



# Positionnement et préconisations des prestataires culture des DLA

Les lundi 7, 14 et 21 mars 2005, vingt-quatre prestataires ayant réalisé près de 150 accompagnements d'associations culturelles dans le cadre des DLA, ont répondu à l'invitation d'Opale/Culture & Proximité, opérateur délégué du CNAR\* Culture, pour participer à une journée d'échanges de pratiques et de réflexion collective.

Compte-tenu du rôle essentiel des prestataires, aux côtés des DLA, dans la réussite des accompagnements, l'objectif de ces journées était de recueillir des témoignages, avis et propositions susceptibles de contribuer à l'évolution et la réussite du dispositif national.

Ce document propose une synthèse de leurs contributions.

---

\*CNAR : Centre national d'appui et de ressources (pour les DLA)

**Mai 2005**

Contributeurs : ACTION ET DEVELOPPEMENT CULTUREL, Brigitte Boille ● ADEO, Marie-Pierre Poisson ● ARSEC - Régine Djalo ● ARTILUD, Jean Castella ● ARTS CULTURE DÉVELOPPEMENT, Jean-Claude Wallach ● ATELIER BLEU, Thierry Fernandez ● CAGEC GESTION, Anne Boisorieux ● CITO CONSEIL, Nordine Chouraqui ● LA CROISEE DES CHEMINS, Catherine Nasser ● DE L'AIRE, Elisa Dumay ● INITIATIVES INSTEP, Christelle Goubel ● LE MARCHEPIED, Mélanie Soufflet ● MULTICITE CONSULTANTS, Christophe Simone ● OGACA, Stéphane Bossuet ● OPUS 3, Xavier Roussinet ● ORAMA, Henri Didonna, Catherine Robbe ● PHOSPHOROS, Robert Verheuge ● PRÉMISSSES, Aurélie Foltz ● SEXTANT CONSEIL, Sylvie Even ● SHAMAN, Corinne Matheron ● SOSNIERZ Anne-Marie ● SOURISSEAU Réjane ● TERRITOIRES IDENTITES DÉVELOPPEMENTS, Pierre Wolkowski ● VASSEUR Dominique

## Identité et positionnement des prestataires

L'ensemble des participants de ces journées ont affirmé leur forte implication dans l'aide au développement de l'activité et de l'emploi dans le secteur associatif culturel. Dirigeants et militants associatifs à titre bénévole en complément de leurs activités professionnelles, professionnels du secteur ayant préalablement administré des compagnies ou des équipements culturels, consultants spécialisés dans le développement solidaire des territoires ou le conseil en politiques culturelles pour les collectivités et service déconcentrés de l'État, formateurs spécialisés sur la conduite du changement dans les organisations... nous avons accueilli des personnes disposant, pour la plupart, d'une longue et solide expérience et de fortes compétences dans le domaine de la culture, du développement local et de l'accompagnement.

Les participants considèrent les DLA comme une véritable reconnaissance du besoin individuel d'accompagnement des associations,

et une chance à saisir pour le développement local. Les DLA ont une valeur politique sur le plan territorial, ce qui est nouveau et représente un véritable enjeu, surtout s'ils parviennent à assumer ce rôle d'animateurs locaux, de "développeurs", que certains jouent déjà. Après une période naturelle d'installation et d'expérimentation d'un nouveau dispositif, il semblerait que les pratiques professionnelles s'organisent et s'harmonisent peu à peu.

Néanmoins, pour une proportion significative des prestataires présents aux journées d'échanges, la question se pose aujourd'hui de poursuivre ou non leur implication dans les DLA, sachant que la part de leur activité sur ce dispositif reste limitée et en partie "militante" compte tenu de la modicité des marchés, et ne pourrait, pour le moins se maintenir, et pour le mieux évoluer, que sous certaines conditions, supposant des possibilités d'assouplissement des procédures et des modes d'intervention.

## La mise en œuvre des accompagnements

Des nombreux propos et expériences échangés lors de ces journées, ressort également l'idée que de nombreux prestataires, bien au-delà de la simple exécution d'une mission ponctuelle, peuvent se présenter comme de vrais partenaires des DLA et C2RA, en étant force de proposition sur les territoires pour animer des actions collectives, aider à la structuration, la restructuration ou la consolidation de réseaux associatifs, initier de nouvelles formes de débats et de rencontres avec les collectivités publiques ou le secteur marchand.

