLM...) apportent ressources et conseils tout en développant des programmes de formations assez denses spécifiques aux disciplines.
- Des associations locales d'accompagnements - porteuses ou non de la fonction de DLA (BGE, maison des associations, Crib...) - concentrent différentes propositions d'accompagnement suivant les besoins des associations et leur degré de structuration.
- Les associations peuvent également être appuyées sur des aspects précis par exemple par France Active (finance).
- Les petites associations avec une configuration d'employeur-employé (dans le spectacle vivant, notamment) trouvent des soutiens auprès de structures telles que les CAE, les Chambres de Commerce ou encore les OPCA comme l'Afdas et Uniformation.
- Certaines fédérations nationales ou locales développent également des actions d'appui et d'accompagnement plus ou moins formalisées et qui sont a priori plus inscrits dans la durée que les accompagnements DLA.

Si certains de ces dispositifs ou structures d'appui aux associations culturelles peuvent être sollicités indifféremment, ils peuvent se combiner, ou encore, quand il s'agit d'institutions publiques ou d'administrations venir abonder les crédits d'ingénieries du DLA. Le Cnar Culture est ainsi de plus en plus sollicité pour assurer le lien entre ces différents acteurs, grâce à sa fonction nationale stratégique qui le positionne comme interlocuteur à la fois des associations, de leurs réseaux, des opérateurs DLA, des institutions, des agences régionales ou des collectivités...

Avec le soutien du Cnar Culture, le DLA / C2RA peut ainsi être central dans l'élaboration et donc la **coordination de parcours d'accompagnement** sectoriels territoriaux. Le projet stratégique DLA 2013 aidera à en déterminer les modalités.

Cette évolution devrait se traduire également par le **développement des accompagnements collectifs** à destination des associations culturelles. C'est en ce sens que le Cnar Culture a rédigé en 2012 une note sur les accompagnements collectifs et échange régulièrement avec DLA et C2RA sur des actions sectorielles régionales à construire : avec les écoles de musique, les cinémas associatifs, certains collectifs pluridisciplinaires...

## **Des évolutions à consolider : améliorer l'accès aux ressources documentaires et à l'observation**

---

### ***Vers une plateforme numérique mutualisée sur la ressource***

Fort de son expérience et de la mission qu'elle porte depuis 9 ans en copilotage avec une quarantaine de fédérations des arts et de la culture, Opale fait le constat que le développement des technologies de l'information et de la communication induit désormais d'associer aux pratiques « historiques » d'accompagnement du secteur **des approches complémentaires via internet et le multimédia**.

Les informations et plus largement les « contenus » sont exponentiels, plus complets et variés, souvent trop fournis, peu visibles et peu filtrés. Le phénomène s'accroît d'autant plus sur des sujets complexes comme les nouveaux modèles économiques, la place des acteurs associatifs, les politiques publiques de la culture... La recherche d'une meilleure visibilité de ces ressources doit être recherchée dans une approche de complémentarité des contenus, d'une diffusion plus efficace et d'une coproduction plus participative et interactive. De nouvelles pratiques apparaissent (le bureau mobile via le téléphone, le wifi public...), plus participatives, et de nouveaux usages se confirment (réseaux sociaux...) : il existe ainsi une réelle nécessité de réflexion sur les nouveaux modes de production et de diffusion des ressources.

Enfin, la mission que coordonne Opale / Cnar Culture s'inscrit dans une perspective d'élargissement des publics bénéficiaires de services ressources et d'accompagnements au-delà des associations fédérées, ainsi que d'un renforcement de la coopération entre Opale, les partenaires du Cnar Culture et les acteurs de la ressource pour le secteur culturel.

Nous avons ainsi engagé en 2012 une réflexion sur ces questions et souhaitons en 2013, poursuivre ce travail avec nos partenaires (Avisé, Ufisc, Cofac, pilotes du dispositif) sur la mutualisation d'outils d'information, d'échange et de production de données documentaires pour renforcer les capacités des DLA à accompagner leurs publics dans le développement de leurs activités.

### ***Consolider la fonction d'observation***

Le Cnar Culture développe une mission d'observation lui permettant de produire des ressources quantitatives et qualitatives autour de la capitalisation des données sur les accompagnements des associations artistiques et culturelles par le DLA.

#### **Aspects quantitatifs**

A ce titre, il gère notamment une base de données d'associations culturelles (5000 références), une base de données des accompagnements individuels et collectifs ainsi qu'une base de données des prestataires, et il est ainsi amené à produire des bilans statistiques sur le secteur :

- Enrichissement et mises à jour de ces bases et requalification des associations (disciplines concernées, catégorie d'associations).
- Exports spécifiques selon les régions, ou les départements.
- Traitements spécifiques par secteur ou discipline, à la demande des réseaux et partenaires, comme par exemple : bilans des accompagnements DLA des lieux de musiques actuelles, des compagnies de spectacles vivant ou des MJC...

#### **Aspects qualitatifs**

En complément des exports des données Enée et des bilans quantitatifs, le Cnar Culture développe selon des chantiers spécifiques, définis avec ses pilotes et les confédérations associées, des analyses plus qualitatives sur le secteur. Ces analyses s'appuient sur les bases de données, des entretiens semi-directifs, la ressource documentaire sur le secteur et permettent de suivre et évaluer les accompagnements individuels ou collectifs significatifs, et d'en formaliser les modalités et critères de réussite, en vue de fournir outils et ressources aux DLA, C2RA et réseaux.

### **Amélioration des outils et procédures vers le renforcement des missions d'observation**

La base de données d'Opale est ainsi un outil central mais qui pourrait non seulement être mieux exploité mais également complété. Un premier travail de refonte de la structure Filemaker a été initié en 2012 et doit donner lieu en 2013 à des améliorations de l'ergonomie et des contenus.

En fonction des orientations des pilotes du dispositif, des actions spécifiques d'observation pourraient ainsi être menées : elles concerneraient l'enrichissement des bases et de la connaissance globale du secteur culturel associatif et de ses besoins d'accompagnement, sur des thématiques à définir collectivement autour de l'emploi du secteur (évolution, métiers, insertion des emplois d'avenir...) et par exemple de l'égalité



professionnelle hommes/femmes. Ces actions s'appuieraient notamment sur des questionnaires en ligne (enquêtes flashes par exemple), dont l'utilisation serait facilitée par les nouveaux outils webs.

## **Deux chantiers stratégiques en 2013 pour accompagner ces développements : le projet stratégique DLA 2013 et les emplois d'avenir**

---

### ***Le projet stratégique DLA 2013***

Dès 2012, pilotes et opérateurs du DLA se sont lancés dans le « **projet stratégique DLA 2013** » auquel le Cnar Culture s'est associé régulièrement tout au long de l'année et s'associera en 2013 sur une partie des axes de travail. Le DLA pourrait ainsi être amené à évoluer selon les orientations définies avec les pilotes dans les mois qui viennent, dans le sens d'une optimisation et d'une montée en qualité des accompagnements.

Quatre grands chantiers ont été identifiés (performance, métier, gouvernance et financement) et des sous-actions définies qui mobiliseront les acteurs du dispositif au cours de l'année 2013 : notamment le renforcement du suivi post-accompagnement, l'articulation du dispositif avec d'autres acteurs de l'accompagnement, l'évolution du comité national de suivi, ou encore l'évolution des diagnostics, de la gestion des prestataires, la définition des règles de participation des structures... Autant de chantiers que nous suivrons en 2013.

### ***Les emplois d'avenir***

Le dispositif emplois d'avenir est lancé par le gouvernement depuis novembre 2012. Une première réunion de travail a été organisée pour les acteurs du dispositif DLA afin de poser des pistes sur l'offre de service des DLA en direction de ce programme, l'articulation avec les prescripteurs et les autres acteurs de l'accompagnement des structures et des salariés (missions locales, OPCA, réseaux, fédérations). Le dispositif devrait être doté de 2 millions supplémentaires pour mieux accueillir les associations qui embaucheraient des emplois d'avenir, les DLA pouvant ainsi aller par exemple vers la mise en place d'accompagnements collectifs sur la fonction employeur.

Les Cnar pourraient améliorer leurs ressources sur les filières innovantes et celles nécessitant des emplois, tout en travaillant les liens avec les OPCA. La DGEFP proposera un ensemble de préconisations à travers une circulaire.

Un séminaire est organisé en février 2013 par le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social sur ces deux sujets « Mobilisation du DLA pour les emplois d'avenir » et « projet stratégique DLA 2013 » qui devrait réunir les acteurs du dispositif.

<h3><b>Synthèse des actions nouvelles en 2013</b></h3>
--

- L'approfondissement du travail sur l'accompagnement des compagnies ou collectifs d'artistes du spectacle vivant.
- La consolidation des références et ressources du Cnar sur les formes de coopérations spécifiques au secteur culturel de l'ESS.
- Le développement des appuis-conseils approfondis, par tel / mail, mais aussi via des temps d'ateliers-formation, ainsi qu'avec le recours à de nouveaux outils numériques (à tester).
- L'implication dans le chantier stratégique du DLA, animé par l'Avise et en lien étroit avec les pilotes du DLA aux échelles nationales et territoriales.
- Le déploiement des expérimentations liées à l'outil d'autodiagnostic économique et financier, support à des actions régionales ou départementales multipartenariales (réseaux, OPCA, collectivités, opérateurs et partenaires du DLA...).
- L'expérimentation d'une plateforme numérique mutualisée, une ressource pour les accompagnements culture.
- La refonte et l'amélioration de nos outils de recueil, traitement et capitalisation de données pour l'optimisation des actions d'observation et l'approfondissement des thématiques sur les associations culturelles employeuses telles que la coopération ou l'égalité professionnelle hommes-femmes.

# BILAN PAR MISSION

## Axe 1 : Mobiliser sur le territoire national, les têtes de réseaux et les acteurs du mouvement associatif.

### Identification des besoins

- Mieux communiquer sur le dispositif DLA aux organisations professionnelles, aux têtes de réseaux, aux centres de ressources nationaux, aux agences régionales du secteur culturel
- Améliorer la pertinence de la diffusion de l'information sur le DLA et autres dispositifs de soutien à l'emploi auprès de l'ensemble des associations employeuses nationales (DATPE-SV, AFDAS, dispositifs régionaux)
- Poursuivre les rencontres avec les CRES(S), les regroupements culturels régionaux et favoriser les rapprochements transversaux avec d'autres secteurs de l'ESS
- Améliorer les échanges entre réseaux et organismes ressources en Europe

### Résultats visés :

- Amélioration de la connaissance et de l'appropriation du dispositif par les associations
- Renforcement de l'effort de structuration associatif

### Missions permanentes

Accueil téléphonique, participation à des AG, des CA et des réunions d'information des groupements associés du Cnar, diffuser des informations sur les mailing-lists des partenaires associés, lettre d'information du Cnar Culture, réponses aux sollicitations des médias.

### Accueil téléphonique et courriel

Les demandes individuelles qui nous sont faites se répartissent en plusieurs groupes :

- > demandes d'information sur l'éligibilité des problématiques d'un porteur de projet à un accompagnement DLA,
- > sollicitations qui impliquent la présentation du DLA et le renvoi vers la structure locale et/ou les réseaux d'appartenance potentiels,
- > demandes d'avis sur le secteur culturel ou sur des projets, de la part de journalistes, porteurs de projets, réseaux, collectivités, chercheurs, étudiants...
- > quelques demandes de l'étranger (Québec, Colombie), notamment de la Chambre de Commerce de Bogotá en Colombie qui souhaite monter un dispositif comparable au DLA uniquement pour les associations culturelles. Un kit complet d'information sur le dispositif lui a été envoyé.

Cette exposition du Cnar culture comme lieu ressource qui excède notre mission Cnar n'est pas nouvelle et continue de poser un problème de gestion du temps des chargé(e)s de mission à Opale. Nous ne pouvons pas empêcher les associations et collectivités de nous appeler tout comme nous ne pouvons pas arrêter de produire de la ressource de qualité pour les DLA, mais qui sert aussi aux collectivités et à l'ensemble du secteur culturel. Mais par voie de conséquence, nous sommes identifiés comme un centre de ressources spécialisé sur l'accompagnement, et il nous est de plus en plus difficile d'y répondre faute de moyens.

Nous réfléchissons donc à de nouveaux outils numériques (site internet, plate-forme d'échange multimédia, portail) qui nous permettraient de mutualiser des moyens dans le domaine de la ressource et de l'information avec des fédérations partenaires du Cnar et l'Avisé.

**Annexe 1 : Fiche contacts divers**

### Présence à des AG et des CA

En 2012, nos présences à des AG ou des journées professionnelles des fédérations se sont le plus souvent faites en lien étroit avec les DLA du territoire afin de co-animer, quand c'était possible, des ateliers. Ainsi, si nous poursuivons l'information globale sur le dispositif DLA lors de ces AG, nous proposons aux adhérents de voir concrètement de quelle façon ils peuvent utiliser le dispositif suivant les besoins qu'ils identifient sur leur territoire. Nous avons procédé ainsi avec la Fédurok, la FSJ et la FRAAP. Avec le SMA, le SYNAVI, Actes If, nous avons profité de temps professionnels organisés pour intervenir en faisant le lien entre les problématiques partagées par les adhérents et le dispositif DLA.

