

ENQUETE DE SATISFACTION AUPRES D'ASSOCIATIONS CULTURELLES BENEFICIAIRES DU DLA



Association Opale / Cnar Culture

Décembre 2009

SOMMAIRE



INTRODUCTION	P.3
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON	P.3
1. LES ASSOCIATIONS INTERROGÉES	P.3
Une forte représentation de certains départements	P.3
Répartition par type d'activité	P.4
2. LES PRESTATIONS D'INGÉNIERIE	P.5
Un effet de zoom sur les ingénieries individuelles	P.5
Des réalités différentes selon les DLA	P.5
LA DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT	P.8
1. LES FACTEURS DÉCLENCHEURS	P.8
Motivations internes à l'association	P.8
Raisons externes à la structure	P.9
2. LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT	P.10
SATISFACTION VIS-À-VIS DE L'OPÉRATEUR DLA	P.12
L'opérateur DLA, un maillon central, mais invisible	P.12
L'INTERVENTION DU PRESATATAIRE	P.16
Un taux de satisfaction très élevé	P.16
Les types d'accompagnements réussis	P.17
LES EFFETS DE L'ACCOMPAGNEMENT	P.21
Des effets significatifs, voire déterminants	P.21
Effets mesurables	P.22
Effets diffus	P.24
Taux de satisfaction et niveau d'impact	P.26
CONCLUSION	P.27

INTRODUCTION

Suite à l'enquête nationale menée en 2007 auprès des associations nationales culturelles employeurs, Opale a identifié 217 associations culturelles ayant répondu à l'enquête et ayant bénéficié du dispositif local d'accompagnement.

Nous pouvons donc estimer que cet échantillon d'associations est majoritairement composé d'associations « favorables » à la notion d'accompagnement et au dispositif DLA.

Dans le cadre de sa mission de Cnar Culture, Opale a souhaité explorer la façon dont ces associations ont vécu l'expérience de l'accompagnement : sont-elles satisfaites de l'opérateur DLA ? De l'intervention du (des) prestataire(s) ? Quels effets ont été produits par l'accompagnement ?

A cette fin, Opale a élaboré sous Filemaker Pro un questionnaire destiné à recueillir des données quantitatives (taux de satisfaction) et qualitatives auprès des associations concernées.

Celles-ci ont été interviewées par téléphone par Aurélie Foltz et Cécile Offroy, embauchées à cette occasion. C'est la méthode de l'entretien semi-directif qui a été retenue. Les entretiens ont duré en moyenne 30 min par structure.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

1. LES ASSOCIATIONS INTERROGÉES

UNE FORTE REPRÉSENTATION DE CERTAINS DÉPARTEMENTS

Près de 13% de l'échantillon s'est avéré inexploitable (déménagements, lignes en dérangement, etc.). Sur les 189 associations restantes, 121 ont été contactées au moins trois fois :

- 47 d'entre elles n'ont pu être jointes (référént indisponible ou absent, répondeur...)
- **74 d'entre elles ont pu être interrogées par téléphone, soit 39% du panel initial.**

Les 74 associations interrogées sont issues de **47 départements**, représentatifs des 22 régions métropolitaines et de la Réunion.

Les départements du Nord et de la Sarthe sont les plus représentés, avec respectivement 7 et 4 associations interviewées. Avec 3 structures interrogées, viennent ensuite la Creuse, le Finistère, la Haute-Garonne, le Vaucluse et la Haute-Vienne. 53 départements ne sont pas du tout couverts par cette enquête.

RÉPARTITION PAR TYPE D'ACTIVITÉ

Les associations interviewées sont issues des différents **secteurs artistiques et culturels** : théâtre, danse, musique, arts visuels, médias, socioculturel... Les structures œuvrant en faveur de la musique classique ou savante sont absentes de l'échantillon. *A contrario*, le secteur des musiques actuelles y est surreprésenté : il représente 24% des associations interrogées, alors que seulement 10% des associations culturelles employeuses relèvent de ce secteur¹. Les activités pluridisciplinaires et les arts visuels sont, eux aussi, bien présents : ils constituent 11% des structures interrogées pour respectivement 5 et 7% des associations culturelles employeuses. Le rôle joué dans la promotion du dispositif local d'accompagnement par les réseaux nationaux qui les fédèrent (Fédurok, FRAAP, Synavi...) n'y est sans doute pas étranger.

Types d'activité	
Théâtre	6
Danse	2
Cirque, rue	4
Musiques actuelles	18
Musiques autres	3
Livre, lecture	3
Médias	6
Cinéma	4
Arts plastiques, photo	8
Patrimoine	5
Educ pop, socio cult.	5
Pluridisciplinaire	8
Services aux asso cult.	2
Total	74

¹ Voir Opale – CNAR Culture, *Enquête nationale sur les associations culturelles employeurs*, novembre 2008

2. LES PRESTATIONS D'INGÉNIERIE

UN EFFET DE ZOOM SUR LES INGÉNIERIES INDIVIDUELLES

Ces 74 associations témoignent de 150 prestations d'ingénierie – soit 30% des 496 ingénieries répertoriées initialement – équivalant à une moyenne de deux ingénieries par association.

On dénombre 88 ingénieries individuelles (59%) et 62 ingénieries collectives (41%). Les ingénieries individuelles ont donc été privilégiées par rapport au panel de base, dont la répartition est inverse (42% d'accompagnements individuels et 58% d'accompagnements collectifs). Cet état de fait rétablit un certain équilibre entre les ingénieries, dans la mesure où les accompagnements individuels sont certes moins nombreux, mais plus approfondis et plus longs ; de plus, leur dotation financière moyenne par association est supérieure à celle des ingénieries collectives.

Ingénieries	Panel enquête	Associations interviewées
Individuelles	211 (42%)	88 (59%)
Collectives	285 (58%)	62 (41%)
Total	496 (100%)	150 (100%)

LA NOTION D'INGÉNIERIE RECOUVRE DES RÉALITÉS PLUS OU MOINS COMPARABLES SELON LES DLA

- Certains DLA comptabilisent autant d'ingénieries que de phases d'un même accompagnement : découpage thématique ou par étapes (n°1, n°2 ...), prolongement d'un premier accompagnement, répartition de l'intervention sur deux exercices budgétaires, prestataires associés sur une même mission mais comptant pour deux prestations d'ingénierie... **Près d'une ingénierie sur cinq (19%) semble ainsi correspondre au « découpage » d'un même accompagnement.** En revanche, du point de vue des associations interrogées, un accompagnement découpé est vécu comme une expérience globale (« nous n'avons eu qu'un seul accompagnement »). Ceci est d'autant plus vrai que, dans presque tous les cas observés, c'est le même prestataire qui est intervenu aux différentes étapes de l'accompagnement.