### Les diagnostics

Le diagnostic partagé avec l'association est par essence l'une des premières étapes du travail d'un accompagnateur maître d'œuvre, faisant suite au DLA qui, maître d'ouvrage, a dû préalablement réaliser un prédiagnostic afin d'établir le cahier des charges de la mission. Ainsi, les difficultés signalées par les prestataires ne conduisent pas à remettre en question la pertinence des diagnostics réalisés par les DLA, mais l'adéquation entre les éléments fournis et la problématique à traiter pendant l'intervention. Les participants ont

tous mis l'accent sur cette question, en relevant les idées suivantes :

– à l'usage, toute grille utilisée pour réaliser des diagnostics appelle des compléments, des ajustements, et donc la réalisation d'un diagnostic complémentaire,

– une attention uniquement portée sur des questions de gestion ou d'outillage financier peut occulter l'existence de difficultés structurelles ou liées au territoire qui conditionnent la vie de l'association, ce qu'il convient de vérifier dans le diagnostic complémentaire, et qui peut même se découvrir, avec le temps, en cours de mission,

– en matière d'activités culturelles, les "vraies" questions dépassent le plus souvent celle de la seule réorientation des propositions associatives. Elles portent souvent sur la structuration des politiques culturelles publiques locales et sur leur articulation avec l'action des associations. Ceci doit également être vérifié en début d'intervention par des spécialistes du champ culturel pour orienter convenablement la mission.

Un diagnostic approfondi est déjà, par conséquent, l'aboutissement du premier temps de l'accompagnement. Le réel besoin, très souvent, apparaît au terme d'une phase de consultation des salariés et des employeurs, quand il était difficilement identifiable en première approche. L'attention portée par les responsables associatifs au contenu de la mission change, en effet, au moment où celle-ci débute, car ils quittent le champ des hypothèses pour entrer dans celui de la réalité, du travail concret.

Après le premier diagnostic réalisé par le DLA, une phase de reprise aboutissant à une définition plus précise des besoins ou même à sa redéfinition est donc incontournable, lorsque de nouveaux éléments sont détectés ou que la situation évolue.

Les participants des journées rappellent que cela est vrai pour toutes les formes d'organisation. Quand une entreprise fait appel, par elle-même, à un consultant, les questions posées au départ sont rarement les seules à se poser, et, souvent, ce ne sont pas les plus importantes à traiter. De plus, dans le cas des associations, un diagnostic peut être réalisé avec le directeur ou un salarié, mais être contredit par un administrateur bénévole au début de l'accompagnement.

Cette remarque ne met donc pas en cause l'utilité du diagnostic initial, mais implique de **préconiser aux DLA une simplification de leur procédure de diagnostic** en relevant simplement les caractéristiques essentielles des besoins repérés, et en évitant de formuler a priori des préconisations. Pour prendre quelques exemples :

– développer un nouveau secteur marchand n'est envisageable qu'après analyse du projet associatif, des moyens et compétences en présence, un regard sur l'environnement et les politiques culturelles au niveau local,

– réduire l'effectif salarié ne peut être l'objectif initial d'un accompagnement ; sa nécessité peut certes s'imposer en cours ou en fin de mission, mais comme aboutissement d'un processus d'analyse où les solutions alternatives auront été étudiées, et les possibilités de reclassement débattues en interne ;

– mutualiser des moyens matériels ou humains peut supposer un énorme travail de

réorganisation pour une association, et ne peut être préconisée trop rapidement.

Une simplification de la procédure de diagnostic ne pourrait que bénéficier aux DLA en leur économisant du temps consacré à cette tâche, pour diriger par exemple le temps ainsi libéré sur des travaux de suivi, d'évaluation, ou d'expérimentation de formules d'accompagnement innovantes. Le nombre de diagnostics à réaliser par les DLA comparativement aux budgets dont ils disposent semblerait confirmer ce besoin de dégager du temps. Est ainsi évoqué par des prestataires le rapport moyen de 50.000 € de budget par DLA pour un objectif de 80 diagnostics, soit 625 € par diagnostic, ce qui laisse peu de latitude pour remplir un rôle de "développeur".