Enfin, nous avons organisé une journée avec l'UFISC pour présenter aux nouveaux coordinateurs(trices) de ces fédérations le dispositif DLA, mais également les autres dispositifs d'accompagnement disponibles pour leurs membres.

**Annexe 2 : Tableau des présences AG et CA + Intervention du Cnar Culture à l'Ufisc**

### **Lettre d'informations du Cnar**

Pour faire suite à la refonte de la communication amorcée en novembre 2011, le Cnar Culture a souhaité poursuivre ce chantier tout au long de l'année 2012. La lettre d'information envoyée aux contacts capitalisés depuis 2005 (près de 8000 contacts en 2012 : associations, collectivités, réseaux, professionnel(le)s du secteur culturel) a donc fait l'objet d'un travail spécifique sur sa forme. Elle a été redessinée graphiquement et adopte depuis janvier 2012 la nouvelle charte graphique de l'association dans l'objectif de la rendre davantage attractive et rendre sa lecture plus facile. En 2012, quatre lettres d'informations ont ainsi été envoyées.

En termes de contenus, cette lettre est en constante évolution. A la fois un outil de sensibilisation sur le dispositif DLA, d'information sur l'actualité du Cnar et de nos partenaires et un outil de partage de ressources diverses, nous avons été attentifs à la rendre toujours plus complète et utile. Une attention particulière a été portée à la rubrique « Égalité Femmes/hommes » mise en place en 2011 : elle a été étoffée en 2012.

**Annexe 3 : Lettres d'information du Cnar Culture**

### **Actions nouvelles**

#### **Coordination avec les centres de ressources**

En février 2012, Opale a convié les centres ressources culturels nationaux à une réunion de présentation des chantiers de l'année afin qu'ils puissent connaître les grandes thématiques de réflexion de chacun, envisager les participations à des rencontres ou séminaires qu'ils organisent. Cela permet en outre d'éviter les doublons et de mettre en place des logiques de travail partenarial sur des sujets communs. Cette réunion a également pour objectif de réfléchir à la mise en place d'outils permettant une meilleure compréhension du rôle de chacun et de valoriser leur travail. Ainsi, un tableau complet présentant les actions et missions de ces centres ressources susceptibles d'intéresser les DLA sera élaboré en 2013.

Par ailleurs, le Cnar culture se rend disponible pour intervenir lors des rencontres, journées, tables rondes, etc.... organisées par les centres ressources :

- Avec l'Irma : participation à la journée organisée par l'IRMA sur les clusters Musiques actuelles pour faire part de nos travaux de réflexion et d'accompagnement des pôles de coopération et clusters dans l'économie sociale et solidaire.

- Avec Hors-les-Murs : animation commune d'un atelier aux BIS et participation à un groupe de travail au Sénat à la demande du sénateur Eblé.

Le Cnar culture s'associe également à ces centres ressources pour la production de documents : en 2012, poursuite du travail de diffusion avec Hors-les-Murs du document « Subvention ou marché public dans le secteur culturel ».

**Annexe 4 : Programme de la réunion avec centres de ressources et journée Irma sur les Clusters**

#### **Participation aux Bis 2012 (Biennales Internationales du Spectacle)**

Comme nous l'avons annoncé au comité de pilotage, il nous semblait important après 8 ans de DLA de mieux communiquer au secteur culturel dans son ensemble le travail que font les DLA et la pertinence du dispositif pour les associations oeuvrant dans le spectacle vivant. Nous avons choisi de le faire sur un grand événement du secteur culturel, les BIS de Nantes. Cet événement reçoit tous les deux ans près de 10 000 professionnels du secteur, dont près de la moitié de la région. C'est une occasion unique de toucher un grand nombre d'associations et de partenaires culturels professionnels pour les DLA.

Nous y avons associé les DLA et le C2RA des Pays-de-la-Loire, ainsi qu'AVISE pour prendre un stand permettant de réellement valoriser et renseigner.

**Annexe 5 : Programme des journées BIS**

#### **Rencontres d'Avignon**

Depuis quelques années, nous organisons avec l'UFISC et la COFAC des rencontres dans le cadre du festival d'Avignon. Ces moments de débats à cet endroit sont l'occasion de réunir énormément d'adhérents, et d'associations non adhérentes, mais également élus et techniciens des collectivités, ainsi que les DLA de la région et d'ailleurs.

Les débats étaient organisés autour de la thématique sur laquelle nous avons choisi de travailler cette année avec l'UFISC et la COFAC : la coopération – entre acteurs culturels et la co-construction avec les collectivités.

Le Cnar culture a également été invité à participer à d'autres débats :

- Sur les ressources humaines avec le Synavi sur l'artiste intervenant
- Sur les besoins des compagnies avec Art Vif (association rhônalpine de spectacle vivant)

- « Culture, changeons de logique économique », colloque organisé par la Ville de Montreuil
- « Travailler dans la culture, un vrai bonheur ? », débat public organisé par la Générale d'Imaginaire et la Commission Culture Europe Ecologie Les Verts (cf axe 3).

#### Annexe 6 : Programme des rencontres Avignon

##### Appui au rapprochement entre les DLA et le DATPE-SV

Suite aux accords ADEC (accord pour le développement de l'emploi et des compétences dans le spectacle vivant), les partenaires sociaux et le ministère de la Culture ont décidé de mettre en place un dispositif d'accompagnement, le DATPE-SV (Dispositif d'accompagnement des Très Petites Entreprises du spectacle vivant). Notre rôle en tant que membre du comité de pilotage est de faire le lien entre cette expérimentation spécifique au spectacle vivant et les DLA.

La convention signée entre le Ministère de la Culture et l'AFDAS, se chargeant de l'animation de ce dispositif, à mi-année, n'a pas permis d'enclencher en 2012 les actions d'accompagnement. Le ministère de la Culture engagera 150 000 euros en 2013 et en 2014 pour financer des actions d'ingénierie auprès des structures du spectacle vivant. Ce dispositif fortement inspiré du DLA devrait mettre l'accent sur deux types d'intervention : la GPEC-Ressources humaines et la gestion financière et économique.

Après consultation et accord du ministère de l'Emploi, de la Caisse des Dépôts et du ministère de la Culture, nous envisageons qu'en 2013 une convention soit signée entre l'AFDAS et le Cnar Culture pour établir un partenariat entre nos deux organismes afin de coordonner les deux dispositifs d'une part, et d'autre part, d'établir des partenariats plus et mieux formalisés entre les DLA et l'AFDAS.

Les partenariats avec l'AFDAS sont d'ores et déjà engagés dans quelques régions :

L'Afdas participe ou a participé à certains comités d'appui de DLA (Gironde, Rhône, Nord) tandis que des rapprochements plus conséquents ont été initiés dans certaines régions (détail en annexe). Au regard de ces liens plus ou moins formalisés et dans le cadre du projet stratégique du DLA, le Cnar Culture et l'Avisé ont organisé une rencontre avec l'Afdas afin d'envisager une éventuelle convention pour 2013.

#### Annexe 7 : Tableau synthétique des liens DLA /AFDAS

##### Partenariat avec l'Université de Lille 3

Les responsables du master « développement culturel » de l'Université de Lille 3 souhaitent intégrer davantage des problématiques sur l'emploi culturel et le secteur associatif au cursus proposé. En 2012 et suite à différentes interventions et réunions, la connaissance du dispositif DLA est désormais inscrite au programme de ce master.

##### Suivi de la convention entre le CNCRES, la COFAC, l'UFISC et le Cnar culture

L'année 2012 a permis d'embaucher une coordinatrice spécifiquement en charge de l'animation de cette convention multipartenariale répartissant son temps entre les C2RA et les CRES(S) dont une bonne partie sont porteuses de cette mission de ressource.

Pour cette année 2012, Opale/Cnar Culture a donc fait le choix d'investir des moyens humains dans l'animation de la convention. De ce fait, une collaboration beaucoup plus volontariste a été impulsée puisque des réunions régulières ont été instaurées entre les partenaires. Ce soutien leur a donc permis de s'inscrire dans une continuité relationnelle propice à une démarche de progrès quant à la réalisation de leurs objectifs. Des pistes d'amélioration ont été retenues par l'ensemble des partenaires avec l'engagement d'y travailler pendant cette année 2012 :

- > Une véritable stratégie de développement à mettre en œuvre avec des moyens mis à disposition (animation, réalisation d'actions, capitalisation des expériences etc.)
- > Faciliter les relations entre les CRES(S) et les fédérations ou les mouvements territoriaux des acteurs artistiques et culturels pour améliorer la connaissance mutuelle et créer une plus grande proximité entre ces potentiels partenaires.
- > Des temps de communication et de sensibilisation à propos de la convention et de sa mise en œuvre à organiser au sein des organisations du secteur artistique et culturel.
- > Insuffler des processus pour concrétiser l'inscription des acteurs artistiques et culturels ou à la présence de référents « culture » au sein des CRES(S).

##### Actions réalisées :

- Organisation d'une rencontre entre les directeurs des CRES(S) entre l'UFISC, la COFAC et Opale/Cnar Culture
- Actions en direction des C2RA (cf dans l'axe 2)
- Focus sur l'implication des acteurs artistiques et culturels dans le Mois de l'ESS 2012
- Actions régionales avec des CRESS, et en particulier :
  - > Bretagne : Rencontre « Quand la culture rime avec l'ESS » en novembre à Quimper avec pour objectif de préciser l'inscription des acteurs culturels dans les réseaux de l'ESS (structuration, participation), d'identifier

des axes d'observation plus qualitatifs du champ culturel à développer en 2013 et des pistes d'actions pour le secteur.

**Annexe 8 : Programme Journée Régionale Cres Bretagne – CR réunion nationale**

**Echanger sur les pratiques d'accompagnement d'associations à l'échelle européenne**

En 2011, des contacts avaient été pris entre le CNAR et l'IFAID, la structure porteuse du DLA en Gironde afin de faire connaître le dispositif DLA en Europe et d'organiser des échanges sur l'accompagnement entre homologues européens – pour rappel, l'IFAID dispose d'une certaine expérience sur la question européenne. En février 2012, l'IFAID a déposé ce projet auprès de l'Agence Europe Education Formation dans le cadre du programme Grundtvig-partenariat ; il n'a pas été retenu et n'a donc pu être mis en œuvre.

## Axe 2 : Apporter un appui-conseil et ressources aux DLA et C2RA

### Identification des besoins

- Meilleure adaptation des formations aux disponibilités des DLA et décentralisation :
- Besoin de compréhension des enjeux du secteur culturel pour les nouveaux coordinateurs DLA et C2RA.
- Besoin d'accompagnement des coordinateurs DLA et C2RA pour suivre les réflexions sur les politiques culturelles et les logiques d'accompagnement à la structuration du secteur notamment sur les logiques économiques.
- Amélioration de notre soutien aux DLA en les conseillant et outillant plus finement sur ce qui constitue près de la moitié de leurs thématiques d'accompagnement : « développement et stratégie du projet », et également sur leur accompagnement collectif
- Harmonisation d'accompagnement DLA avec de nouveaux dispositifs d'accompagnements territoriaux
- Meilleure identification des besoins des « compagnies » afin d'affiner les thématiques d'accompagnements et d'améliorer les méthodologies d'accompagnement
- Amélioration de l'outillage juridique destiné aux DLA, notamment en s'appuyant sur le travail mutualisé de 3 fédérations avec le CAGEC, cabinet spécialisé
- Poursuite du soutien à la mutualisation au sein de l'UFISC

### Résultats visés :

- **Meilleure formation des coordinateurs « entrants » dans le DLA, soutien des DLA « séniors » dans leur démarche d'amélioration de travail avec les réseaux territoriaux**
- **Meilleure complémentarité entre le dispositif DLA et les accompagnements proposés par les groupements et réseaux culturels à leurs adhérents**
- **Développement des plans d'accompagnements sectoriels et évaluation de ceux engagés**
- **Diffusion d'outils sur le secteur culturel à destination des opérateurs du dispositif mais aussi des professionnels organisés en réseaux et fédérations, ainsi que des prestataires consultants auprès des DLA et réseaux**

### > Appui conseil aux DLA

#### Mission permanente

Appuis-conseils aux DLA, dont la durée d'intervention va de une heure à une journée : recherche de prestataires, demande d'avis ou de conseils précis sur une mission, recherches d'éléments de contexte sur le secteur, sur un secteur d'activité précis, recherche de partenaires mobilisables...

En 2012, ce sont 93 demandes d'appuis-conseils qui ont été traitées par les chargé(e)s de mission du Cnar Culture (114 en 2011). Ce ralentissement est principalement dû à une baisse du nombre de sollicitations pendant le premier semestre de l'année 2012 puisque les demandes sont passées de 75 en 2011 à 38 en 2012 sur ces périodes.

Les chargés de mission DLA qui sollicitent le plus massivement de Cnar Culture sont issus de régions où un grand nombre d'associations culturelles sont accompagnées ou bien qui sont également concernées par des actions sectorielles et dont les chargés de mission ont rencontré le Cnar Culture et ont pris l'habitude de le solliciter : Ile de France, Rhône-Alpes, Bourgogne. En 2012, plusieurs régions n'ont émis aucune demande (de la part des DLA, pas nécessairement des C2RA) : Champagne Ardenne et Limousin (comme en 2011), les départements d'Outre mer, Haute Normandie, Lorraine.