- D'autres DLA indiquent des **durées d'ingénierie très courtes** d'une, voire deux demi-journées (intitulées « suivi post accompagnement » par exemple), que la plupart des associations interrogées ne considèrent pas comme un accompagnement à part entière ou dont elles ne se souviennent qu'avec difficultés (« *Ce doit être la personne qu'on a vue après pour faire un point, mais on ne l'a vue qu'une seule fois, ça nous a ouvert quelques pistes, mais ce n'était pas vraiment un accompagnement* »).
- Apparaissent aussi des accompagnements répertoriés par les DLA, mais que les associations interrogées déclarent ne pas avoir suivi. Plusieurs raisons sont citées :
 - L'accompagnement a eu lieu mais la structure n'y a pas participé par manque de temps, d'intérêt, de disponibilité ou en raison de l'éloignement géographique du lieu de rendez-vous. Ces cas de figure concernent presque exclusivement des accompagnements collectifs, perçus comme moins engageants que les accompagnements individuels ;
 - L'accompagnement n'a pas encore démarré ;
 - L'accompagnement était prévu, mais n'a finalement pas eu lieu (marche arrière de la structure ou du prestataire).
- Inversement, les associations font parfois mention d'accompagnements s'étant déroulés avant 2008, et pourtant non comptabilisés, ce qui pose la question de la transmission des données par les DLA. Les associations sont aussi enclines à parler d'accompagnements récents ou en cours ; ceux-ci n'ont pas été pris en compte dans le cadre de cette enquête puisqu'ils étaient postérieurs à 2007.
- Enfin, il arrive que personne, au sein de l'association, ne puisse témoigner de l'accompagnement car le référent – le plus souvent un salarié sous contrat aidé – a quitté la structure. Parfois même, le répondant ne se rappelle pas ou ne sait pas que la structure a bénéficié d'un DLA.

Les problèmes de transmission, de capitalisation et de suivi des accompagnements ne sont pas anecdotiques puisqu'ils concernent près de 11% des ingénieries.

	Individuelles	Collectives	Total
Ingénieries décomptées	88	62	150
Ingénieries découpées	22	7	29 (19%)
Ingénieries non suivies	5	5	10 (6%)
Ingénieries à venir	1	0	1 (<1%)
Problèmes de transmission	5	12	17 (11%)

Au total, sur 150 ingénieries décomptées, 114 ingénieries effectives (76%) ont pu servir de base à cette enquête.

LA DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

1. LES FACTEURS DÉCLENCHEURS

Les raisons qui déterminent les associations à solliciter le dispositif local d'accompagnement peuvent être endogènes (internes à l'association) ou exogènes (provenant de l'extérieur, de l'environnement).

TROIS FOIS SUR QUATRE, LES MOTIVATIONS CITÉES SONT INTERNES À L'ASSOCIATION

Arrivent en tête :

- Le souhait de bénéficier d'un **regard extérieur** afin de « *prendre du recul* », de « *faire le point* », de « *sortir la tête du guidon* », d'« *asseoir l'existant* » (cité par 28 associations)
- Un contexte **de mutation ou de transition**, mis en avant par 27 associations : professionnalisation, fin des aides à l'emploi (emplois jeunes, CAE...), essor rapide des activités, fin d'un projet d'envergure, etc.

Le recours au DLA peut aussi relever d'une **posture prospective** : chercher à se développer, « *dégager de nouvelles pistes* ». Cette motivation a été citée 21 fois au cours des entretiens ; elle est prégnante dans le cas des accompagnements collectifs (8 occurrences sur 21). Les « nouvelles pistes » identifiées de manière récurrente par les associations en amont de l'accompagnement sont le mécénat et les financements européens (FSE 10B) : « *On voulait développer le mécénat. Les passerelles entre le monde de l'entreprise et la culture sont trop peu développées.* » ; « *Nous avions prévu de déposer un dossier FSE* ».

Un nombre non négligeable d'associations font appel au DLA dans l'espoir de sortir d'un **contexte de crise** (financière, organisationnelle, relationnelle, partenariale...). Des menaces lourdes peuvent alors peser sur l'association (dissolution, licenciements, redressement judiciaire...). Ces contextes de crise, cités 12 fois lors des entretiens, représentent 10% des motifs invoqués. On ne les a rencontrés que chez les associations ayant bénéficié d'accompagnements individuels.

Enfin, trois associations ont fait part de la nécessité de former et de rassurer leur conseil d'administration quant au modèle économique de l'association : « *On avait besoin de leur expliquer que le secteur musiques actuelles resterait structurellement déficitaire, et que c'était normal, que l'équilibre se fait plus globalement. C'était important car les concerts ont beau être non rentables, ils sont au cœur du projet de l'association* ».

UNE FOIS SUR QUATRE, LES ASSOCIATIONS FONT APPEL AU DLA POUR DES RAISONS EXTERNES À LA STRUCTURE

La raison la plus fréquemment invoquée (16 fois, soit 13% des motifs) est **l'effet d'opportunité** : l'association n'était pas demandeuse, mais elle a été contactée par le DLA (ou orientée sur le dispositif par un partenaire), dans un contexte favorable à un accompagnement : « *c'était le bon moment* », « *le DLA est tombé à point nommé* ».

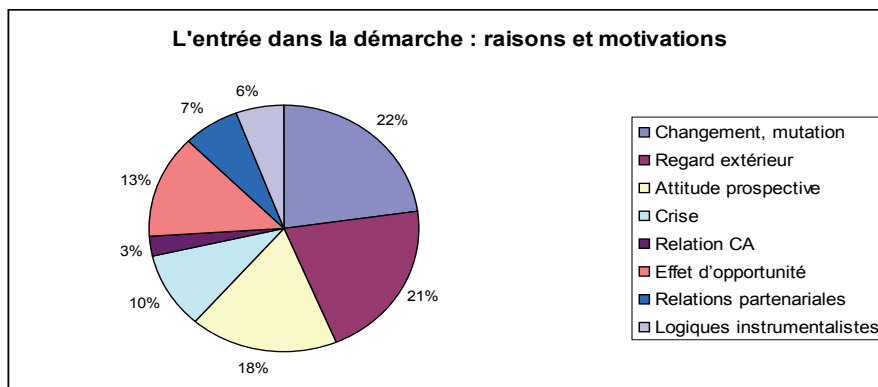
Autre cas de figure, l'association souhaite **clarifier son projet** afin d'améliorer sa visibilité auprès de ses financeurs et renforcer sa stratégie partenariale (8 occurrences).

Cette logique peut être poussée à l'extrême. Le but recherché est alors la légitimation, le **cautionnement du projet** par le biais du dispositif DLA, selon une logique instrumentaliste qui s'apparente davantage à un audit (4 occurrences ont été dénombrées, exclusivement sur des accompagnements individuels).

Enfin, il arrive que les partenaires de l'association soient eux aussi tentés d'instrumentaliser le DLA : l'accompagnement est alors vu comme un « **passage obligé** », une condition à laquelle les partenaires soumettent l'association avant d'engager leur soutien financier. Il peut s'agir par exemple de faire vérifier par le prestataire la capacité de l'association à pérenniser un emploi salarié avant de décider de l'attribution d'une aide au poste. Notons que les 3 cas relevés concernent des accompagnements collectifs.