Enfin, la validation du diagnostic du DLA par l'association semble une étape incontournable. Si cela se fait, apparemment, cette pratique n'est pas systématique.

## Les appels d'offre

Les participants comprennent parfaitement, voire encouragent pour son caractère "sain", le principe de la mise en concurrence, mais appellent l'attention des pilotes et opérateurs DLA sur la relation qui s'avère parfois totalement disproportionnée entre la complexité de la procédure et le montant du marché. Plusieurs consultants envisagent de ne plus répondre à des appels d'offres et d'abandonner le dispositif pour cette seule raison.

Par exemple, il semble que pour des missions de trois à cinq journées d'intervention, l'appel d'offre pourrait être limité à deux prestataires, voire évité si la législation le permet. Pour des missions de plus longue durée, entre huit et douze jours par exemple, l'appel d'offre est plus justifié mais pourrait se limiter à trois ou plus rarement quatre prestataires.

Nombre de consultants se connaissant et travaillant déjà en binômes sur certains DLA ou dans le cadre d'interventions hors DLA (études, conseil...), l'idée d'une **transparence sur le nombre et l'identité des prestataires** sollicités pourrait être généralisée.

Les prestataires demandent également que le diagnostic soit systématiquement adressé aux prestataires avec le cahier des charges.

**Le contact préalable avec les associations** pose question. Il arrive que les prestataires aient une présentation anonyme de l'association dans le diagnostic et le cahier des charges, mais reconnaissent pourtant l'association à travers la description qui en est faite. De plus, la majorité des prestataires ayant participé à nos journées d'échanges précisent qu'ils ne pourront répondre à des appels d'offre sans avoir rencontré au préalable les responsables associatifs, ou pour le moins avoir eu un entretien téléphonique. Ne pas faire cet effort minimal risquerait de discréditer le métier de consultant, et par ricochet celui de DLA.

Généraliser la transparence de l'information sur l'identité de l'association concernée par l'appel d'offre paraît donc indispensable.

Entre les deux cas extrêmes rencontrés par des prestataires où, d'un côté, une association se voit assigner un accompagnateur sans avoir contribué à son choix, et où, de l'autre, une association pilote elle-même l'appel d'offre de A à Z, il semble que le principe de la sélection conjointe avec le DLA, mais dans laquelle **l'association garde la maîtrise du choix définitif**, soit à préconiser. Aucune entreprise n'accepte de travailler avec un consultant qu'elle n'a pas choisi.

Une certaine standardisation du nombre de journées d'accompagnement est relevé par les participants. Si l'avis général est que le nombre de journées proposées est souvent trop limité,

les participants précisent néanmoins que ce n'est pas toujours le cas : quelques journées peuvent être suffisantes pour résoudre un problème technique, ou parfois des accompagnements peuvent s'arrêter en cours de route pour des raisons diverses. Néanmoins, il est relevé qu'un travail de quatre ou cinq jours pour une association en situation de crise, ou quand il s'avère nécessaire de faire un travail sur les ressources humaines salariées et bénévoles, est dans presque tous les cas insuffisant pour mener un travail significatif. Cette inadéquation entre le besoin et l'intervention peut même engendrer des frustrations, un sentiment d'abandon, une absence de résultat identifiable, qui peut discréditer à terme l'action du DLA tout comme le travail du consultant.

Les prestataires, dans le jeu de la réponse à l'offre initiale, peuvent donc apporter des préconisations sur les durées d'intervention correspondant aux objectifs affichés dans le cahier des charges, pour autant que les durées d'intervention échappent à une standardisation qui ne tiendrait pas compte de la réalité du travail à effectuer.

Cet assouplissement sera bien sûr favorisé par une amélioration de certaines représentations encore vivaces concernant la profession de consultant (conseiller, accompagnateur, formateur), qui tendraient à les considérer comme uniquement motivés par des intérêts d'ordre privé.

## La réalisation des accompagnements

### L'accompagnement individuel

La réussite d'un accompagnement suppose l'instauration de la confiance et d'un langage commun entre le prestataire et l'association. Pour que les conditions de la confiance soient possibles, il est évident que l'association, même si elle n'est pas toujours commanditaire de la prestation d'un point de vue juridique – le principe des conventions tripartites devrait être généralisé –, doit être totalement associée à la conduite de l'accompagnement et surtout de la diffusion de ses résultats.