**Annexe 9 – Tableau des appuis-conseils aux DLA 2012 et quelques exemples de réponses apportées**

Soutien à des projets sectoriels : certains DLA cherchent à développer des actions sectorielles ciblées et mobilisant plusieurs partenaires sur leur territoire. Dans le cadre de la préparation de ces temps de réunions (groupe de travail, comités sectoriels, comités de pilotage sur une action spécifique...), le Cnar Culture est amené à appuyer les chargés de mission DLA selon les attentes : production d'analyses comparatives sur les

accompagnements réalisés sur le territoire, aide à la mobilisation de réseaux ou d'acteurs, participation aux rencontres...

> *Basses Pyrénées, janvier 2012* - Projet de comité sectoriel n'ayant pas abouti : repérage d'acteurs et ressources sur le territoire, exports et traitement issus d'Enée.

> *Indre et Loire, janvier 2012* - Comité sectoriel en janvier : appui en amont (échanges téléphoniques) et préparation de documents bilans issus d'Enée et des bases de données du Cnar Culture.

> *Ain, avril à novembre 2012* - Appuis réguliers (téléphone, mails, recherches documentaires...) en lien à un projet d'accompagnement collectif auprès d'écoles de musique du territoire et la mise en place d'un partenariat avec l'Adim (agence départementale).

> *Isère, octobre 2012* - Comité sectoriel culturel, autour de l'outil d'autodiagnostic économique et financier de France Active (cf axe 3) : préparation de la rencontre en amont, en lien avec le chargé de mission du DLA, traitement base de données, participation à la rencontre, réunion de travail par la suite avec les chargés de mission DLA de Rhône Alpes présents sur les projets en cours dans le secteur culturel.

#### **Annexe 10 : Invitation aux comités sectoriels, compte-rendus, documents préparatoires**

Formations ou ateliers-formations à destination des chargés de mission DLA et C2RA qui sont de plusieurs types :

- Niveau sensibilisation : connaissance et état des lieux du secteur culturel,

- Niveau approfondissement : mettre en place des accompagnements collectifs,

Une session de formation '*approfondissement : accompagnements collectifs*' a été organisée dans les locaux du Cnar Culture en mars 2012.

*Présents* : 4 chargés de mission DLA

*Proportion de femmes* : 1/2

Une autre session '*sensibilisation*', initialement prévue, a du être annulée faute de participants. Au regard de cette difficulté de mobilisation, le Cnar Culture souhaite travailler en lien avec l'Avise et les autres Cnar, dans le cadre du Chantier Stratégique, à la définition de parcours de formation systématiques pour les nouveaux chargés de mission DLA.

#### **Annexe 11 : Bilan des formations Paris**

### **Actions nouvelles :**

#### ***Poursuite des nouveaux modules de formation en direction des DLA et C2RA.***

##### Provence Alpes Côte d'Azur, juin 2012

A la demande du C2RA PACA, le Cnar culture a proposé un temps de travail spécifique sur la culture avec des chargés de mission DLA. La journée s'est articulée autour :

- Matin : les liens culture / économie sociale et solidaire, typologie des besoins des associations artistiques et culturelles, étude de cas (accompagnement individuel)
- Après-midi : les accompagnements collectifs : enjeux et exemples (coopération / mutualisation)

*Présents* : 5 chargés de mission DLA et une chargée de mission C2RA

*Proportion de femmes* : 4/6

##### Bretagne, juillet 2012

A la demande des chargés de mission DLA, le Cnar culture a proposé un temps de travail spécifique sur le secteur culturel avec les chargés de mission de la région. Il s'agissait de travailler en deux temps :

- Repérer l'architecture du secteur culturel, comprendre quelques spécificités des associations culturelles, identifier des indicateurs pertinents et des points de vigilance à observer lors d'un diagnostic culturel.
- Interroger les conditions d'émergence et les modalités de mise en oeuvre des accompagnements collectifs, situer les accompagnements collectifs par rapport aux besoins et évolutions du secteur, décliner quelques facteurs de réussite et difficultés relatifs à ces accompagnements.

*Présents* : 6 chargés de mission DLA et une chargée de mission C2RA

*Proportion de femmes* : 6/7

##### Auvergne, octobre 2012

Intervention avec les chargés de mission des DLA ainsi que la chargée de mission C2RA avec pour objectifs :

- Aider les professionnels de l'accompagnement à se repérer et à comprendre l'architecture du secteur associatif culturel, à l'échelle nationale et à l'échelle régionale.
- Identifier les indicateurs et les points de vigilance à observer lors du diagnostic puis de

l'accompagnement d'une structure.

- Repérer les besoins d'accompagnements structurels pouvant être traités de façon collective.
- Fournir des arguments aux chargés de mission DLA et C2RA pour le soutien aux accompagnements culturels.

*Présents* : 4 chargés de mission DLA, une chargée de mission C2RA

*Proportion de femmes* : 3/5

**Annexe 12** : Programmes des formations PACA, Bretagne et Auvergne

### > Outillage méthodologique, technique et juridique bilan des DLA, base de données

#### **Mission permanente :**

Production et diffusion d'outillages méthodologiques liés aux besoins des DLA et aux thématiques récurrentes débattues dans le secteur culturel.

Base de données enrichie chaque année (5000 structures culturelles référencées).

#### **Actions nouvelles :**

##### Diffusion des fiches coopérations

Les trois fiches sur les « coopérations territoriales » ont été réalisées en toute fin d'année 2011, elles ont donc fait l'objet d'une exploitation et d'une diffusion en 2012 à travers nos chantiers en lien avec la convention CNCRES et le Labo de l'ESS, et ont servi de supports aux rencontres que nous avons co-organisées à Saint-Etienne (voir axe 3) avec divers acteurs (UFISC, COFAC, Culture et Coopération, le Fil, la CRESS RA, la NACRE) et à Quimper avec la CRESS Bretagne (axe 1).

Ces fiches sont de bons outils pour sensibiliser les acteurs associatifs à la nécessité de travailler plus en partenariat entre eux, aux DLA pour envisager des accompagnements collectifs d'envergure et aux collectivités pour s'inspirer d'exemples probants pour envisager des politiques de soutien aux projets coopératifs.

De nouvelles fiches sont à l'étude pour 2013.

##### Note sur les accompagnements collectifs

Le Cnar Culture a produit une note à destination des chargés de mission DLA et C2RA autour des différentes pratiques en termes d'accompagnements collectifs. Ce document s'appuie sur les riches échanges entre DLA pendant les temps de formation, les différentes demandes d'appuis conseils sur la mise en place d'actions collectives, ainsi que les remontées du terrain associatif. Il constitue un support de réflexion pour les opérateurs du dispositif ainsi que leurs partenaires et rend compte de la complexité et des enjeux spécifiques liés à la mise en place d'actions collectives territoriales.

**Annexe 13** : Les accompagnements collectifs auprès des associations culturelles : analyse de pratiques

##### Investigation approfondie auprès des DLA sur les accompagnements réalisés auprès des compagnies

Ce travail d'analyse a été élaboré sur deux ans 2012-2013, avec une remontée d'informations en 2012 de la part d'une vingtaine de chargés de mission DLA et en 2013 de la part d'autres contributeurs comme les consultants et les organismes professionnels du secteur. Des groupes de travail et d'échange avec les DLA/C2RA et les fédérations concernées seront mis en place en 2013. Un premier document qui rend compte des représentations et pratiques des chargés de mission DLA sur l'accompagnement de compagnies est en cours de finalisation fin 2012.

**Annexe 14** : Document d'étape sur la capitalisation d'accompagnements de compagnies

##### Réactualisation de la fiche « secteur culturel : subvention ou marchés publics ? »

Cette synthèse a rencontré un écho important auprès des collectivités, notamment des directeurs des affaires culturelles des villes, et des sénateurs qui ont souhaité à travers un groupe de travail nous recevoir (avec Hors Les Murs) pour recueillir notre avis sur les évolutions en cours sur la problématique des marchés publics. A la suite de cette audition, le sénat a décidé de rédiger une note en direction des élus et a lancé une veille permanente sur ce sujet.

La législation sur les marchés publics étant régulièrement modifiée, nous sommes contraints de réactualiser cette fiche qui est en consultation libre sur notre site. Nous avons donc procédé à des modifications en 2013.

**Annexe 15** : Nouvelle version « Secteur culturel : subventions ou marchés publics ? »

##### Publication et diffusion de deux fiches : les conventions collectives et fiscalité, l'application des nouveaux taux.

La diffusion de la nouvelle fiche sur les conventions collectives, rédigée fin 2011, n'a pu se faire qu'en 2012. Les trois syndicats avec lesquels nous avons rédigé cette fiche s'en sont servis en 2012 pour organiser des



formations en direction de leurs membres, les DLA pour s'approprier la nouvelle convention en cours dans le spectacle vivant.

L'annonce d'un changement de taux de TVA pour fin 2011-début 2012 a nécessité la production d'une fiche spécifique sur l'application et les conséquences sur les budgets des structures de spectacle vivant. Cette fiche a été faite à la demande des fédérations et syndicats associés au Cnar.

**Annexe 16 : Les nouvelles mesures fiscales dans le secteur culturel**

#### Expérimentation d'un suivi juridique avec le CAGEC

Dans le cadre de cette action plus large de mutualisation de moyens dans le domaine juridique des fédérations de l'UFISC, et au-delà d'un outillage technique à travers les fiches, nous avons engagé une expérimentation avec le CAGEC. Chacun des trois groupements intéressés (le SYNAVI, le SMA, le SCC) avait un droit de tirage de 2 heures sur l'année 2012 pour toutes leurs questions sur le droit social, la fiscalité et plus largement toute question juridique qu'un de leurs adhérents se posait : taux de billetterie à 2,10% pour le cas de la diffusion dans des structures juridiques distinctes, les différentes subventions et leurs taux de TVA, l'intermittence et Pôle emploi, le portage salarial... Ce service a été plébiscité principalement par le SMA qui a donc décidé pour 2013 de le reprendre à son compte tant il a rencontré du succès auprès des adhérents.

Le coût d'un service juridique mutualisé entre plusieurs fédérations a été bien moindre que l'embauche de juristes dans plusieurs structures, même à temps partiel. Sur ce point l'expérimentation est une réussite, car chacun a pu mesurer ses besoins en conseils juridiques, et ainsi, pouvoir opter pour l'externalisation du service.

**Annexe 17 : Service du Cagec**

#### Refonte de la base de données, en lien avec la fonction observation de l'axe 3

Des chargées de mission du Cnar Culture ont suivi des formations spécifiques sur l'outil de gestion des données du Cnar (FilemakerPro) ainsi que sur un logiciel de traitement de données statistiques (Le Sphinx). L'importation des données issues d'Enée est en effet complexe et a nécessité, tout particulièrement en 2012 (avec un départ en congé maternité), une appropriation des outils et des procédures d'import. Celles-ci ont été formalisées et permettront un nettoyage et une simplification des outils en 2013.

**Annexe 18 : Exemple de procédures formalisées sur la base Enée**

### > Accompagnement des C2RA

#### **Mission permanente :**

Des premiers schémas sectoriels ont été mis en place dès 2009 et se poursuivent ainsi depuis 3 ans selon des formats divers et des modes d'intervention du Cnar Culture chaque fois renouvelés.

Cet accompagnement des C2RA implique pour le Cnar la capacité de mobiliser et d'associer les acteurs du territoire :

- partenaires institutionnels,
- acteurs organisés en réseaux formels ou informels,
- partenaires de l'accompagnement (agences régionales, Opca...).

Ainsi, plusieurs actions sectorielles ont été poursuivies ou lancées en 2012 avec des C2RA. En outre, des actions ont été réalisées de façon spécifique autour de l'expérimentation de la diffusion de l'outil d'autodiagnostic économique et financier (cf axe 3).

#### **Actions nouvelles :**

##### **Rencontre « Culture et Coopération territoriale » avec les C2RA**

Dans le cadre de l'animation de la convention signée entre Opale / Cnar Culture, l'Ufisc, la Cofac et le CNCRES(S), permettant notamment de faciliter le rassemblement et la structuration des acteurs artistiques et culturels en régions (cf axe 3), une rencontre a été organisée en septembre 2012 entre les partenaires de la convention et les C2RA. Les différents objectifs de cette convention ont été rappelés aux C2RA présents et les expériences menées dans certaines régions ont été présentées afin de donner à voir et susciter l'envie d'initier des démarches significatives de concertation entre acteurs culturels et ESS. Cette réunion a permis à 4 chargés de mission C2RA (Bourgogne, Ile de France, Picardie, Basse Normandie) d'échanger sur ces différents points.

**Annexe 19 : Rencontre Culture et Coopération Territoriale avec les C2RA**

#### **Détail par région :**

##### **Auvergne (C2RA)**

A la suite de l'intervention du Cnar Culture auprès des DLA dans le cadre d'un atelier-formation, le Cnar Culture a apporté des éléments de connaissance du secteur afin de nourrir l'argumentaire du C2RA pour ses pilotes sur l'emploi dans le secteur culturel.