Toutes ces motivations ne sont pas exclusives les unes des autres. **Généralement, l'entrée dans une démarche d'accompagnement relève d'un faisceau complexe de motivations endogènes et/ou exogènes.**

	Occurrences
Motivations endogènes	88
Changement, mutation	27
Regard extérieur	25
Attitude prospective	21
Crise	12
Relation au CA	3
Motivations exogènes	31
Effet d'opportunité	16
Souci des relations partenariales	8
Logiques instrumentalistes	7



2. LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

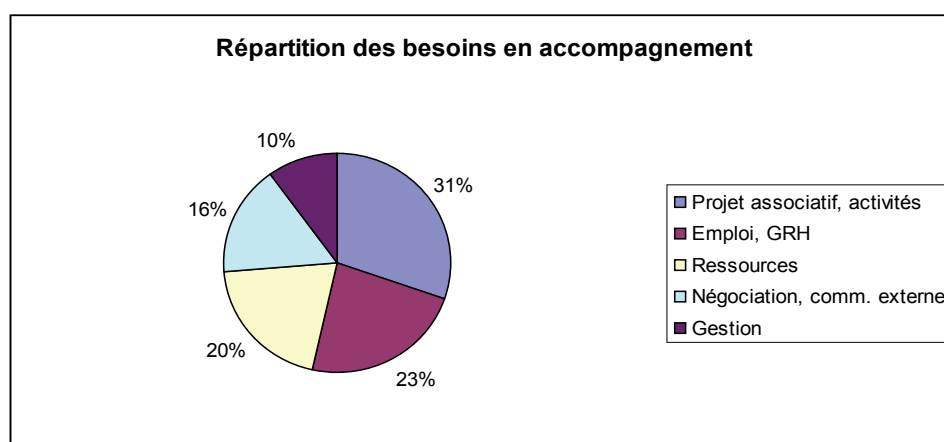
On peut répartir les besoins d'accompagnement exprimés au sein de cinq grandes familles :

- 1) projet / activités
 - 2) emploi / ressources humaines
 - 3) communication externe / stratégie partenariale
 - 4) ressources financières
 - 5) gestion associative
- **Près d'un tiers des besoins exprimés concernent les démarches de réflexion globale, relatives au projet et aux activités associatives** (39 occurrences sur 129). Cette tendance concerne tout autant les accompagnements individuels que les accompagnements collectifs. A titre d'exemple, les associations ont mentionné dans cette catégorie la nécessité de clarifier et de formaliser leur projet associatif, de structurer un projet fédératif, de recentrer ou de développer des domaines d'activités... Elle rejoint l'importance quantitative des motivations endogènes : pour les associations interrogées, le temps de l'accompagnement est vécu comme un temps de « pause », d'élaboration réflexive et stratégique.
 - **Les besoins liés à l'emploi** (pérennisation des postes aidés, nouvelles embauches) **et à la gestion des ressources humaines** (organisation du travail, recrutements, restructuration interne, conflits, mobilisation des bénévoles et dynamisation de la vie associative...) **représentent presque un quart des besoins exprimés** (30 occurrences sur 129).

- Une fois sur cinq, les besoins des associations touchent à l'accroissement et à la diversification de leurs ressources monétaires (26 occurrences sur 129).
- Arrivent ensuite l'appui à la **négociation** et à la **communication externe** (16% des besoins exprimés) et à la **gestion** associative (10% des besoins exprimés), sous laquelle nous avons regroupé les besoins en formation et en outillage dans les domaines de la comptabilité, du contrôle de gestion et de la gestion prévisionnelle.

Tous ces besoins d'accompagnement peuvent bien sûr être liés et se cumuler.

Typologie des besoins	Accomp. collectif	Accomp. individuel	Total
Projet associatif, activités	30	9	39
Emploi, GRH	24	6	30
Négociation, com externe	16	5	21
Ressources	17	9	26
Gestion	10	3	13



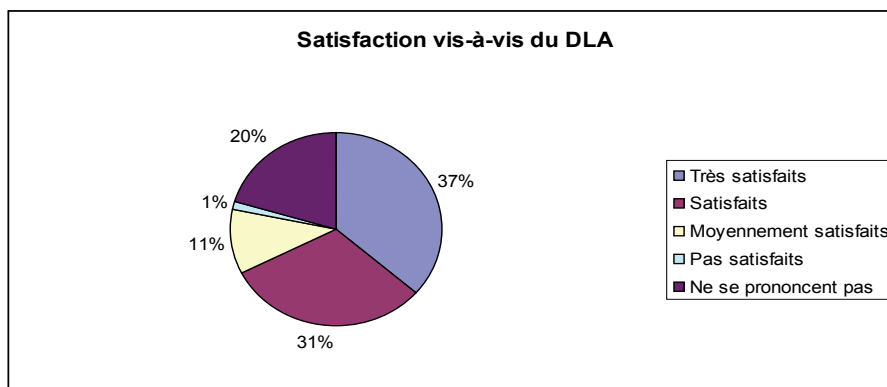
SATISFACTION VIS-À-VIS DE L'OPÉRATEUR DLA

L'OPÉRATEUR DLA, UN MAILLON CENTRAL, MAIS RELATIVEMENT INVISIBLE POUR LES ASSOCIATIONS

68% des associations consultées se déclarent satisfaites ou très satisfaites de leurs relations avec l'organisme porteur du DLA.

11% des associations interviewées se disent moyennement satisfaites de l'opérateur DLA.

Une seule association (1%) se déclare insatisfaite de l'opérateur DLA.



Notons qu'un nombre important d'associations (20%) n'est pas en mesure de fournir un indice de satisfaction vis-à-vis de leur opérateur DLA. Elles ne se souviennent pas précisément de la procédure, ni de leur rencontre avec le DLA, ni du nom de la structure porteuse, ni du contenu du diagnostic et du cahier des charges. Ceci est d'autant plus prégnant qu'elles n'ont suivi qu'un seul accompagnement et que celui-ci est ancien. Pour ces associations, le DLA, c'est d'abord l'intervention du prestataire.

PERTINENCE ET DISPONIBILITÉ, DEUX PRINCIPALES QUALITÉS DES CHARGÉS DE MISSION DLA

Les principaux motifs de satisfaction cités sont :

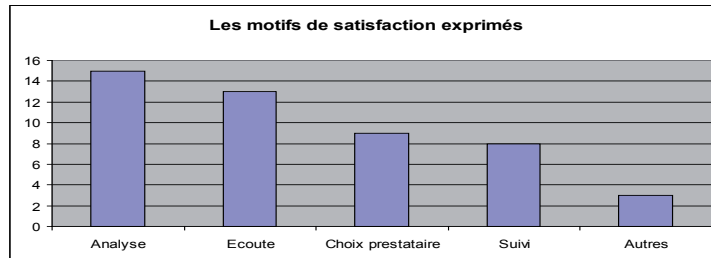
- **La pertinence du diagnostic**, l'acuité de l'analyse, du regard posés par le chargé de mission DLA sur les problématiques de l'association (15 occurrences) : « *Ils nous ont permis de mettre à plat nos priorités, de bien poser les choses.* »

- **La disponibilité du chargé de mission** lors de l'accompagnement (13 occurrences). Celle-ci se manifeste à travers le temps qu'il consacre à la structure : participation aux réunions de cadrage, de restitution, aux séances d'accompagnement collectif, durée de l'entretien en vue du diagnostic, bilans à mi-parcours.... Les associations se montrent particulièrement sensibles à sa présence physique : « *Le chargé de mission est venu, il a passé trois heures avec nous, très compétent, on a été plus que très satisfaits !* ». Le fait que le chargé de mission se déplace dans les locaux de l'association est ainsi un signe de sa disponibilité, de même que ses qualités d'écoute – notamment sa capacité à réajuster, le cas échéant, l'intervention du prestataire aux besoins des structures.