En ce sens, et même si quelques DLA en venaient à être progressivement "instrumentalisés" par les institutions publiques locales qui contribueraient à leur financement, les prestataires signataires du présent document seraient entraînés à ne plus mettre en œuvre une démarche d'accompagnement, mais

d'audit, voire d'inspection, ce qu'ils ne peuvent pas accepter. Même si ces trois formes d'intervention peuvent faire appel à des méthodologies proches ou communes, elles ne poursuivent pas les mêmes objectifs.

Les prestataires sont donc, autant que les DLA, les **premiers garants de la confidentialité** des informations qui leur sont données par les associations, en soumettant avant toute diffusion leurs rapports d'exécution aux responsables associatifs.

De même, la présence des associations lors des commissions de rendu des rapports de mission est dans cet esprit incontournable.

Le démarrage d'une mission d'accompagnement pose un ensemble de questions.

– Il faut en premier lieu lever une représentation schématique, existant encore chez

certaines associations, qui consiste à associer la fin du dispositif NSEJ au lancement des DLA. On supprimerait des crédits aux associations pour les donner à des consultants, ce qui serait à interpréter comme un abandon politique de l'action auprès des populations au profit d'une ingénierie de spécialistes. Certes, cette idée tend à s'affaiblir, en particulier par l'effet du bouche-à-oreille, les associations satisfaites d'un accompagnement et en faisant état auprès de leurs homologues s'avérant de plus en plus nombreuses au fil du temps. Mais il reste que bon nombre d'interventions d'accompagnement se développent aujourd'hui dans un contexte de crise des financements publics, ce qui crée des tensions.

– En second lieu, des résistances internes ont souvent besoin d'être dépassées, soit quand des salariés craignent que l'arrivée du consultant ne précipite un licenciement, soit quand des administrateurs bénévoles ont peur de voir le consultant, piloté par les salariés, les dessaisir un peu plus de leurs prérogatives.

– Parfois, le prestataire est reçu comme le "sauveur" dans une association à la situation tendue. Cette attente, forte, est difficile à gérer. Devant des responsables associatifs prêts à "suivre tous les conseils", il est alors nécessaire de rappeler que certains conseils sont faits, aussi, pour ne pas être suivis. L'association est responsable de ses choix.

– Enfin, le prestataire doit rapidement faire comprendre aux associations que son intervention va surtout consister à "les faire travailler". Si les associations apprécieront par la suite ces temps de réflexion, de bilan, d'analyse, de prise de distance sur l'activité, il reste difficile au premier contact de leur faire "lever le nez du guidon".

Le lancement des travaux d'accompagnement suppose de la sorte un certain nombre de mises au point. **L'association est un corps vivant** qu'il convient d'aborder dans son intégralité, son individualité, son identité et par rapport à son territoire. Et quels que soient les interlocuteurs rencontrés, le respect préalable de leurs compétences est essentiel. La position de l'expert qui détient un savoir supérieur, et écoute peu, est intenable.

Les prestataires insistent sur le besoin d'affiner les représentations des différents interlocu-

teurs, DLA, pilotes, associations et réseaux, sur les résultats attendus des accompagnements. S'il ne s'agit pas de faire "à la place de", de conditionner l'appréciation de la réussite ou de l'échec d'un accompagnement à l'obtention d'une nouvelle subvention ou d'un nouveau contrat, ou encore à l'embauche d'un nouveau salarié, il faut introduire des critères d'appréciation qui tiennent compte d'un ensemble de paramètres, par exemple (pour prendre les cas extrêmes qui pourraient en apparence signifier un échec, quand cet échec en réalité n'en est pas un) :

– transfert de méthodes générant une professionnalisation accrue des acteurs associatifs, qui peut très bien se traduire par un licenciement témoignant simplement d'une évolution de la capacité d'anticipation et d'une maîtrise des autres emplois salariés qui se trouvaient en danger au moment de l'intervention,

– formation de personnels qui, même en cas de dissolution de l'association, vont se déclarer dorénavant formés et prêts à créer une nouvelle structure sur des bases plus saines et conscientes, tant des enjeux que des savoir-faire de l'équipe.