##### **Basse-Normandie (C2RA)**

Dans la continuité de l'action sectorielle menée par le C2RA avec l'appui du Cnar Culture, les acteurs culturels régionaux ont été mobilisés tout au long de l'année en vue de la préparation de forums départementaux prévus en 2013 sur les liens entre Culture et ESS, et sur le thème de la coopération. Le Cnar Culture a également été associé à la mobilisation d'étudiants pour évaluer auprès des associations culturelles le rôle joué par le DLA, ainsi que les enjeux et leurs pratiques liées à l'ESS.

#### **Région Bourgogne (C2RA, DLA)**

En décembre, un temps d'échanges entre les opérateurs DLA de Bourgogne, le C2RA ainsi que l'équipe de l'Agence régionale LAB (Liaisons Arts Bourgogne) a été organisé. Il a permis à chacun de partager des analyses sur les besoins d'accompagnement du secteur culturel bourguignons et d'envisager la mise en place d'actions concertées pour 2013 (par exemple la co-organisation de rencontres-formations à destination des acteurs et réseaux).

#### **Région Champagne Ardenne (C2RA)**

Le Cnar Culture a apporté un appui à l'organisation d'un séminaire sur les modèles économiques des festivals et des rencontres départementales sur les modèles économiques des associations culturelles : retours sur les projets, propositions de prestataires, retours sur les propositions d'intervention...

#### **Région Franche Comté (C2RA et DLA)**

Le C2RA a sollicité le Cnar autour du lancement de leur observation : il s'agissait d'exploiter les données issues des accompagnements DLA de Franche-Comté, explorer la part d'emploi dédié aux activités culturelles. Ce travail n'a pas pu aboutir, la chargée de mission C2RA étant partie, leur travail sur cet axe a été repoussé.

Le Cnar Culture a également été associé au lancement d'un accompagnement collectif multipartenarial sur le secteur des musiques actuelles (SOLIMA, Agence culturelle régionale, Conseil régional, DRAC) : étape 1, lancement de ce travail lors d'un séminaire de la Fedurok à Belfort avec les DLA et les associations concernées - « L'enjeu de la coopération territoriale des acteurs des musiques actuelles en région », animé par le Cnar Culture et les DLA/C2RA.

#### **Région ile de France (L'Atelier / C2RA)**

En plus du travail lancé en 2011 sur l'observation puis sur l'outil d'auto-diagnostic avec l'Atelier, Arcadi (agence culturelle de la région), les réseaux du Cnar en IDF et le Cnar Financement, nous avons été sollicités par L'Atelier qui expérimente la mise en place de formations à l'ESS pour les acteurs culturels d'Île de France. Ils ont organisé cela à la demande de la Fédération Régionale des MJC après entretien du Cnar avec cette fédération et renvoie vers l'Atelier pour leur demande. L'Atelier souhaitait pouvoir avoir une lecture de ce qu'est la fédération des MJC. L'atelier relancera une formation-action en 2013 pour cette fédération en lien avec le Cnar culture.

**Annexe 20 : Exemples de documents de travail avec les C2RA Basse Normandie, Franche Comté**

### > Animer un réseau de prestataires

#### **Mission permanente :**

**Qualification, actualisation et gestion du fichier prestataires, médiation entre les DLA, les fédérations et les prestataires.**

Depuis plusieurs années, au regard des demandes importantes de la part des DLA liées à la recherche de prestataires (environ une demande sur deux), le Cnar Culture a créé une base spécifique référençant des prestataires intervenant de façon significative sur le secteur culturel. Fin 2012, cette base est constituée de 213 contacts, en augmentation de 20 nouvelles références noms depuis 2011.

#### **Actions nouvelles**

Le Cnar Culture a proposé en mai 2012 l'organisation d'une réunion collective à destination de nouveaux prestataires souhaitant mieux connaître le fonctionnement du DLA et la démarche d'accompagnement. Ce temps a permis de mobiliser 7 consultants autour de plusieurs objectifs de travail :

- présentation de l'architecture du dispositif et du fonctionnement des appels à prestataires,
- présentation du bilan des DLA dans les associations culturelles (bilan du Cnar 2004-2010)
- échanges divers sur les expériences vécues et/ou les projets d'accompagnement.

*Présents : 7 consultants*

*Proportion de femmes : 4/7*

## Axe 3 : Promouvoir et développer l'activité et l'emploi

### Identification des besoins 2012

- Le bon écho que reçoit la mise en place de l'outil d'auto-diagnostic auprès des associations, nous incite malgré l'absence de moyen sur cette action à la poursuivre en lien avec France Active, les fédérations et les DLA/C2RA volontaires.
- Apporter des repères au secteur pour la recherche de nouveaux financements (Europe, fondations).
- Participer aux actions permettant l'observation du fonctionnement des associations artistiques et culturelles.
- Identifier, suivre, soutenir le développement d'expériences de coopération territoriale (clusters, pôle de coopération) ou de mutualisation d'emploi qui commencent à voir le jour, et ont besoin de se coordonner, d'être accompagnées.
- Consolider les partenariats avec les acteurs de l'ESS (Labo de l'ESS et CNCRES : l'ESS commence à être repérée par les acteurs culturels comme un outil de réflexion et de forme d'organisation adaptée à leur spécificité.
- Relayer les rencontres et travaux sur la question de l'égalité hommes/femmes dans le secteur culturel.

### Résultats visés :

- Améliorer la connaissance des réseaux pour les fondations (diversité des ressources)
- Développer les démarches de coopérations de projets culturels sur les territoires
- Mieux connaître la spécificité du rôle des bénévoles au sein des réseaux culturels
- Développer la connaissance et les outils de l'ESS auprès des réseaux
- Approfondir une connaissance partagée entre acteurs publics et acteurs privés (Observation, enquête)
- Favoriser l'ouverture à des programmes européens, notamment aux programmes de coopération
- Mieux sensibiliser les acteurs et réseaux culturels à la thématique de l'égalité femmes/hommes

### > Favoriser la diversification des ressources

#### Mission permanente

Informer et outiller les associations culturelles pour les aider à mobiliser des ressources nouvelles (mécénat, financements européens...).

Analyse des besoins, conception et diffusion de documents de synthèse, organisation de réunions et séminaires de travail, partenariats.

#### Actions nouvelles

En 2012, en termes d'appui à la recherche de nouveaux financements, c'est le soutien aux démarches de mécénat qui a été privilégié et non l'appui aux recherches de financements européens comme cela avait été le cas les années précédentes : édition du document sur les fondations, appui à la formation Cofac/Fraap sur le mécénat de proximité.

#### ***Exploitation des résultats du repérage des fondations finançant des projets culturels pour rédiger des fiches plus détaillées sur une trentaine de fondations***

A la suite de notre premier repérage en 2011 de quelques 600 fondations et de fonds de dotation pour la culture, nous avons affiné ce premier « annuaire » en 2012 pour parvenir à l'identification de 30 fondations susceptibles d'être intéressantes pour les associations porteuses de projets culturels et artistiques. Ces fondations, leur fonctionnement et leurs critères de sélection sont ainsi présentés dans un document complet

**Annexe 21 : Mécénat et Fondations, quelles options pour les associations culturelles ?**

#### ***Soutien à l'élaboration d'une offre de formation initiée par la COFAC et la Fraap (Fédération des réseaux et associations de plasticiens)***

Le CNAR Culture a été sollicité par la Fraap et la Cofac (Fédération des réseaux et associations de plasticiens) pour élaborer une offre de formation initiée à destination de leurs adhérents sur la thématique du mécénat de proximité ; il a apporté des conseils pour le déroulé pédagogique, des mises en lien avec un consultant spécialisé, une aide à la conception d'un questionnaire – diffusé aux stagiaires en amont.

La formation s'est déroulée en mars 2012 et a réuni une vingtaine de participants. Elle s'est articulée comme suit :

- Présentation des participants et de leurs projets culturels et des éventuelles démarches de mécénat déjà engagées.
- Présentation du mécénat : questions juridiques et fiscales.
- Les différentes formes de mécénat de proximité : les formes d'échange et de don envisageables avec les PME, mise en perspective avec des exemples précis de mécénat en matériel, en compétences et financier.
- Comment démarcher : développer les liens sociaux sur son territoire, participer au bon cadre de vie du quartier, notion de partenariat.
- Présentation du dispositif DLA – Dispositif Local d'Accompagnement : comment le mobiliser pour être appuyé dans sa démarche de recherche de mécénat de proximité
- Bilan de la journée et perspectives

**Annexe 22 : Présentation de la journée**

### > Guider vers une meilleure gestion de l'entreprise associative

#### **Missions permanentes**

Capitaliser les réflexions et expériences de terrain concernant tous procédés et méthodes permettant aux associations d'améliorer leur gestion et réduire leurs frais généraux, notamment les thèmes de la mutualisation d'emploi et des besoins financiers.

Analyse des besoins, conception et diffusion de documents de synthèse, organisation de réunions et séminaires de travail, partenariats avec le Cnar Financement.

#### **Actions nouvelles**

##### ***Outil autodiagnostic économique et financier avec le Cnar Financement***

Réalisé par le Cnar Financement et porté depuis 2011 par le Cnar culture et le Cnar financement, cet outil a pour finalités de :

1. Permettre un diagnostic économique et financier d'une association culturelle à partir de ses éléments comptables
2. Bâtir un plan de développement cohérent
3. Identifier les fragilités, anticiper les risques et formaliser les éventuelles actions correctives à mettre en œuvre
4. Servir de base de discussion avec des partenaires institutionnels ou privés et faciliter la recherche de financement.

En 2012, le Cnar culture et le Cnar financement se sont associés au C2RA Ile-de-France (L'Atelier) et à l'agence régionale Arcadi pour mettre en place une action de formation / accompagnement à cet outil en direction des acteurs culturels franciliens. 5 réseaux ont été repérés pour être référents dans la transmission de cet outil auprès de leurs adhérents.

Douze chargés d'administration ont été formés et 5 structures accompagnées (école de cirque, compagnie de théâtre, école de danse, MJC, développeur d'artistes). Cette action a permis aux participants de monter en compétence en matière économique, comptable et financière, aux structures de bénéficier d'analyse de leurs comptes et pour certaines de bénéficier d'un prêt financier de la part de leur fonds territorial. Les Cnar, le C2RA et Arcadi entendent poursuivre leur partenariat et définir début 2013 les suites à donner à cette action.

Dans d'autres régions (Rhône Alpes (Isère), Poitou-Charentes, Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne), les deux Cnar porteurs de l'outil ont été sollicités pour informer acteurs et partenaires sur l'existence de cet outil, suivre des projets de mise en place de la démarche, appuyer la recherche de partenariats éventuels (avec l'AFDAS en Isère, la Région en Poitou Charente...), travailler à l'articulation avec les accompagnements DLA, mobiliser les réseaux formels et informels...

**Annexe 23 : Expérimentation en Ile de France (message d'invitation aux structures et bilan du formateur) & Projet Isère & Tableau récapitulatif des projets en cours dans les autres régions**

##### ***Poursuite du chantier sur les groupements d'employeurs***

- Dans le prolongement de la sortie du document « Groupements d'employeurs et emplois culturels », nous avons contacté ou recontacté des groupements d'employeurs afin de continuer à recueillir et à centraliser des données sur ces formes d'emploi porteuses d'innovation et encore méconnues. Une quinzaine de GE ont répondu, les données ont été réunies dans un tableur Excel. Il serait intéressant de pouvoir poursuivre ces remontées d'informations car elles font défaut.

- Le CNAR Culture a été sollicité pour intervenir lors de la journée de l'emploi partagé organisée en février à Dijon par le GEA 21 (groupement d'employeurs associatif 21) : un témoignage a été apporté lors de l'atelier « les groupements d'employeurs, une réponse aux besoins d'une filière ? »
- Le CNAR Culture a prescrit de deux TSF, transfert de savoir-faire (dispositif piloté par l'Avisé) :
  - . entre les groupements d'employeurs l'AGEC (Bordeaux) et l'OPEP (Toulouse).
  - . entre le groupement d'employeurs les Gesticulateurs et le Parc Naturel Régional des Causses.

**Annexe 24 : Programme de la journée à Dijon sur les GE**

### > Améliorer les ressources humaines et leur gestion

#### **Missions permanentes**

Travaux d'étude et diffusion de travaux sur tout sujet concernant les salariés des associations : emplois aidés, conventions collectives, rémunération, égalité professionnelle hommes/femmes...