- **L'accompagnement au choix du prestataire** (ou la pertinence du choix lorsque l'association n'y participe pas) (9 occurrences) se révèle être un autre élément important dans la satisfaction des associations bénéficiaires. « *On a pris le temps de choisir le prestataire, ce qui s'est avéré primordial.* »

- **Le suivi de l'association après l'accompagnement** (8 occurrences) : « *Beaucoup d'écoute, de suivi, on en est au troisième DLA depuis* ». Certains DLA semblent ainsi s'affirmer comme de véritables partenaires des structures accompagnées. Ils ne se contentent pas de réaliser une évaluation de l'ingénierie ou de recontacter la structure pour un accompagnement ultérieur. Ils jouent aussi un rôle de relais auprès des réseaux locaux de financements (collectivités, organismes de l'économie sociale et solidaire) et s'imposent comme des lieux ressources, d'autant plus si le chargé de mission est en poste depuis plusieurs années : « *On rencontre régulièrement notre ancien interlocuteur DLA dans diverses réunions parce qu'il est inscrit dans les mêmes réseaux que nous, c'est l'occasion de dire où on en est et d'avoir des informations, des pistes.* ». Notons tout de même que l'importance du suivi sur le long terme est à pondérer, dans la mesure où il concerne principalement les associations ayant bénéficié de plusieurs ingénieries. Il est d'ailleurs plus marqué chez les associations bénéficiaires de (multiples) accompagnements collectifs.

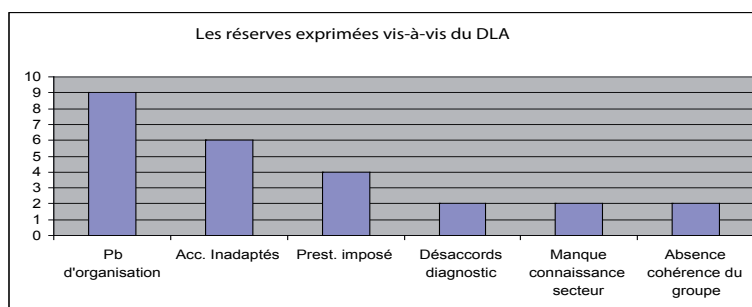
- Sont aussi cités, de manière périphérique : **la cohérence du parcours d'accompagnement proposé** (individuel et/ou collectif) et **la connaissance du secteur culturel et associatif du DLA.**



UNE MISE EN PLACE DES ACCOMPAGNEMENTS PARFOIS LABORIEUSE OU INSUFFISAMMENT PARTAGÉE PAR LES ASSOCIATIONS

- Les principales réserves des associations interrogées portent sur des **problèmes organisationnels** imputables au DLA lors du lancement de l'accompagnement (9 occurrences) : lenteurs, retards, manque de suivi...
« Cela a été très compliqué avec le DLA car ils avaient des problèmes de personnel et d'argent. Il y a eu des difficultés pour mettre en place l'aspect administratif de l'accompagnement et pour que les intervenants soient payés »
- Par ailleurs, les associations expriment parfois le sentiment de n'avoir pas pu prendre part aux décisions les concernant, d'avoir été **dépossédées de la mise en place de leur accompagnement**.
 - Plusieurs associations soulignent ainsi des **modalités d'intervention inadaptées** à leurs besoins (6 occurrences) : durée d'accompagnement trop courte, orientation vers un accompagnement collectif et non personnalisé... Cette remarque concerne plus particulièrement les DLA collectifs : « Le DLA collectif permet de défricher le terrain, mais pas d'approfondir les problématiques de chaque structure. Surtout qu'on a eu affaire à des prestataires très, très compétents. »
 - **Le fait que le prestataire ait été imposé à l'association** par le DLA est également relevé comme un motif récurrent (4 occurrences), qui cristallise un sentiment d'insatisfaction plus général vis-à-vis de l'accompagnement : « Seul hic : on n'a pas eu le choix sur l'expert. Résultat : on s'est retrouvé avec un cabinet qui a fait son travail, mais qui n'était pas au fait des spécificités des musiques actuelles ».
 - Plus anecdotiques, des **désaccords sur le diagnostic** (2 occurrences) sont mentionnés : « Ni les salariés, ni le CA n'ont validé le diagnostic » ; « Sur le premier DLA, on a complètement renégocié le cahier des charges qui était très économique ; nous, on ne voulait pas du tout ça. Ce n'est pas parce qu'ils comprenaient mal nos problématiques, c'est parce que c'est ce qui leur était demandé. »

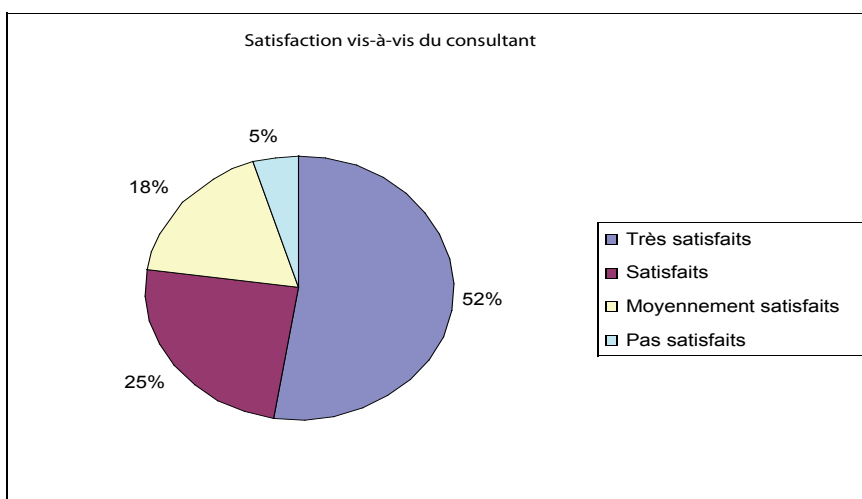
- Les associations interrogées pointent plus rarement d'autres limites des DLA :
 - la méconnaissance du secteur culturel (2 occurrences) : « *Cela n'a pas toujours été évident, car le DLA n'était pas spécialisé sur les associations à vocation culturelle, et donc pas toujours au courant de nos problématiques spécifiques ou de nos questionnements.* » ;
 - pour les accompagnements collectifs, le manque de cohérence du groupe constitué (2 occurrences).