De nombreux prestataires insistent sur l'honnêteté du consultant qui le conduira à préciser, dès le début de l'intervention, qu'il ne saurait en aucun cas faire des miracles. Il fonctionnera comme un *miroir* pour aider les partenaires associatifs à prendre un nouveau point de vue, un *accélérateur* de la prise de décision. L'accompagnateur ne répond pas à un besoin immédiat, n'apporte pas non plus des solutions toutes faites ou imposées de l'extérieur : il aide à **clarifier une situation, hiérarchiser les priorités, et imaginer une stratégie adaptée**. Il impulse, ou fait émerger, mais c'est ensuite l'association qui met en œuvre. Il aide à prendre conscience de certaines habitudes paralysantes, donne une vue d'ensemble, met tout le monde à niveau, tout en trouvant les mots adaptés, les personnes à qui les dire, et le bon moment pour les dire, certaines interventions pouvant provoquer des réactions et soulever des enjeux très forts. Il est "un accompagnateur de moyenne montagne, et pas un prestataire de location de matériel".

L'accompagnateur utilise généralement des savoir-faire classiques (séances de créativité pour sortir de l'essoufflement et renverser le



point de vue, entretiens individuels et animations de réunions collectives, analyse de la structuration et du modèle économique pour une mise en discussion de ce regard critique extérieur, etc.), mais qu'il doit adapter à des réalités associatives, lesquelles nécessitent un certain rythme et certaines précautions.

Certains prestataires regrettent un manque de liens, notamment par un bilan intermédiaire, avec les DLA au cours de la mission. Mais d'autres reconnaissent qu'il est également de leur responsabilité de provoquer ce suivi partagé quand il fait défaut. Il est enfin noté que l'absence de suivi et de coordination n'est constatée que dans quelques cas, et aucunement sur la totalité des territoires.

Enfin, le besoin d'une assistance régulière sur une longue période après la mission d'accompagnement s'est souvent fait ressentir, pour préciser ou approfondir certains points, certains outils proposés par le prestataire. C'est l'idée d'un **droit de tirage** de quelques demi-journées complémentaires à l'issue d'un accompagnement individuel sur une durée de six mois, ou sous la forme d'un "forfait annuel", qui est ici posé, pour les associations qui le souhaitent et en ont besoin.

### L'accompagnement collectif

L'accompagnement collectif peut prendre des formes diverses, mais devrait idéalement échapper, d'un côté, à la réunion d'information, et de l'autre, à des stages de formation professionnelle continue, ceux-ci pouvant être financés par les OPCA.

Les prestataires, dans le cadre de leur expérience, font état de l'intérêt des actions collectives dans plusieurs cas de figure spécifiques :

– la réunion collective permettant de dresser un **bilan collectif des besoins** de formation et d'accompagnement. C'est là une étape possible et préalable à des accompagnements individuels, expérimentée notamment dans le cadre des plans de pérennisation des NSEJ, qui pourrait permettre aux DLA d'optimiser leur travail de diagnostic ;

– des accompagnements collectifs sur des questions **techniques**, les stratégies de développement étant trop compliquées et "personnelles" pour être traitées sous cette

forme ; travailler par exemple en collectif l'analyse financière pour aider les salariés et bénévoles associatifs à présenter en Assemblée générale des comptes compréhensibles et sur lesquels il est possible de discuter, a donné de bons résultats ;

– l'accompagnement collectif **génère souvent des besoins d'accompagnement individuel**, pour passer du général au particulier, s'approprier les idées à cette occasion et les adapter ensuite à sa structure ; on peut plus facilement, après repérage des besoins, inscrire des processus de changement au sein même des organisations, prises individuellement, grâce à des interventions in situ ;

– des accompagnements individuels courts, qui consisteraient plutôt en des diagnostics individuels approfondis, peuvent également précéder des accompagnements collectifs pour **préparer le terrain** en soulevant des problématiques plus confidentielles ou délicates à "mettre sur la table" devant un groupe ;

– des expériences d'accompagnement collectif sur un **ensemble homogène** d'associations semblent engendrer des dynamiques intéressantes, comme par exemple l'appui à une fédération régionale de radios associatives comprenant accompagnements individuels de chaque membre et de la structure fédérale, recherche de pistes de financement communes, mobilisation des radios pour une information grand public sur les financements solidaires ; c'est ici une vision "fédérale" de l'accompagnement qui a été développée ;