#### **Actions nouvelles**

##### **Ressources humaines : égalité hommes-femmes.**

En 2012, le CNAR Culture s'est saisi de façon plus affirmée de la thématique de l'égalité homme/femme dans la culture :

- Création et alimentation d'une rubrique spécifique dans la lettre du CNAR Culture (axe 1)
- Renforcement de la veille sur la question du genre : repérage d'articles, repérage de travaux d'étudiants, de chercheurs ; suivi du mouvement des collectifs Homme/Femme (collectif pour l'égalité dans le spectacle vivant)
- Participation à des rencontres : « Musiques Actuelles : les femmes sont-elles des hommes comme les autres ? »
- Présence au Colloque de Femm'ESS organisé par le collectif issu du MES
- Participation au lancement du manifeste du mouvement H/F pour l'égalité homme/femme dans les arts et la culture (dans le cadre du festival d'Avignon)

**Annexe 25 : Programme des rencontres, exemple d'une Lettre d'information**

##### **Poursuite de la veille sur la situation socio-économique des artistes**

Dans le prolongement de l'enquête sur les artistes dans le spectacle vivant réalisée en 2010, et dans les perspectives d'une renégociation du régime de l'intermittence en 2013, le Cnar a continué d'être attentif à la situation des artistes :

- suivi de la mise en place de divers dispositifs d'accompagnement d'artistes (travail du Groupe des 20, dispositifs de soutien aux artistes de musiques actuelles...)
- participation à plusieurs rencontres : la place des intermittents dans le cadre du festival d'Avignon, la rencontre « propositions pour une politique culturelle qui donne sa place à l'artiste » (organisée par Smart, une coopérative de gestion de projets culturels)...
- travail de veille : repérage de travaux d'étudiants et de chercheurs

##### **Conditions de travail**

Depuis l'édition de la fiche sur les risques psychosociaux (éditée en 2008), le Cnar Culture est attentif aux conditions d'emploi dans le secteur (participation en 2010 à la rencontre « professionnels de la culture, le sens du travail en question »).

En 2012, outre un travail de veille sur cette question, le Cnar Culture a participé à la rencontre « travailler dans la culture, ce n'est que du bonheur ? » dans le cadre du festival d'Avignon – comme précisé dans l'axe 1.

### > Développer des démarches d'économie sociale et solidaire à travers le suivi de la convention signée avec le CNCRES, la COFAC et l'UFISC.

#### **Développer les démarches d'économie sociale et solidaire**

Depuis 2011 nous avons engagés des réflexions conjointes entre l'UFISC, la COFAC, les CRES, le Labo de l'ESS et les DLA, sur les « coopérations dans le secteur culturel ». De notre premiers travaux et échanges, nous avons organisés des rencontres et séminaires (Redon, Avignon), ou encore rédigé des fiches monographiques sur la thématique de la « coopération ». En 2012, nous avons poursuivi ce travail avec notamment une rencontre nationale sur la coopération culturelle avec ces trois expériences en témoignage.

- **En direction des acteurs de l'ESS** : Dans le cadre de sa participation au copilotage national sur les PTCE, le CNCRES a proposé d'identifier et d'animer une réflexion spécifique à propos des Pôles Territoriaux de

Coopération Economique (PTCE) de la filière arts et culture et de contribuer ainsi à l'analyse des expériences de coopération. Les partenaires se sont engagés aux côtés du CNCRES en lançant un groupe de travail sur les PTCE Culture afin d'initier un processus de recherche et développement et de contribuer à l'enrichissement de la démarche partenariale pour le développement des PTCE menée par le Labo de l'ESS, le CNCRES, le MES, le COORACE et le RTES.

Le premier travail du groupe fut d'élaborer une proposition d'action à réaliser qui est constitutive d'un plan d'action proposé par ces différents partenaires et présenté au Ministre délégué à l'ESS, Monsieur Benoit Hamon.

#### Rencontres de Saint-Etienne

Ces rencontres s'inscrivaient dans un cycle de travail pour le CNAR et les confédérations associés sur la coopération. Après les rencontres de Redon, puis d'Avignon en 2011 et la production d'outils en direction des DLA par le biais de fiches monographiques, le CNAR et les confédérations UFISC et COFAC se sont associés à la CRES-C2RA Rhône-Alpes, l'agence culturelle de la région Rhône-Alpes (la Nacre) et des acteurs locaux de Saint-Etienne pour organiser une rencontre sur cette thématique. Organisées sur deux jours, ces rencontres professionnelles entre acteurs de la culture et de l'économie sociale et solidaire ont permis de partager à travers de nombreux ateliers, des réflexions, de produire de l'analyse sur les pratiques, les mécanismes et les enjeux de la coopération économique territoriale dans le domaine culturel. Elles ont réunis près de 350 personnes, associations, étudiants, collectivités, élus, techniciens, artistes, travailleurs sociaux, consultants. Le Cnar culture a pris en charge le déroulé des débats des ces deux jours ainsi que l'organisation de quatre ateliers en lien avec l'UFISC et la COFAC. Les DLA et C2RA étaient présents à ces rencontres et ont participé activement aux débats.

**Annexe 26 : Programme des rencontres**

**Exploitation des monographies sur les expériences de coopération** pour faire connaître et valoriser ces projets, nourrir des débats consacrés à ces thèmes, initier des accompagnements collectifs

La mise en réseau de ces expériences sera favorisée.

Outre la rédaction de monographies sur la thématique de la coopération dans le secteur culturel, face à la demande d'informations et d'analyse sur ces questions, un repérage d'expériences a été mené ; la veille sur ce sujet semble importante à poursuivre.

**Annexe 27 : Repérage des expériences de coopération**

#### **Rencontres sur la coopération organisée l'APES, réseau d'économie solidaire dans le Nord-Pas-de-Calais**

Dans le cadre de la journée pour fêter les 10 ans de l'APES, un atelier sur le thème de la coopération était organisé, il s'agissait de voir comment renforcer la coopération thématique, territoriale, en lien avec les acteurs socio-économiques... ? Les débats étaient étayés par la présentation d'Etymon ([www.etymon.fr](http://www.etymon.fr) / Toulouse).

#### **> Améliorer la connaissance du secteur culturel**

##### **Missions permanentes**

Enquête statistique sur l'économie et l'emploi des associations culturelles employeuses, diffusion de ces enquêtes.

Soutien méthodologique et technique aux démarche d'observation participative et partagée avec leurs interlocuteurs institutionnels que développent les organisations professionnelles membre du Cnar Culture.

##### **Action menée**

Soutien à la finalisation de l'enquête sur le « bénévolat au sein des réseaux de la COFAC » : appui technique et méthodologique au traitement statistique des informations recueillies dans les questionnaires, accompagnement sur les outils informatiques de traitement des données. En 2012, l'appui a été assez limité de la part du Cnar Culture.

Globalement, cette fonction d'observation des associations culturelles a manqué de moyens pour être mise en œuvre de façon significative alors que toujours plus de partenaires et de fédérations associées nous interpellent pour obtenir des données sur le secteur. Dans cette perspective, nous entendons ouvrir à nouveau un chantier de travail sur l'observation en 2013, sous réserve de mutualisation de moyens avec des fédérations et/ou l'obtention de financements complémentaires.

**Annexe 28 : Enquête de la Cofac**

## Axe 4 : Contribuer à la coordination, l'évaluation et la capitalisation autour du dispositif national d'accompagnement des activités et services d'utilité sociale.

### Identification des besoins

- Après 8 ans d'existence, le dispositif DLA et les Cnar doivent faire évoluer leurs missions
- Le lien renforcé avec les deux unions du Cnar, avec des chercheurs, des groupements culturels isolés ou de dimension plus régionale nécessite de les associer plus formellement à Opale, opérateur du Cnar.

### Résultats visés :

- Evolution du dispositif DLA et formalisation actualisée des missions des Cnar
- Renforcement des liens avec les Unions et de leur structuration respective

### > Apporter des contributions externes (avec les autres acteurs du dispositif)

Participations aux journées C2RA, Réunions Avise, inter Cnar...

Nous avons prévu de travailler sur :

- Une participation active en lien avec Avise, les autres Cnar et les deux unions du Cnar aux réflexions sur l'évolution du dispositif DLA et du cahier des charges du Cnar
- De suivre les groupes de travail de l'UFISC (mutualisation de services, l'observation participative et partagée) et de la COFAC (enquête bénévoles) dans leur dynamique de structuration.

Nous avons suivi la même nomenclature que l'année dernière en 2011 pour qualifier les échanges que nous avons avec Avise, l'animateur du dispositif.

Pour donner un ordre d'idée, le nombre de mails échangés avec Avise est toujours très important (près de 300) et montre bien l'importance des travaux et des relations que nous avons avec eux, et le rôle de plateforme d'animation et de ressource que joue cette structure pour l'ensemble des acteurs du dispositif :

- Quatre intercnar (7 mars, 2 avril, 13 juin, 12 décembre)
- Un séminaire inter C2RA et Cnar les 27 et 28 septembre
- Avise a participé avec le Cnar culture à la tenue d'un stand sur un grand événement du secteur culturel, les BIS à Nantes.
- Des échanges sur les plannings de formation, les groupes de travail, demande d'entretien pour la lettre DLA, les dix ans de l'Avise
- Le Cnar Culture est aussi un relais d'information d'Avise et de ses partenaires pour les associations comme les journées d'information, les appels à projets (jeun'ESS, appel à projets sur l'innovation sociale), les enquêtes (accompagnement, mécénat) et les diverses informations, notamment sur le dispositif DLA
- Les informations diffusées par Avise sont également une ressource qu'il faut assimiler comme les informations sur les autres Cnar (lettres d'informations, actualités des productions), la valorisation des ressources mises dans Enée
- Nous recevons également des demandes d'avis-conseils des DLA via Avise qui extrait de la liste de diffusion inter-DLA les demandes qui concernent le secteur culturel.

### Lancement du chantier stratégique DLA 2013

Cette année en particulier, l'ensemble des acteurs se sont mobilisés sur le lancement du chantier stratégique du dispositif. Des améliorations doivent y être apportées et une nouvelle stratégie devait se mettre en place. Ce travail et ces échanges se poursuivront largement sur 2013.

En 2012, nous avons répondu aux sollicitations du cabinet Soleil Bleu, aux enquêtes lancées pour les besoins de cette étude et aux premiers groupes de travail et de restitution de ce chantier.

### Avec les pilotes

Au-delà du chantier stratégique DLA 2013, et des réunions organisées par Avise, nos échanges avec les pilotes sur l'année 2012 ont concerné principalement le lancement des emplois d'avenir. Nous avons été sollicité pour

établir une note spécifique au secteur culturel, et pour participer avec les autres Cnar et la CPCA à la rédaction d'une note commune, ainsi qu'à des temps de concertation entre acteurs.

L'autre sujet qui a mobilisé l'équipe administrative du Cnar Culture concerne la contractualisation de la mission Cnar avec Opale. Des retards importants sont à noter cette année dans l'établissement des conventions avec la DGEFP et la CDC qui ont considérablement pénalisé l'action du Cnar. Cette situation devrait se régulariser, les pilotes nous ayant affirmé que nos conventions en 2013 seraient signées en début d'année dans un délai raisonnable.

#### Annexe 29 : Notes sur les emplois d'avenir

### > Apporter des contributions internes (avec les membres associés du Cnar)

#### Actions menées en commun en 2012 avec l'UFISC et la COFAC (Cf. Bilan spécifique de l'UFISC et la COFAC) :

- Organisation des débats d'Avignon.
- Suivi de la convention signée avec les Unions et la CNCRES : Colloque de Saint Etienne, rencontres autour de l'ESS en Bretagne, en Normandie, Territoire de Belfort
- Organisation des formations « structuration du secteur » pour les nouveaux coordinateurs/trices des fédérations de l'UFISC sur le dispositif DLA
- Conception de réunions d'information pour les coordinateur(trice)s des fédérations de la COFAC et de l'UFISC et la préparation des réunions du nouveau président de la COFAC avec les adhérents afin qu'il présente le partenariat CNAR Culture avec leurs unions.
- Participation au séminaire sur les SIEG
- Lancement d'un chantier de Recherche et Développement sur la coopération avec l'UFISC, réponse conjointe à l'appel à projets lancé par Avise sur « l'innovation sociale ». Ce projet de recherche sur la coopération associe trois pôles de coopération : Culture et coopération à Saint-Etienne, les Articulés à Redon et la CAE Artenréel.
- Participation au groupe de travail et aux deux études sur le bénévolat et les amateurs avec la COFAC
- Participation aux groupes de travail sur l'observation avec l'UFISC

#### Echanges administratifs

- Préparation des bilans et projets FSE, conventions
- Préparation du programme de l'année à venir et des actions 2013

#### Echanges d'information générale

- Intérêt général, europe, co-construction...

#### Echanges et actions avec des membres de la COFAC et de l'UFISC

- Le CNAR Culture a sensibilisé la FRAAP (Fédération des Réseaux et Associations d'Artistes Plasticiens) au TSF, Transfert de Savoir-Faire – dispositif piloté par l'Avise. La FRAAP a ainsi été prescripteur pour la mise en place d'un TSF entre Les Moyens du Bord (29) et La Chambre d'Eau (59)
- Fiches techniques sur des aspects juridiques avec le SMA, le Synavi et le SCC
- Expérimentation d'un pôle juridique (avec le CAGEC) avec ces trois groupements

C'est certainement avec l'UFISC que les échanges ont été denses cette année (près de 400 échanges mails) portant sur de nombreux chantiers : colloques, rencontres d'Avignon, note sur les emplois d'avenir, présence aux commissions, chantier de travail sur le « juridique », les directives européennes, ...

#### Participation aux CA des Unions

- Nous nous sommes réunis au CA de la COFAC le 1er mars et à deux autres reprises pour leur présenter les avancées de la convention signée avec le CNCRES.
- Nous participons quasiment à tous les CA de l'UFISC (6 par an), aux commissions et séminaires de travail qu'organise cette union.