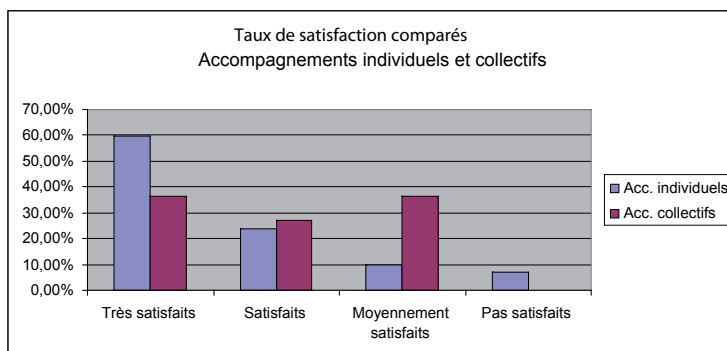
L'INTERVENTION DU PRESTATAIRE

UN TAUX DE SATISFACTION TRÈS ÉLEVÉ, MAIS PLUS MARQUÉ POUR LES INGÉNIERIES INDIVIDUELLES QUE POUR LES INGÉNIERIES COLLECTIVES

77% des associations interrogées se déclarent satisfaites ou très satisfaites de l'intervention du prestataire.



Le taux de satisfaction est **plus élevé pour les accompagnements individuels** (83%) que pour les accompagnements collectifs (64%). Néanmoins, si 36% des associations bénéficiaires d'accompagnements collectifs se déclarent moyennement satisfaites de l'intervention du prestataire, aucune d'entre elles n'en est pas satisfaite du tout.



L'ACCOMPAGNEMENT RÉUSSI S'INSCRIT AU CŒUR DES PROBLÉMATIQUES DE L'ASSOCIATION ET ARTICULE LES DIMENSIONS RÉFLEXIVE ET OPÉRATIONNELLE

La complémentarité entre les « *aspects concrets* » ou remobilisables et la « *réflexion de fond* » induite par le prestataire est mise en avant par de nombreuses associations interrogées.

Trois motifs de satisfaction sont ainsi largement partagés par les structures interviewées :

○ **L'apport de méthodes** (16 occurrences), **d'outils** (16 occurrences) et **d'arguments** (4 occurrences) **remobilisables**

Les apports remobilisables représentent 30% des motifs de satisfaction mentionnés. Les associations plébiscitent ainsi la spécificité opérationnelle des prestations d'accompagnement par rapport aux prestations de conseil.

Les apports cités sont d'une grande diversité : tableaux de bord, fiches de poste, attestations de bonne gestion, prévisions budgétaires, bases de données, outils statistiques (activités, publics), mais aussi travail sur la charte graphique, mots clés, accompagnement des montages de dossiers, connaissances en comptabilité... « *L'intervenant nous a mis sur les rails d'une méthodologie pour gérer la compta en interne. Le responsable était déjà assez autonome, donc l'apport a été très fructueux : les pièces du puzzle se sont mises en place* ». Le rapport de fin de mission est souvent évoqué comme un document de référence pour la structure, qui reste pertinent des mois, voire des années après l'accompagnement.

Au contraire, la dimension trop théorique de l'accompagnement, le manque d'outils, d'apports concrets et remobilisables est la deuxième cause d'insatisfaction citée par les interviewés (7 occurrences). « *La phase pédagogique et de réflexion a été intéressante. Mais le besoin d'outils concrets (budget prévisionnel d'investissement par exemple) n'a pas été satisfait : ils se sont cachés derrière la notion d'accompagnement, ils auraient pu nous aider plus* ». Cette critique concerne pour moitié des accompagnements collectifs.

○ **L'expertise du prestataire**

Elle peut recouvrir sa **connaissance et son expérience du secteur** dans lequel il intervient (17 occurrences) : secteur associatif, secteur culturel ou, plus spécifiquement, domaine d'activité de l'association (radio, théâtre...).

« *Les intervenants ont une bonne connaissance de nos réalités, de notre quotidien, de nos problèmes. Ça fait du bien car on n'est pas toujours compris, par nos partenaires financiers notamment. Là, on*

rentre tout de suite dans le vif du sujet. » Ainsi, selon les spécificités de l'accompagnement, *« le fait qu'il soit spécialiste des associations, mais pas des musiques actuelles s'est finalement révélé être un plus : recul, fraîcheur, neutralité, regard sans a priori sur nos façons de travailler, sur les liens CA / salariés / bénévoles »*. La connaissance du secteur permet aussi au prestataire d'établir des comparaisons pertinentes avec la structure accompagnée : *« On a vu qu'on était dans la bonne moyenne. »*

L'expertise du prestataire est aussi convoquée sous l'angle de sa **compétence technique** à traiter des axes de l'accompagnement (13 occurrences) : gestion, analyse financière, comptabilité, ressources humaines, recherche de financements, etc. *« Son intervention a été d'une grande pertinence. La prestataire est issue du monde de l'entreprise, c'est une gestionnaire, capable de comprendre comment on fait notre activité. Elle a vu où agir, elle a donné de l'amplitude au nouveau projet. »*.

L'expertise du prestataire est citée comme un motif de satisfaction dans 25% des cas.

A l'inverse, la **méconnaissance des spécificités du secteur culturel**, le **décalage avec les problématiques** de l'association apparaissent comme la principale cause d'insatisfaction à l'égard du prestataire (9 occurrences). *« Pour notre premier DLA, le prestataire était très éloigné des préoccupations culturelles, on avait hâte que ça se termine. En 2007 au contraire, le prestataire avait une très bonne connaissance et expérience du secteur et des problématiques culturelles et associatives. »* ; *« Ca ne s'est pas mal passé, mais le cabinet comptable n'était pas très au courant des fonctionnements du secteur culturel (intermittence, subvention) »* ; *« Les solutions du prestataire n'étaient pas adaptées au secteur culturel ou alors on les avait déjà mises en place. Il n'a rien apporté de nouveau. »*

- **La compréhension des enjeux, la capacité d'analyse et de synthèse** du prestataire recueillent 16 occurrences, soit 13% des motifs de satisfaction exprimés. *« [La prestataire] est quelqu'un de remarquable dans sa capacité à analyser, synthétiser, à mener les débats... »*

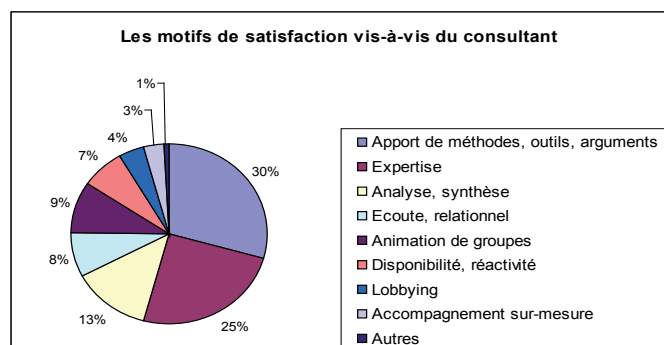
Là encore, les sources d'insatisfaction sont le miroir en négatif des facteurs de réussite. Le **manque de pertinence et de souplesse** de l'intervenant, cité 4 fois lors des entretiens, prend ainsi la troisième place parmi les causes d'insatisfaction : *« Le prestataire est arrivé avec ses outils sans prendre en compte la problématique, la structure. Ses préconisations (financières) étaient inaccessibles. La structure en est sortie un peu amère vis à vis du dispositif. »*