– des espaces de rencontres collectives, si possible **intersectorielles**, qui ne sont pas à proprement parler des accompagnements mais des systèmes de co-construction de projets d'actions ou de projets de développement local concertés ; par exemple la forme d'une "bourse de projets", en réunissant des acteurs culturels présentant leurs activités et leurs expériences (dont les projets ou pour le moins les orientations ou intentions auraient fait préalablement l'objet d'une sélection), à des organismes d'autres secteurs (environnement, sanitaire et social, fondations, clubs d'entreprises privées). Il est fait mention, à ce sujet, de rencontres des acteurs de l'économie sociale et solidaire organisées dans une région par le délégué départemental à la vie associative ; à la suite d'un accompagnement

DLA pour une fédération du secteur de l'environnement, le prestataire a suggéré l'intervention de compagnies artistiques locales pour participer à la conception et l'animation des interventions de sensibilisation dans les entreprises aux activités polluantes proposées par la fédération. Aujourd'hui, des entreprises sont intéressées, et des associations artistiques engagées (ce qui détermine un accroissement de ressources marchandes pour des associations environnementales et culturelles).

Pour le développement des accompagnements collectifs, une large circulation des idées, des expériences et des pratiques paraît aujourd'hui souhaitable. Les compétences et l'expérience de la plupart des prestataires dans l'animation de travaux collectifs sont à exploiter. Une participation de certains prestataires bien implantés sur leur région à une réflexion prospective avec les C2RA pourrait conduire à des progrès sur cette dimension importante de l'accompagnement.

## L'environnement des accompagnements

### Évaluation

Les prestataires regrettent de ne pouvoir participer à des temps d'évaluation 6 mois ou un an après leur intervention pour en apprécier les effets a posteriori. Le changement peut en effet s'amorcer dans une organisation après une phase de gestation, d'incubation, dont les signes ne sont pas toujours aisés à détecter à l'issue même de l'intervention.

L'intérêt d'une contribution des prestataires à ces séquences d'évaluation est qu'ils possèdent les clés pour les piloter, ce qui n'est pas toujours le cas pour certains DLA au vu du nombre de dossiers à suivre et de leur difficulté à distinguer certaines évolutions, puisqu'ils n'ont pas participé à l'intégralité du processus d'accompagnement. Cette disposition serait à prévoir dans le contrat initial.

Globalement, les prestataires considèrent que cette question de l'évaluation est difficile à traiter, et les signes de la réussite délicats à cerner. Gains d'autonomie, inflexion du positionnement de l'association sur son territoire, changement de langage dans ses outils de communication, cohésion améliorée des valeurs défendues par les salariés et bénévoles, restructuration des profils de poste et de l'organigramme, engagement de nouveaux partenaires... font partie des éléments à intégrer dans une éventuelle grille d'analyse, mais sans hiérarchie prédéterminée.

### Relations avec les réseaux

Plusieurs prestataires ayant participé à nos journées ont eu des responsabilités dans des groupements associatifs ou des liens resserrés avec eux, qu'il s'agisse de fédérations d'éducation populaire ou de fédérations

professionnelles du secteur de la culture, et sont donc en mesure d'apporter leurs compétences, en cas de besoins repérés, dans l'aide au développement ou à la structuration de ces réseaux, localement. Certains mènent par ailleurs des missions d'accompagnement DLA pour des organismes fédérant des structures sur une région.

L'idée générale est que les missions DLA peuvent se développer en complémentarité avec des actions d'accompagnement réalisées par des structures fédérales, tout en apportant en certaines occasions un complément de regard "extérieur" et d'objectivité.

Les prestataires pourraient par ailleurs jouer un rôle dans l'accompagnement à la structuration des réseaux territoriaux.

### Capitalisation et mutualisation

Les participants notent que, depuis le lancement des travaux d'ingénierie pour la pérennisation des nouveaux services avec les DDTEFP, les savoirs et expériences acquis par les consultants sont devenus importants, sans qu'il existe un espace de capitalisation et de diffusion, des expériences réussies certes, mais aussi des échecs. Ne jamais parler des erreurs, ne pas développer l'esprit critique, ne permet pas "d'apprendre". Ceci est vrai pour tous les acteurs du dispositif : pilotes, DLA, prestataires, associations.