### > Gestion

Avec la présence de nouvelles salariées sur les aspects administratifs, comptables et financiers, le Cnar Culture a dû consacrer une part importante du temps de travail sur la transmission des méthodes et outils internes et spécifiques aux financements européens (formation en interne et nombreux échanges avec notre interlocutrice de l'Avise).



Globalement, la part de gestion du dossier FSE dans le temps de travail a tendance à augmenter : traitement de temps de demande de subvention allongé, constitution des justificatifs très chronophage, préparation des contrôles de service fait. Une nouvelle salariée concentre une partie de son temps de travail désormais sur le lien avec le chargé de mission OI FSE, le directeur l'assiste dans cette tâche. Le volume horaire sur la gestion administrative du dossier FSE a été particulièrement conséquent en 2012 puisqu'il a été demandé aux Cnar d'adopter une nouvelle procédure pour effectuer leur bilan. Une plateforme internet a été mise en place par la DGEFP (« Ma démarche FSE ») et les bilans papiers ont alors été abandonnés. Un temps de prise en main de ce nouvel outil à la suite de la formation a donc été indispensable.

## Bilan UFISC - 2012

### Dans le cadre de la Convention de partenariat 2011-2013 Cnar Culture UFISC - OPALE

#### Rappel de l'objet de la convention signée entre le Cnar Culture et l'Ufisc

L'enjeu sociétal de la dimension culturelle et des pratiques artistiques, la diversité dynamique des associations artistiques et culturelles, la croissance de l'emploi et sa précarité, la progression du dialogue social et la spécificité des questions professionnelles pour le secteur artistique, la transformation actuelle de l'économie culturelle et de ses modèles, la nécessité de structuration de l'entreprise culturelle sociale et solidaire, l'importance accrue de la dimension européenne et internationale, l'évolution territoriale et des politiques publiques sont autant de défis auxquels se confrontent les structures artistiques et culturelles d'utilité sociale. Face à ces enjeux, l'Ufisc souhaite contribuer à renforcer la structuration sectorielle et professionnelle du secteur en participant à la construction prospective et réaliste d'un espace social et économique adapté aux fonctionnements de ses entreprises et en appuyant et accompagnant le développement des entreprises et des professionnels.

Partageant le constat réalisé par le Cnar Culture et la réponse qu'apporte le dispositif DLA aux entreprises artistiques et culturelles, **l'Ufisc a signé une convention de partenariat 2011-2013 avec l'association Opale dans le cadre des missions et actions du Cnar Culture, et a donc développé les actions suivantes en 2012, inscrites dans 3 axes.**

Pour atteindre les objectifs formulés dans la convention, sont mobilisés l'équivalent d'un mi-temps plein du poste de coordination permanente de l'Ufisc ainsi que, sous réserve de validation par Opale/Cnar Culture, des temps de mission dédiés en fonction des actions de l'équipe salariée de l'Ufisc, des élus des organisations membres ou de chargés de mission spécifique.

#### Bilan 2012 - Dépenses engagées par l'Ufisc dans le cadre du Cnar-Culture

##### Axe 1 • Mobiliser les associations

- L'UFISC a poursuivi sa démarche **de mobilisation et de circulation d'information auprès des têtes de réseaux** sur le sujet de l'accompagnement et sur le dispositif DLA et les missions du Cnar Culture à travers des temps de présentation et de débat lors des conseils d'administration, d'Assemblée Générale de ses membres, de rencontres portant sur les enjeux associatifs et professionnels. Elle a également valorisé le rôle du Cnar Culture et du dispositif auprès de différents partenaires publics et professionnels.
- L'UFISC a continué le **travail de réflexion et de capitalisation autour de l'accompagnement** des associations employeurs artistiques et culturels :
  - **Organisation avec le Cnar Culture d'un temps de formation et de réflexion** sur l'accompagnement dans le champ artistique et culturel (dispositif DLA et chaîne de l'accompagnement, accord ADEC...)
  - **Suivi et appui de démarches d'accompagnement par le dispositif DLA dans les régions en lien avec les C2RA** comme en Ile de France ou en Basse Normandie. Elle a participé avec le Cnar Culture à un temps de travail spécifique avec les C2RA sur les actions initiées autour de l'accompagnement et de l'ESS.
- L'UFISC a engagé à travers **la convention avec le CNAR Culture, le CNCRES et la COFAC un travail de mise en réseau du champ culturel de l'ESS, d'appui à la structuration et de travail régional sur l'économie culturelle, le développement territorial et l'accompagnement des initiatives** en lien notamment avec les C2RA, aux côtés de plusieurs CRESS (Bretagne, Rhône Alpes, Limousin, ...). Diverses démarches autour de la

sensibilisation de acteurs, de l'observation de ce secteur de l'ESS, des réflexions et valorisations d'expériences sur la coopération et la mutualisation... ont permis de faire progresser les rapprochements, l'interconnaissance et l'analyse partagée. Une réunion d'échange entre directeurs de CRESS et partenaires culture de la convention a été organisée fin 2012 pour un bilan d'étape et les perspectives sur 2013.

### Axe 3 • Promouvoir et développer l'activité et l'emploi

---

- Dans un contexte prégnant de mutation territoriale et d'évolution des relations entre initiatives citoyennes et collectivités, l'UFISC a poursuivi **sa réflexion sur l'intérêt général et l'intervention publique, en particulier dans le champ des arts et de la culture** :
  - Au travers de la **plate-forme ouverte « L'art est public »**, des démarches de production, de débat, de formation et d'information ont été conduites sur différents territoires (IDF, NPDC PACA, RA, Lorraine...) pour réinterroger les principes fondant l'intérêt général ainsi que les démarches de concertation territoriale et de coconstruction des politiques publiques.
  - Un axe de sensibilisation et de mobilisation a été conduit sur **la construction et l'impact des politiques et règles communautaires**, sur l'affirmation politique des Services d'Intérêt Général et sur la place de la culture dans les enjeux européens (programme « europe creative » et politiques de cohésion). Il a notamment donné lieu à deux journées de séminaire l'une rassemblant une cinquantaine de participant inter secteur (culture, santé, éducation, recherche...) à Paris en juin, l'autre en décembre en lien avec le CELSIG à Nantes.
  - Un travail spécifique sur les **cadres de contractualisation entre associations et collectivités publiques** a été poursuivi. Il s'est nourri d'échanges et de collaborations avec des associations de collectivités (ADF, ADACGVAF, FNCC, RTES...) et des acteurs de l'ESS (Mes, Collectif des associations citoyennes, CPCA...).
- Elle a par ailleurs poursuivi, en lien avec le Cnar Culture, le **travail de production collective autour des expérimentations et propositions sur les démarches de coopération territoriale et économique** par les acteurs artistiques et culturels. Suite au séminaire de Redon et les rencontres d'Avignon réalisés en 2011, l'UFISC a participé à l'organisation d'un séminaire de 2 jours à Saint Etienne, axé sur les pratiques et les méthodes. Un atelier public puis un temps de travail en comité de pilotage en Avignon a permis une première restitution et de dresser des perspectives d'un protocole de coopération entre l'Ufisc, le Cnar Culture et trois expériences territoriales de coopération pour engager un processus de recherche appliquée. Par ailleurs, une démarche culture relative au travail partenarial initié par le labo de l'ESS autour des pôles territoriaux de coopération économique a été définie et proposée au ministère de l'ESS.
- Les sujets directement relatifs à **l'emploi et à la structuration professionnelle des entreprises** ont été travaillés au travers de réunions de travail sur l'emploi intermittent, les emplois aidés, les cadres conventionnels, la fiscalité. Ont notamment été produites des notes et des interventions sur les conventions collectives, les politiques d'aides à l'emploi, la pluriactivité dans l'emploi... De plus, l'UFISC a participé à divers espaces de réflexion sur l'emploi et les entreprises (Ministères, CNPS, DEPS...) et dialogue au national et en région avec les différents acteurs sectoriels (organisations professionnelles, CPNEF-SV...) ou de l'ESS (CEGES, USGERES).
- Le travail sur **l'amélioration de la gestion associative et le développement des activités** se sont notamment appuyés sur le suivi de la démarche sur l'outil d'autodiagnostic financier, la rencontre avec les comités d'entreprise, la réflexion sur l'évaluation/certification des démarches, des contributions aux réflexions sur le lien avec le développement durable (master culture et Développement durable), avec les modèles de gestion (Université Paris Dauphine)... Elle s'affirmeront dans le cadre de la commission Economie de l'UFISC.
- L'UFISC a consolidé sa contribution à la mobilisation et au débat sur **l'inscription du champ culturel dans l'économie sociale et solidaire**. Elle participe régulièrement aux rencontres et travaux et dialogue de façon continue avec les acteurs de l'ESS. L'UFISC s'est particulièrement investie dans la réflexion et les propositions sur le **projet de loi cadre pour l'ESS**.
- Elle a poursuivi son implication dans les **démarches d'observation et d'évaluation participative et partagée** des entreprises artistiques et culturelles de l'ESS (méthodologies, suivi des démarches en Bretagne, Pays de la Loire, IDF).

### Axe 4 • Contributions au dispositif

---

- L'UFISC a **contribué aux réflexions développées en concertation** avec le Cnar Culture et les autres partenaires du dispositif et a **informé sur le bilan positif du dispositif** ses partenaires publics et professionnels. Elle participe aux comités de suivi et de pilotage.

- L'UFISC a mis en œuvre de premières pistes opérationnelles pour une meilleure **organisation collective de la production de la ressource et du conseil juridique et social** entre elle, ses organisations membres et le Cnar Culture. Le chantier a ainsi permis la mise en place de formation sur les compétences de coordination dans les réseaux, sur les outillages numériques et les mutualisations possibles, sur les partages d'outils et de ressources...
- Elle a poursuivi ses **relations avec la COFAC** sur différents chantiers tant dans les échanges d'information que sur les actions menées ainsi que sur les réflexions autour du dispositif DLA.
- Elle a coordonné une circulation de l'information entre ses organisations membres et avec le Cnar Culture et a favorisé les échanges avec des fédérations et des initiatives non fédérées. Une évolution statutaire a acté l'ouverture de l'Union à l'ensemble du champ artistique et culturel. L'UFISC s'est d'ailleurs élargie en 2012 aux radios associatives et a accueilli **un nouveau membre : la FERAROCK, fédération de radios associatives rock**.
- De plus, l'UFISC **définit, suit et rend compte chaque année des objectifs établis** dans la convention et des actions conduites.

## Bilan COFAC – 2012

### Dans le cadre de la Convention de partenariat 2011-2013 Cnar Culture COFAC – OPALE

#### Rappel de l'objet de la convention signée entre le Cnar Culture et la CoFac

La croissance dynamique et atomisée des associations artistiques et culturelles, le morcellement de l'emploi et sa précarité, l'enjeu que représente le dialogue social et la spécificité des questions professionnelles pour le secteur artistique, la transformation actuelle de l'économie culturelle et de ses modèles, la nécessité de structuration de l'entreprise culturelle, l'importance accrue de la dimension européenne et internationale, l'évolution des politiques publiques, les besoins en financement sont autant de défis auxquels sont aujourd'hui confrontées les associations du secteur artistique et culturel d'utilité sociale.

Face à ces enjeux, la COFAC souhaite contribuer à renforcer la structuration du secteur en participant à la construction prospective et réaliste d'un espace social et économique adapté aux fonctionnements de ses entreprises et en appuyant et accompagnant le développement des entreprises et des professionnels.

Partageant le constat réalisé par le Cnar Culture et la réponse qu'apporte le dispositif DLA aux entreprises artistiques et culturelles, **la COFAC a signé une convention de partenariat 2008 avec l'association Opale dans le cadre des missions et actions du Cnar Culture, et a développé 9 actions correspondant à trois axes 6 sous-axes.**

#### Bilan 2012 – Dépenses engagées par la COFAC dans le cadre du Cnar-Culture

##### AXE 1 : Mobiliser, sur le territoire national, les têtes de réseau et les acteurs du mouvement associatif

- La COFAC a sensibilisé plusieurs réseaux adhérents au dispositif DLA. En 2012, elle s'est adressée plus particulièrement aux réseaux de la CNFR, FFMJC, FUSE, PEC, FSCF.
- Elle est intervenue dans la commission culture de la CNFR, a mobilisé un certain nombre de réseaux sur des événements nationaux, comme Avignon, ou conjointement avec l'UFISC sur des événements mobilisateurs tels que l'Art est public.
- Elle a continué à sensibiliser les nouveaux élus et directeurs en poste dans les fédérations : la nouvelle chargée de mission de la CNFR, la trésorière de la FUSE, devenue également secrétaire générale adjointe de la COFAC, la directrice de la FSCF, la responsable de la COFAC Poitou-Charentes et les membres de la COFAC Champagne-Ardenne, Françoise Flageul de la fédération Patrimoine et Environnement en Bretagne.
- La COFAC a mis en place des temps d'information des coordinateurs réseaux ou équipe des réseaux au dispositif DLA (ex : CNFR, PEC, FFMJC).
- Les salariées de la COFAC ont participé, ainsi que des administrateurs réseau, aux formations des DLA et C2RA aux enjeux du secteur culturel et notamment amateur (échanges particulièrement avec le C2RA Basse-Normandie et Ile de France), mais aussi aux rencontres nationales des C2RA en octobre.
- A un niveau régional,
  - La COFAC a été en appui à l'élaboration de l'enquête acteurs culturels et pratiques solidaires de la CRESS Bretagne ainsi qu'à la préparation et la communication autour des journées Culture et ESS des 28 et 29 novembre.
  - La COFAC a continué d'échanger avec le C2RA Basse Normandie et Ile de France sur leur plan d'accompagnement des acteurs culturels régionaux.
  - La COFAC a échangé avec la CRESS Picardie en vue de la mise en place d'un tel plan d'accompagnement.
- La structuration du réseau au niveau régional a mobilisé les élus et l'équipe salariée. En effet, la COFAC nationale vient en appui aux personnes en région désireuses de donner un nouveau souffle dans d'anciennes COFAC régionales (ex : la COFAC Poitou-Charentes, de nouveau active et porteuse d'un projet

autour de Maison des associations amateurs) et à celles qui souhaitent développer de nouvelles COFAC régionales dans différentes régions (Champagne-Ardenne - dont la première réunion pour sa création a eu lieu fin 2012 en présence de la CRESS-, Franche-Comté...).