LES QUALITÉS HUMAINES ET RELATIONNELLES DU PRESTATAIRE FAVORISENT L'APPROPRIATION DE LA DÉMARCHÉ

- Sont encore fortement appréciées des associations interrogées :
 - **La capacité à animer un groupe** (accompagnements collectifs) ou **à mobiliser une équipe** (11 occurrences) autour de la démarche. *« Le prestataire est quelqu'un de la cinquantaine qui a su se faire accepter d'une équipe jeune, qui a su humainement faire accepter son diagnostic et l'utilité de la démarche au CA, aux techniciens, aux bénévoles, etc. Et ce, malgré des préjugés dans l'équipe : ça coûte de l'argent, ça ne sert pas à grand-chose... Le courant est bien passé, il a réussi à convaincre les plus sceptiques ».*
 - Cette capacité va généralement de pair avec les **qualités relationnelles** du prestataire : écoute (7 occurrences), empathie et gentillesse (3 occurrences).
 - **L'implication** du prestataire – sa disponibilité, sa réactivité (5 occurrences), mais aussi sa « vocation » pour son métier (4 occurrences) – apparaît de manière récurrente. *« On a eu un vrai échange avec elle, elle est animée d'un investissement exceptionnel dans ses missions, ce qui s'en ressent » ; « Elle a fait un travail vraiment immense, considérable ».*

A l'opposé, une association, pourtant satisfaite de l'ingénierie, regrette un peu le manque de disponibilité des prestataires : *« C'était très bien, mais ils étaient très débordés, ils géraient des milliards de choses, ils venaient un peu à l'arrache ».*

- Ont aussi été cités à plusieurs reprises comme motifs de satisfaction :
 - La **capacité de mobilisation et de mise en réseau des partenaires financiers** (5 occurrences) : *« Elle a été très compétente, vraiment au niveau pour contacter les financeurs, elle connaissait les interlocuteurs. Elle a rédigé un excellent rapport. Heureusement qu'il y avait le DLA ».*
 - Le **caractère sur-mesure, personnalisé de l'accompagnement** (4 occurrences) : *« C'est comme si quelqu'un venait chez vous, relevait tout ce qui ne marche pas et répareit ».* La co-construction de la démarche et des outils par le prestataire et les porteurs de projet n'est pas toujours citée en tant que telle parmi les causes de satisfaction, mais de nombreux récits d'accompagnement la font figurer au rang des facteurs de réussite.



DES CONTEXTES À RISQUE : LES ASSOCIATIONS EXPERTES, EN CRISE OU RÉTICENTES AU CHANGEMENT

Bien qu'elles n'apparaissent que rarement au cours des entretiens, les autres réserves pointées sont révélatrices de difficultés plus profondes.

- Le **sentiment d'incompréhension, d'abandon, de profonde déception des espoirs** (4 occurrences) **est corrélé à une situation de crise aiguë que le prestataire est impuissant à résoudre ou à accompagner.** « *C'était violent, ils nous ont laissés au bord du précipice, et nous, on a dû se débrouiller tout seuls avec le redressement judiciaire.* » Plus l'enjeu de l'accompagnement est important, moins il a de chances d'être satisfait. L'insatisfaction exprimée est alors proportionnelle à la démesure des attentes que cristallise l'ingénierie.
- Certaines associations avouent volontiers qu'elles n'étaient **pas prêtes à vivre les bouleversements qu'implique un accompagnement**, à « se remettre en question » (4 occurrences).

« Son écoute, son analyse nous interpellaient peut-être trop, nous remettaient trop en cause... On n'y était pas prêts. Ca a bien commencé sur la phase d'interviewes, de consultation, mais ensuite on a été déçus lorsqu'il a commencé à livrer ses analyses. Il y a eu une séance un peu tendue et on en est arrivés à mettre en cause la personne. On aurait dû corriger le tir, on s'est retrouvés dans une impasse. » ; « C'est la réflexion sur le changement qui a posé problème. L'équipe dirigeante ne s'est pas approprié le travail. Les préconisations n'ont été mises en œuvre que très partiellement. Ca dérange toujours que des gens extérieurs viennent mettre leur nez dans nos affaires. Pourtant, 3 ans après, le rapport est toujours pertinent. Les décideurs n'étaient pas prêts à ça, l'équipe manquait de maturité. »
- Si on recoupe le domaine d'intervention des associations dans le secteur culturel et le taux de satisfaction à l'égard du prestataire, on observe **une plus forte représentation des structures de l'éducation populaire parmi les associations moyennement ou pas satisfaites** de l'accompagnement. Ce point mériterait d'être affiné car

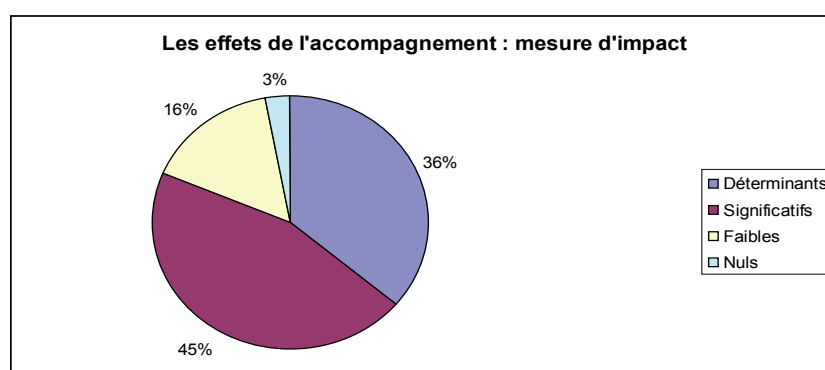
il concerne 3 structures sur 11, mais on peut supposer que ces structures plutôt « anciennes », fédératrices, de taille importante, se sont forgées elles-mêmes une expertise susceptible de « concurrencer » celle du prestataire (« *Le président et le DG [délégué général] ont jugé que ça n'avancait à rien, que ça ne nous apportait rien* »). Il peut même arriver que cela entre en contradiction avec les objectifs affichés du dispositif (« *On était déjà trop avancés, ça nous mettait en décalage par rapport aux intervenants, on aurait pu donner des conseils aux autres. Non, je pense qu'on pourrait plutôt être utiles comme intervenants sur le dispositif* »).