Comment faire circuler des informations adaptées, publier des rapports d'intervention, avoir connaissance des bilans des DLA pour mieux comprendre leurs orientations, leurs cibles, et pouvoir leur faire des propositions en conséquence ?

La mutualisation de certaines interventions d'ingénierie pose également question. Si par exemple une étude juridique est financée par

un DLA mais peut devenir ressource pour les autres DLA, ainsi que pour les consultants et les associations, il est indispensable qu'une large diffusion soit assurée, par tous les canaux d'information appropriés. Ceci permettra à tous les acteurs d'être plus efficaces, de gagner du temps, et de concentrer leurs interventions sur de nouvelles problématiques.

Plusieurs prestataires évoquent l'intérêt et l'importance de recueillir et faire circuler des témoignages, des " récits ", tant des accompagnateurs sur certaines de leurs expériences et méthodologies, que des associations sur leur appréciation des effets internes et externes de l'accompagnement, afin d'enrichir la réflexion collective.

## Conclusion : les prestataires pour partenaires

Tout particulièrement soucieux, comme les DLA et leurs pilotes, du succès des accompagnements qu'ils ont en charge de conduire, les prestataires participants des journées d'échange proposées par le CNAR Culture pensent qu'un assouplissement général et progressif des conditions de mise en place de ces accompagnements pourrait faire globalement gagner en efficacité, et notamment :

– simplification du diagnostic initial et de la procédure d'appel d'offre,

– élargissement des possibilités, données par leurs pilotes aux DLA, d'adapter les crédits d'intervention aux besoins et aux enjeux des bénéficiaires de l'accompagnement, notamment en fonction du nombre de salariés, du niveau d'urgence en cas de situation de crise, de l'ancienneté du bénéficiaire et du rayonnement de ses activités sur le territoire,

– possibilité pour les prestataires particulièrement implantés sur un territoire de développer des propositions aux DLA et C2RA pour des formes d'accompagnement répondant à des besoins repérés, dans l'esprit du partenariat plutôt que sous la logique du guichet (actions suivies à moyen terme, expérimentations, innovations).

Divers prestataires sont d'ores et déjà amenés à proposer une information pédagogique sur les DLA auprès des élus dans le cadre d'autres missions, ce qui ne pourra que se développer en cas de mise en œuvre de partenariats resserrés.

Les prestataires s'accordent enfin sur l'importance de garantir, non seulement une qualité de leurs services, mais aussi, et peut-être surtout, une qualité des relations qu'ils souhaitent instaurer avec les DLA, les associations et les réseaux.

L'idée d'une charte a été lancée, pour préciser la forme de leur engagement. La pertinence de la rédaction d'un texte de cet ordre sera évaluée après analyse des effets de la communication du présent texte de synthèse des journées d'échange.

Les prestataires ont enfin souhaité mieux se connaître, pour développer des collaborations. Ils ont demandé au CNAR Culture de faire circuler les informations les concernant qui ont été réunies sur la base des fiches d'identité et des CV communiqués aux DLA. Ceci a été fait.

La création d'une liste de diffusion électronique a été évoquée. Le CNAR Culture pourra ouvrir cette liste et tester son fonctionnement à partir du mois de mai pour les prestataires qui confirmeront cette demande.

Enfin, des idées ont pu être évoquées qui pourraient donner matière à d'autres débats. Ces premières rencontres entre consultants sont donc susceptibles de prolongation, pour approfondir certains thèmes précis, continuer à échanger sur les méthodes, voire formaliser des engagements autour des valeurs et pratiques de l'accompagnement à travers une charte.

Proposition est faite, par un participant, de prévoir des sessions de travail en petits groupes visant des productions concrètes, tels la conception d'outils méthodologiques, l'organisation de rencontres pour des publics élargis, ou le montage de formations en coopération.

*Rédaction : Bruno Colin*

**Opale - Culture & Proximité**  
45, rue des 5 diamants 75013 Paris  
Tél. : 01.45.65.2000  
[www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)  
[opale@culture-proximite.org](mailto:opale@culture-proximite.org)