- La structuration de COFAC régionales passe aussi par une participation à la commission des régions de la CPCA et un contact direct avec certaines CPCA régionales.
- De plus, la COFAC a continué en 2012 son travail partenarial autour de la convention-cadre quadripartite visant à poursuivre la structuration en région des deux coordinations UFISC et COFAC et à sensibiliser les acteurs culturels aux enjeux de l'ESS (entre autres).
  - La COFAC a participé aux actions communes (UFISC/COFAC/CNAR culture/CNCRES) dans le cadre de cette convention, autour des acteurs culturels de l'ESS régionaux (Bretagne, Rhône-Alpes, Basse-Normandie, Ile de France, Pays de la Loire...). (Actions développées dans l'axe 3).
  - Soutien et appui aux dynamiques locales de regroupement des acteurs culturels de l'ESS autour des CRESS (et des CPCA régionales).
  - Définition d'un plan d'action autour de la convention en partenariat avec l'UFISC, le CNAR Culture, le CNCRES.
  - Suivi de la dynamique régionale autour des PTCE (pôles territoriaux de coopération économique) et participation au groupe de travail national.
- Participation aux réflexions sur la refondation de la CPCA, sur ses représentations régionales et la perspective d'un « secteur associatif culture » en son sein.
- Participation au groupe de travail Europe de la CPCA.
- Travail à l'interconnaissance entre la CPCA et les deux coordinations du secteur culturel (dans la perspective d'une possibilité d'évolution de la CPCA vers un « secteur culture »).

### Axe 3 : promouvoir et développer l'activité et l'emploi

---

C'est l'axe qui a mobilisé le plus de ressources durant l'année 2012. Nos efforts ont porté sur :

- La diversification des ressources des associations. Plusieurs directions ont été explorées :
  - Réflexion sur la formation de bénévoles et dirigeants de structures membres du réseau des MJC en Rhône Alpes, au montage de projets éducatifs européens (projets éducatifs et financements européens).
  - Réflexions sur le modèle économique des associations et fédérations de la COFAC (en lien avec les réflexions sur l'ESS et la vie associative).
  - Participation à la Journée CPCA/France Active « Quels financements pour les associations en 2012 ».
  - Engagement d'une réflexion de fond et organisation d'une formation sur le mécénat de proximité (avec un consultant spécialisé). Lien avec le CNAR Culture et les DLA sur cette problématique.
- La meilleure gestion de l'entreprise associative.
  - Participation au comité de pilotage et suivi d'une expérimentation sur la formation à l'outil d'auto-diagnostic financier (CNAR-Financement et CNAR Culture) en Ile de France.
    - Réflexion sur comment familiariser le réseau des MJC en Ile de France à cet outil.
    - Réflexion sur la transmission de l'outil en interne dans les réseaux et sur la formation par des membres du réseau à d'autres membres du réseau.
  - Travail de remontée d'informations sur des expériences d'accompagnement dans le secteur culturel et sur des « cas particuliers » de gouvernance pour la CPCA.
  - Participation à la formation d'élèves du Master de Nanterre de Mathieu Hély destiné à former de futurs cadres associatifs. Intervention sur les problématiques et particularités du secteur culturel.
  - Participation à la journée d'échange sur les groupements d'employeur, organisée par OPALE/ CNAR Culture à Bordeaux.
  - Mise en lien d'écoles de musique en réflexion sur les problématiques de mutualisation et de groupements d'employeur avec celles de Poitou Charentes.
- L'amélioration des ressources humaines et de leur gestion.
  - Participation au groupe « engagement » de la CPCA (service civique, bénévolat, formation des bénévoles, instructions CDVA...).
  - Réalisation de l'étude sur « Les ressources humaines dans les associations culturelles : poids et nature du bénévolat dans le réseau COFAC, contribution à la vie culturelle des territoires et liens avec l'emploi ». Cette étude sera finie normalement en 2012.  
Analyse des données, rédaction et production d'argumentaires et de propositions.
- Le développement d'une démarche d'économie sociale et solidaire et d'activités d'utilité sociale.

- Discussions, points d'étape et bilan en conseil d'administration autour de la convention CNCRESS/UFISC/COFAC/CNAR culture et action de formation à l'ESS et ses enjeux tout au long de l'année à destination des administrateurs de la COFAC.  
Réflexion sur les liens entre vie associative et ESS.
- Dans le cadre de la convention :
  - En Rhône-Alpes : participation avec une dizaine de partenaires à l'organisation des rencontres de Saint Etienne sur « Culture et développement territorial, construire les coopérations ». Mobilisation de participants et d'intervenants, participation à la production de contenus.
  - En Bretagne : relai et communication autour du questionnaire de l'enquête « acteurs culturels et pratiques solidaires » réalisée par l'observatoire de la CRESS. Participation à la mise en place de journées Culture et ESS fin novembre 2012.
  - Lien avec la CRESS et le C2RA sur un plan d'accompagnement des structures culturelles de l'ESS (voir axe 1 en IDF et en Basse Normandie). Valorisation et promotion de ces plans d'accompagnement.
- Participation au groupe de travail sur les PTCE (pôles territoriaux de coopération économique) sur le secteur culturel. Travail en lien avec le CNCRES et le Labo de l'ESS.
- Participation aux journées de rencontres UFISC/CNAR Culture/COFAC « L'enjeu de la dimension culturelle, quels outillages pour développer les dynamiques citoyennes sur les territoires ? », à Avignon.  
2 rencontres thématiques :
  - « Mettre en œuvre des écosystèmes citoyens de coopération économique sur les territoires : quels outillages ? »
  - « Mettre en œuvre des écosystèmes citoyens de co-construction politique sur les territoires : quels outillages ? »

La coordinatrice de la COFAC a travaillé à la retranscription de ces journées et à la production de synthèses.

- Participation à la réunion du groupe « nouvelles pratiques et économie solidaire » au Ministère de la Culture et de la Communication, groupe animé par Jean-hugues Piettre.

➤ Le développement de la connaissance des associations culturelles sur le territoire.

- Poursuite de l'observation du réseau initiée fin 2010 (enquête de la COFAC sur les ressources humaines dans le réseau – recueil de données sur l'emploi et le bénévolat).

Une grande partie du temps de travail de la chargée de mission de la COFAC a été consacrée à la réalisation de cette enquête.

- Temps de travail avec Stéphanie Rizet de la CPCA et sociologue.
  - Continuation du chantier sur la pratique en amateur :
    - Relance d'un débat au niveau national en concertation avec les partenaires : autres réseaux, MCC, collectivités, professionnels de la culture, syndicats... sur la sécurisation du cadre législatif régissant la pratique en amateur.
    - Finitions du travail sur une analyse juridique : les pratiques en amateur et la législation. Document qui rappelle le développement historique des pratiques en amateur dans un contexte d'éducation populaire et s'interroge sur les textes qui aujourd'hui régissent la pratique en amateur (décret de 53, code du travail et code du commerce) et les flous juridiques qu'ils laissent.
    - Réflexions sur une publication commune de ce document avec le point de vue d'autres réseaux dans un hors série Juris asso (début 2013 ?).
    - Echanges avec Eric Sapin de la péniche Alternat (lieu pour les amateurs) autour de cas problématiques en termes de législation.
    - Présentation de l'analyse de la COFAC lors d'une rencontre avec l'IFAC et échanges autour des enjeux liés à la rémunération des enfants dans les manécanteries.
      - Participation aux temps forts de rencontre des acteurs culturels : l'Art est Public, Avignon, participation à la démarche CANOPEEA (Collectif pour des Assises Nationales Ouvertes sur les Pratiques, l'Enseignement et l'Education artistique)...
      - Travail quotidien de représentation des associations culturelles fédérées (à la CPCA, dans les Ministères (MCC et Jeunesse et vie associative), au comité de suivi de la conférence de la Vie Associative, comité de pilotage de Juris Associations...).

#### **Axe 4 : Contribution à la coordination, l'évaluation et la capitalisation autour du dispositif national.**

- La COFAC a participé aux comités de suivi du CNAR-Culture, rend compte de ses actions et participe à la diffusion du bilan positif du dispositif auprès de ses membres et partenaires.
- La COFAC poursuit une politique de formation de ses dirigeants aux enjeux du CNAR-Culture. Le délégué général du CNAR Culture est invité à des CA de la COFAC et à l'assemblée générale.

La nouvelle chargée de mission a également été formée à son arrivée au dispositif (afin de pouvoir participer au travail dans le cadre de la convention), ainsi qu'à sa gestion (remontée des dépenses).

- En 2012, la COFAC a poursuivi et renforcé sa collaboration avec l'UFISC, les deux coordinations étant copilotes du CNAR Culture et complémentaires en ce qui concerne les réseaux qu'elles regroupent. Les deux coordinations se sont invitées mutuellement sur leurs événements et ont travaillé en commun sur un certain nombre de chantiers.
  - Elles se consultent régulièrement sur des prises de position.
  - Tout au long de l'année, les deux coordinations ont été amenées à se rencontrer pour se concerter et faire le point sur leurs avancées (entre équipes et administrateurs).
- Cela permet de donner plus de poids aux travaux entrepris dans le cadre du CNAR.
  - Dans cette perspective, les deux coordinations et le CNAR Culture ont fait des points réguliers tout au long de l'année sur les chantiers dans le cadre de la convention CNAR et de la convention CNCRES/UFISC/COFAC/CNAR Culture.
  - Les différents partenaires ont présenté leurs programmes d'action 2012 et se sont fixé des objectifs de travail en commun.
  - Ils ont engagé un début de réflexion sur la mutualisation de formations entre les trois structures, ainsi que sur la possibilité de mettre en place un certificat de spécialisation Culture et ESS au CNAM, dans le but de former les dirigeants de structures culturelles de l'ESS.

A noter qu'en 2012, la coordinatrice de la COFAC étant partie fin novembre et la chargée de mission n'étant restée que 5 mois environ, la somme justifiée n'est pas de 20 000 euros comme les années précédentes mais de 15 000 euros environ.





# **Orientations stratégiques 2013**

---

## AXE 1 : MOBILISER SUR LE TERRITOIRE NATIONAL, LES TÊTES DE RÉSEAUX ET LES ACTEURS DU MOUVEMENT ASSOCIATIF

### Identification des besoins

- 1.1 Besoin d'une meilleure coordination de l'information et d'une articulation entre le dispositif DLA et les organisations professionnelles, les têtes de réseaux, les centres de ressources nationaux, les agences régionales du secteur culturel. Répondre aux sollicitations de l'Ufisc et de la Cofac pour notre participation à des événements nationaux ou des séminaires
- 1.2 Besoin de mieux informer sur les emplois d'avenir auprès de l'ensemble des associations employeuses et d'appuyer les DRAC
- 1.3 Faible concertation entre DLA et Opca, en particulier pour les associations culturelles. Besoin de structurer d'éventuels partenariats entre DLA et AFDAS

### Missions permanentes

Promotion du dispositif : Accueil téléphonique et par mail, participation à des AG et CA, lettre d'informations du Cnar Culture, rendez-vous d'information avec les nouveaux/elles coordinateurs/trices de réseaux.

Liens avec partenaires (centres de ressources, Cress, observatoires nationaux et régionaux...) et structuration en régions.