Le format du DLA – une intervention ponctuelle et relativement courte sur une thématique ciblée – n'est peut-être pas adapté aux problématiques complexes que rencontrent ces structures (baisse constante des subventions, débats internes, réorganisations et licenciements...) : « *On n'a pas été assez clairs sur nos attentes. Peut-être que notre statut de fédération a fait que nous n'avons pas vécu cela très positivement. Le temps imparti, la mobilisation d'un seul prestataire... Peut-être qu'il aurait fallu prévoir un vrai audit.* »

LES EFFETS DE L'ACCOMPAGNEMENT

LES ASSOCIATIONS ATTRIBUENT AU DLA DES EFFETS SIGNIFICATIFS, VOIRE DÉTERMINANTS

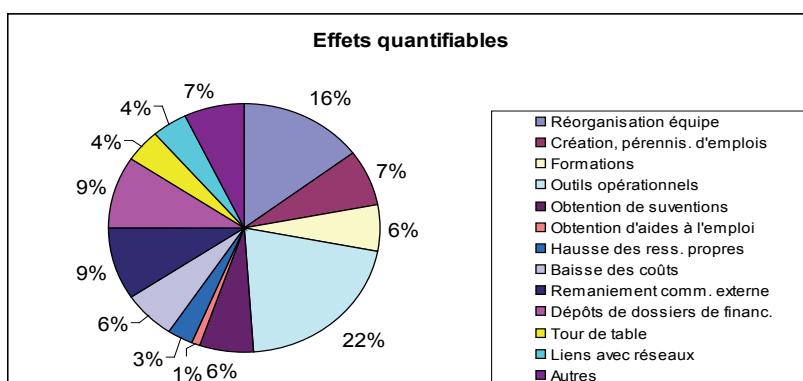
81% des associations interviewées jugent les effets de l'accompagnement déterminants (pour 36% d'entre elles) ou significatifs (pour 45% d'entre elles).



Effets mesurables (96 occurrences) et effets diffus (98 occurrences) sont cités dans les mêmes proportions au rang des impacts déterminants ou significatifs des ingénieries.

EFFETS MESURABLES : LE DLA, UN INDUCTEUR DE CHANGEMENTS TANGIBLES DANS L'ORGANISATION INTERNE ET LA COMMUNICATION

Les effets mesurables les plus fréquemment cités sont la dotation d'outils opérationnels (22%), la réorganisation de l'équipe (16%), le remaniement de la communication externe (9%) et le dépôts de dossiers de demande de financements (9%).



Parmi les effets mesurables, on peut distinguer :

○ L'avènement de changements tangibles dans l'organisation interne de l'association (27 occurrences)

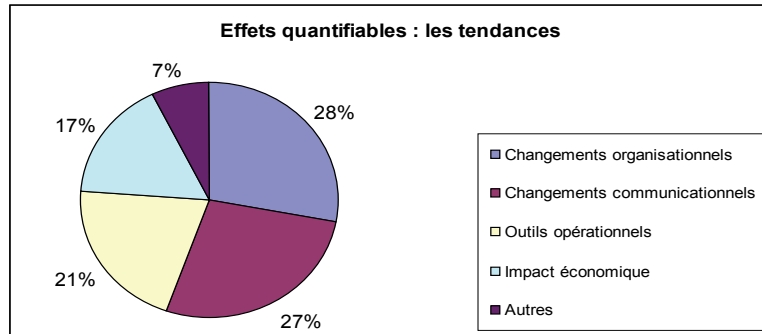
- La réorganisation de l'équipe salariée et/ou bénévole (citée 14 fois) : *« Le DLA a abouti à la création de nouveaux profils de poste de l'équipe salariée, du directeur notamment, poste qui était à pourvoir. Ce travail a induit des modes fonctionnels, organisationnels différents. »*
- La création ou la pérennisation d'emplois (citée 7 fois) : *« Tout ça s'est mis en route. Un poste et demi a été créé. »*
- La mise en place de formations internes (citée 6 fois) : *« Le directeur avait des lacunes en gestion. Le DLA l'a conduit à suivre une formation professionnelle de niveau 1 en management de structures sociales et culturelles. »*

○ L'avènement de changements tangibles dans le domaine de la communication externe (26 occurrences)

- Le remaniement de la communication externe et la production d'arguments (cités 9 fois) : *« On a créé une charte graphique, on a travaillé notre communication. »*

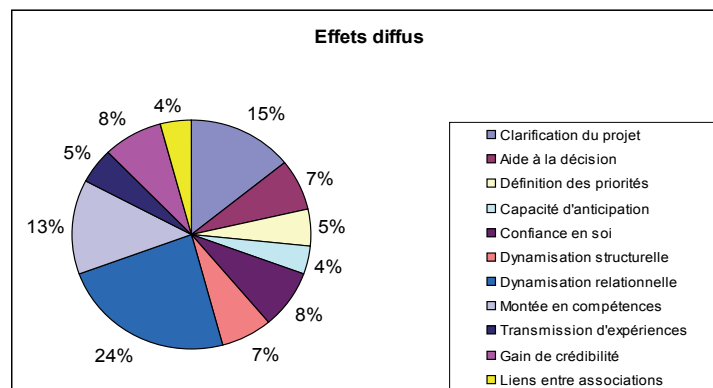
- Le dépôt de dossiers de demande de financement (cité 9 fois) : « *Le dossier est monté, validé, le financement est en très bonne voie* ».
 - L'organisation d'un « *tour de table* » institutionnel dans le cadre du DLA (cité 4 fois).
 - L'adhésion ou la prise de contact avec de nouveaux réseaux (cités 4 fois).
- **La dotation en outils opérationnels** (cité 20 fois). Principal motif de satisfaction vis-à-vis du prestataire, ces apports sont, on l'a vu, des plus diversifiés (tableaux de bord, fiches de postes, etc.) : « *L'intervention a permis de se doter d'outils de travail, notamment de concrétiser les outils financiers, qui nous permettent de travailler de manière beaucoup plus claire.* »
- **Les impacts sur le modèle économique** (16 occurrences)
- L'augmentation des ressources : obtention de subventions (cité 6 fois), d'aides à l'emploi (cité 1 fois) ou hausse des ressources propres suite à un repositionnement des activités (cité 3 fois) : « *Ca nous a dynamisés sur les pistes d'autofinancement. On y est partiellement arrivés : notre part d'autofinancement a augmenté* » ; « *Le rapport, assez élogieux, a apporté une grosse reconnaissance du travail effectué. Les financeurs se sont positionnés plus favorablement.* »
 - La baisse des coûts par rationalisation (cité 6 fois)

Sont également cités : la création d'un collectif d'associations structurées (3 fois), un changement de cabinet comptable (2 fois), la modification des statuts associatifs (1 fois), le fait d'avoir empêché la dissolution de l'association (1 fois).



EFFETS DIFFUS : LES FAÇONS DE FONCTIONNER SEMBLENT IMPACTÉES DURABLEMENT PAR L'INTERVENTION DU PRESTATAIRE

Les effets qualitatifs, plus diffus, parfois indirects, perdurent dans le temps et modifient en profondeur les façons de travailler des structures accompagnées. Ils n'en sont pas moins significatifs ou déterminants. Les plus souvent cités sont les effets de **dynamisation de la vie associative et des relations de travail (24%)**, la **clarification du projet associatif (15%)** et la **montée en compétences de l'équipe (13%)**.