### Actions nouvelles

- Production, en direction des DLA, d'un document identifiant précisément les services développés par les **centres de ressources** (IRMA, CNT, HLM, CNV, CND). Dans la concertation avec ces acteurs, se présenter les projets de production d'outils méthodologiques de chacun en début d'année afin d'envisager des collaborations **(1.1)**
- Participations à des événements nationaux **(1.1)**
  - Participer avec l'Ufisc et la Cofac à des groupes de travail sur l'observation et la coopération.
  - Présence au festival d'Avignon, participation aux débats professionnels programmés, promotion du DLA et des démarches d'accompagnement auprès des professionnels du spectacle vivant.
- Participations à des rencontres thématiques sur l'accompagnement avec des fédérations : Thémaa, FAMDT, Fédelima **(1.1)**
- Communiquer aux DRAC une offre de service sur les nouveaux dispositifs d'emplois aidés (emplois d'avenir, contrats de génération). Produire un document récapitulatif sur les dispositifs d'emplois aidés. **(1.2)**
- Signature d'une convention de partenariat avec l'Afdas, en charge de la coordination du DATPE-SV (Dispositif d'Accompagnement des Très Petites Entreprises du Spectacle Vivant), afin de faciliter le lien et de clarifier les modalités de collaboration avec les DLA. **(1.3)**

### Résultats visés :

- Amélioration du lien entre les accompagnements proposés par les DLA et les besoins repérés des fédérations, associations et partenaires, et amélioration de l'impact du DLA avec la création de passerelles avec d'autres dispositifs d'accompagnement et avec les organismes de formation professionnelle
- Poursuite de la communication autour du DLA dans le cadre de rencontres professionnelles nationales ou régionales
- Amélioration de la connaissance des DLA sur les offres de services des centres de ressources nationaux du secteur culturel
- Amélioration de la connaissance des DRAC sur les emplois d'avenir et sur l'emploi dans les associations culturelles

## Axe 2 : Apporter un appui-conseil et ressources aux DLA et C2RA

### Identification des besoins

- 2.1 Besoin d'évolution des formats d'appuis aux DLA et C2RA vers des offres affinées au cas par cas : ateliers-formations décentralisés en direction des nouveaux entrants DLA-C2RA et des DLA plus anciens (sur programme et à la demande) en lien avec Avise et d'autres organismes professionnels du secteur
- 2.2 Rareté des outils à destination des DLA (capitalisation, retours d'expériences et analyse) sur les projets culturels de coopération économique et faible nombre d'accompagnements collectifs sur ce type de projets
- 2.3 Besoin d'outillage des DLA et C2RA sur l'accompagnement des compagnies ou collectifs d'artistes du spectacle vivant, à partir de la diffusion de la note sur les accompagnements des « compagnies », des temps de travail avec les consultants, les fédérations
- 2.4 Besoin de soutenir la concertation entre acteurs autour de la mise en place dans quelques régions de « chaînes d'accompagnement » (agences régionales ou départementales, fédérations, Afdas, CRES(S)...)
- 2.5 Faible structuration des partenariats et fragilité des réseaux culturels en région pour la mise en œuvre de schémas sectoriels avec les C2RA (en lien avec la convention CNCRES-Ufisc-Cofac-Cnar)

### Mission permanente

Appui-conseils aux DLA-C2RA : 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

### Actions nouvelles

- Renforcement des appuis-conseils approfondis aux DLA-C2RA, notamment par des temps d'ateliers-formations en régions sur des thématiques co-construites entre DLA et fédérations, mais également en expérimentant le recours à de nouveaux outils multimédia (site internet plus interactif, outils numériques).

(2.1)

- **Expérimentation d'une plateforme d'outils numériques mutualisée : nouveau site internet et outils web associés**

Pour développer et améliorer l'outillage du secteur et des opérateurs de l'accompagnement, nous avons souhaité développer un nouveau support numérique (site et outils webs associés). Cette plateforme numérique aura pour fonction de centraliser et diffuser les productions et outils remarquables du secteur associatif culturel, permettre la création d'espaces de collaboration et de concertation (par exemple pour des échanges de pratiques entre chargés de mission DLA sur le secteur culturel) et valoriser les initiatives culturelles empreintes d'ESS.

- La consolidation des références et ressources du Cnar sur les accompagnements collectifs de structures culturelles et leurs nouveaux modes de coopération (2.2) :

- Réalisation de nouvelles fiches expériences et d'expérimentations : appui à la mise en place d'accompagnements de projets de coopération et/ou de mutualisation financés par les DLA et des cofinanceurs.

- Projet d'accompagnement collectif sur ces questions en Rhône Alpes.

- Approfondissement et diffusion de l'analyse des accompagnements des compagnies ou collectifs d'artistes du spectacle vivant (2.3) :

- Questionnaire aux consultants ayant accompagné des compagnies via le DLA.

- Temps de formation spécifiques pour les DLA et autres accompagnateurs.

- Rencontres avec les réseaux (principalement syndicats employeurs) et chercheurs sur l'accompagnement.
- Déploiement des expérimentations liées à l'outil d'autodiagnostic économique et financier de France Active, support à des actions régionales ou départementales multipartenariales (cf axe 3).
- Participation à la mise en place de nouveaux schémas sectoriels et/ou d'espaces de concertation sur la « chaîne d'accompagnement » en cours ou en projet **(2.4 et 2.5)** :
  - Champagne Ardenne : élaboration d'un partenariat entre Drac, Orcca, C2RA et DLA pour la mise en place d'accompagnements collectifs sur le secteur culturel.
  - Basse Normandie : rencontres départementales culture et ESS.
  - Poitou Charentes : déploiement de l'outil autodiagnostic en lien avec l'ARSV et les DLA.
  - Auvergne : partenariats sur l'accompagnement avec l'agence régionale Le Transfo.
  - Rhône Alpes : projet de deux accompagnements collectifs et d'une rencontre autour de l'ESS avec le Conseil Régional.
  - Lorraine : projet de partenariat en cours avec Drac, Afdas, C2RA...
  - Bourgogne : appui au renforcement des liens entre l'agence régionale Lab et les DLA de Bourgogne.

#### **Résultats visés :**

- **Meilleure adaptation de nos interventions-conseils auprès des DLA**
- **Amélioration de nos outils numériques au profit des DLA et des associations**
- **Meilleure implication des fédérations dans la réflexion sur l'accompagnement, au national et en régions**
- **Outils de capitalisation et de suivi d'accompagnements de projets culturels de coopération, expérimentations valorisées**
- **Meilleure compréhension des enjeux et besoins d'accompagnement des compagnies et collectifs d'artistes**
- **Participation à l'élaboration de plans d'action sectoriels dans quelques régions**

## Axe 3 : Promouvoir et développer l'activité et l'emploi

### Identification des besoins

- 3.1** Besoin d'outils économiques et financiers pour les petites associations du secteur, en particulier l'outil d'autodiagnostic économique et financier
- 3.2** Besoin d'outils et de compétences d'observation mutualisés avec des réseaux, et manque de données statistiques spécifiques aux associations culturelles et sexo-spécifiques
- 3.3** Besoin d'animation d'une réflexion partagée sur les modèles économiques de l'ESS et d'analyse de leur fonctionnement, en partenariat avec les acteurs de l'ESS. Besoin de mobilisation des partenaires de l'ESS et des acteurs culturels sur la convention signée avec le CNCRES(S) et les regroupements culturels régionaux, envisager une mission d'animation permanente
- 3.4** Besoin de consolider l'information et de sensibiliser le secteur aux travaux liés à la question de l'égalité homme/femme dans le secteur culturel, et besoin d'appréhender les problématiques de l'égalité professionnelle hommes-femmes
- 3.5** Enjeux liés à la mise en place des emplois d'avenir et des contrats de génération dans les associations culturelles employeuses : besoin d'appui et d'information pour les institutions et acteurs culturels

### Missions permanentes

Identifier les besoins d'outils méthodologiques pour les DLA et les associations :

- diversification des ressources,
  - meilleure gestion de l'entreprise associative, en lien avec le Cnar Financement,
  - amélioration des ressources humaines et de leur gestion : égalité hommes-femmes, mutualisation d'emplois...
- Plan d'actions et outils au profit des activités et services développés dans le secteur : démarches de l'Ess, utilité sociale... et mission d'observation sur la connaissance des associations culturelles employeuses.

### Actions nouvelles

- Poursuite des formations et actions de sensibilisation sur l'outil d'auto-diagnostic économique et financier conçu par le Cnar Financement de France active **(3.1)**.

Dans la continuité de l'expérimentation sur l'outil d'autodiagnostic depuis 2010, essaimage de l'outil via l'implication et la montée en compétences des réseaux culturels, et selon des modalités à construire sur les territoires, participation à un comité de pilotage national et participation à l'administration du site 'CultureDiag'. Ces territoires pressentis en 2013 : Isère (RA), Poitou-Charentes, Nord-Pas-de-Calais, Auvergne.

#### • Renforcement de la mission d'observation (3.2 et 3.4)

Le Cnar Culture développe une mission d'observation lui permettant de produire des ressources quantitatives et qualitatives autour de la capitalisation des données sur les accompagnements des associations artistiques et culturelles par le DLA.

En fonction des orientations des pilotes du dispositif, des actions spécifiques d'observation pourraient ainsi être développées : elles concerneraient l'enrichissement des bases de données et de la connaissance globale du secteur culturel associatif sur des thématiques à définir collectivement autour de l'emploi du secteur (évolution, métiers, insertion des emplois d'avenir...) et par exemple l'égalité professionnelle hommes/femmes. Ces actions s'appuieraient sur des questionnaires en ligne (enquêtes flashes par exemple), dont l'utilisation serait facilitée par les nouveaux outils webs. Cette mission permettrait également d'outiller les fédérations sur des outils (statistiques, analyse, enquêtes) pour leurs propres besoins de connaissance et de professionnalisation.

- Travaux sur l'ESS en lien avec les acteurs ressources que sont Le Labo de l'ESS et ses partenaires (CNCRES, COORACE, MES et RTES) : Opale / Cnar Culture, associée à l'Ufisc, participe à un projet global porté par Le Labo de l'Ess sur la valorisation des PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economique) et de leur contribution au développement socio-économique dans le secteur culturel (réponse prévue en février 2013). **(3.3)**

Ce projet aurait pour objectifs d'informer et sensibiliser les acteurs culturels aux démarches de coopération et de mutualisation territoriale, mieux comprendre les modèles économiques et les fonctionnements des PTCE et favoriser leur pérennité. Le Cnar Culture est associé au groupe de travail assurant le suivi des expérimentations.

- Participation à un appel à projets européen « Recherche et Développement » sur les clusters culturels avec l'Ufisc et trois pôles de coopération et clusters, ainsi que l'Université de Lyon. **(3.3)**

- En lien avec la DGEFP, la CDC, le ministère de la Culture et l'Avisé, le DLA accueillera et accompagnera les structures employeuses d'emplois d'avenir. Le Cnar pourra être sollicité par les DLA, les Drac, les agences culturelles pour appuyer les employeurs dans l'élaboration des actions de formation et de consolidation de ces emplois **(3.5)**.

• **Mission complémentaire à envisager sur les emplois d'avenir et contrats de génération (3.5)**

En lien avec la DGEFP et les réseaux :

-> **Suivi et évaluation du dispositif des emplois d'avenir** dans les structures culturelles et artistiques, par un suivi statistique pérenne, avec plusieurs options possibles :

Soit une entrée par salarié en insertion : profil, parcours, fonctions au sein de la structure employeuse, formation par qui, quand, comment, suivi individuel à n+3 et n+5 ;

Soit une entrée par structure : profil de l'association employeuse, métiers concernés, formations et soutiens à la professionnalisation proposés par l'employeur...

-> **Coordination et animation nationale d'accords cadres entre fédérations et Etat** : évaluation qualitative et suivi quantitatif des emplois d'avenir dans les structures employeuses.

-> **Mise en place d'actions collectives territoriales à destination des employeurs.**

-> **Animation de partenariats nationaux entre réseaux de la culture** et réseaux de l'insertion et/ou missions locales.

**Résultats visés :**

- **Essaimage de l'outil d'autodiagnostic (Cnar Financement) selon les enjeux, forces en présence et spécificités des territoires**
- **Mutualisation d'une fonction d'observation entre le Cnar culture et les réseaux, mise en place d'outils partagés en vue de l'optimisation des collectes de données, notamment des données sexo-spécifiques**
- **Meilleure connaissance des modèles économiques de l'ESS pour les réseaux**
- **Meilleure sensibilisation et vigilance des acteurs et réseaux culturels à la thématique de l'égalité femmes/hommes**
- **Apports d'outils et d'informations sur les emplois d'avenir et contrats de génération, suivi de ces emplois et éventuelles conventions cadres avec les fédérations**

## Axe 4 : Contribuer à la coordination, l'évaluation et la capitalisation autour du dispositif national d'accompagnement des activités et services d'utilité sociale

### Identification des besoins

---

**4.1** Evolution du Dispositif : chantier stratégique en cours

**4.2** Besoin de mutualiser et renforcer les coopérations entre fédérations associées au Cnar

### Missions permanentes :

---

Participation aux intercnar/C2RA/JPDLA et aux comités de suivi, participation aux démarches d'évaluation de l'impact du dispositif.

Gestion et bilan des dossiers FSE.

### Actions nouvelles

---

- Participation active en lien avec Avise, les autres Cnar et les deux unions du Cnar, aux réflexions sur l'évolution du dispositif DLA : apports d'outils et de ressources pour le chantier stratégique sur différents axes et à la demande des pilotes. **(4.1)**
- Suivi de 2 groupes de travail au sein de l'UFISC (structuration professionnelle, ESS) et de la COFAC (ESS) **(4.2)**

### Résultats visés :

- **Dispositif renforcé et optimisé dans son fonctionnement et son offre de service**
- **Actions de rapprochement, de mutualisation et coopération avec les unions**