On peut les classer en quatre grands groupes :

○ **Des effets en termes d'analyse et de vision prospective**

- **La mise à plat et la clarification du projet associatif** sont les premiers effets cités (14 fois) : « *Le DLA n'a pas forcément abouti à des choses très concrètes, il n'y avait pas de solution idéale, mais il a permis de clarifier les choses, de faire le point, de prendre de la distance, ce qui n'est pas aisé quand on a la tête dans le guidon.* »
- **L'aide à la décision** (citée 7 fois), la définition de priorités (citée 6 fois) et la capacité de prévoir, d'anticiper (citée 4 fois) sont aussi régulièrement mentionnées.

○ **Des effets en terme de dynamique associative**

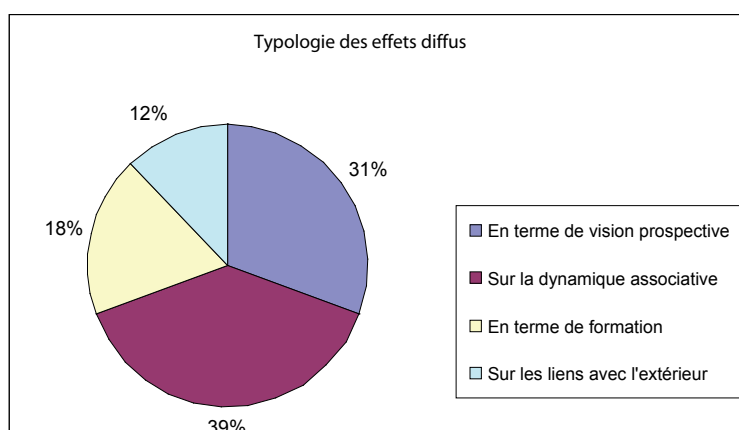
- **La réassurance, la prise de confiance en soi** sont citées 8 fois. « *On ne se rendait pas compte de l'importance qu'on avait sur le territoire. On se voyait comme une petite structure quelconque. Tout mettre à plat, tout comptabiliser nous a fait prendre conscience de notre poids et cela a bouleversé notre façon de négocier avec les partenaires.* » ; « *L'accompagnement nous a confortés dans la conviction que ce qu'on faisait, c'était bien, c'était juste.* »
- **La mise en mouvement de la structure**, présentée comme une condition préalable au changement (citée 7 fois) : « *Le DLA génère une énergie qui permet à quelque chose de se concrétiser.* » ; « *L'accompagnement a joué un rôle dans la redynamisation de l'association. Le fondateur s'était éloigné du projet, tout partait à vau l'eau : manque de financements, d'encadrement. Le DLA a remis le fondateur au centre de l'association en proposant de le salarier.* »
- **La dynamisation des relations internes et de la vie associative** (mobilisation des bénévoles, implication croissante des instances dirigeantes, meilleur partage du projet associatif...) (citée 23 fois) : « *L'accompagnement a permis de mettre des choses sur le tapis et de remobiliser des gens qui se sentaient loin du projet, de dynamiser la vie associative* » ; « *Ca nous a permis de réfléchir au projet, de prendre des orientations ensemble* » ; « *Il y a plus d'interactions entre les gens grâce à la nouvelle organisation du travail.* »

○ **Des effets en terme de formation**

- **La montée en compétences de l'équipe** (citée 13 fois), notamment dans les domaines de la gestion et de la comptabilité
- **La transmission d'expériences**, de tuyaux (citée 5 fois)

○ Des effets en termes de liens avec l'extérieur

- **Le rapprochement avec les financeurs**, le gain de crédibilité pour l'association (cités 8 fois) : « *Ca a crédibilisé notre demande auprès des décideurs* »
- **La création de liens entre associations** concerne plus spécifiquement les accompagnements collectifs (citée 4 fois)



TAUX DE SATISFACTION ET NIVEAU D'IMPACT : DES INDICATEURS QUI NE SE CROISENT PAS SYSTÉMATIQUEMENT

Les associations insatisfaites de l'intervention du prestataire jugent généralement les effets de l'accompagnement faibles ou nuls.

Mais des associations peuvent se déclarer satisfaites ou très satisfaites de l'intervention du prestataire, et estimer pourtant que les effets de l'accompagnement ont été faibles.

Autrement dit, un taux de satisfaction faible est corrélé à un niveau d'impact faible ou nul, mais à l'inverse, un niveau d'impact faible n'est pas systématiquement lié à un bas niveau de satisfaction.

C'est dans le cas des accompagnements collectifs que la corrélation entre les deux indicateurs est la plus significative.

On peut en effet distinguer **deux types d'accompagnements collectifs**, selon qu'ils concernent des groupes constitués librement et en amont de l'accompagnement (collectifs d'artistes, réseaux, etc.) ou des groupes formés à l'occasion du DLA (réunion d'associations issues du secteur culturel ou non). Les premiers s'apparentent davantage à un accompagnement individuel, dans la mesure où ils traitent de problématiques spécifiques à l'entité collective (structuration d'un réseau de lieux de musiques actuelles ou d'écoles de cirques, projet de création d'un emploi partagé...). Les seconds peuvent être assimilés à des actions d'information (par exemple : les financements de l'économie sociale et solidaire) ou de formation (recherche de financements

européens, conseil en opération de mécénat...). Le temps réservé à un suivi plus individualisé des participants est variable.

C'est sur les seconds qu'on observe les niveaux d'impact et les taux de satisfaction les plus faibles. Certaines associations interrogées considèrent comme particulièrement inefficaces les accompagnements relatifs au mécénat et aux financements européens, du fait de la complexité, de la lourdeur des procédures afférentes à ces financements ou des faibles chances d'y accéder.

Les accompagnements axés sur l'élaboration de stratégies commerciales et le marketing peuvent faire apparaître de fortes incompréhensions entre les associations participantes et le prestataire, particulièrement lorsque celui-ci n'est pas familier des logiques associatives.

CONCLUSION



Les taux de satisfaction élevés recueillis auprès des associations interrogées témoignent d'une bonne adéquation entre les besoins des structures, les pratiques d'accompagnement des prestataires et la mise en relation des porteurs du DLA.

Les associations plébiscitent massivement le dispositif et ce, indépendamment de leur degré de satisfaction vis-à-vis de l'opérateur ou du prestataire. Les commentaires enthousiastes sont pléthore : « *Que le DLA dure longtemps !* », « *Heureusement que ça existe !* », « *le DLA a été extrêmement précieux pour nous* », « *très positif* », etc.

Cette unanimité n'empêche pas les associations interviewées de toucher les limites du dispositif d'accompagnement. Elles estiment notamment manquer de temps, d'énergie, de moyens humains pour faire perdurer les bienfaits de l'accompagnement et mettre en œuvre les préconisations des prestataires.