

## Typologie indicative des accompagnements des associations culturelles

A l'issue des entretiens menés par le Cnar Culture auprès d'une soixantaine de chargés de mission du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), entre juillet et septembre 2008, une réflexion sur les typologies d'accompagnements des associations culturelles a été formalisée. Une typologie indicative des associations, de leurs problématiques et des réponses apportées par les DLA a ainsi été proposée et soumise à la réflexion collective dans le cadre d'un temps d'échange avec plusieurs prestataires du DLA. Par la suite, plusieurs groupes entre chargés de mission du DLA ont pu réagir sur cet outil à comprendre comme un support au diagnostic des associations culturelles et à l'analyse des accompagnements de ce secteur.

Ont collaboré au document :

**Les chargés de mission du Dispositif et des opérateurs régionaux**, notamment ceux de Picardie, Aquitaine, Languedoc-Roussillon, Haute et Basse Normandies,

**Les prestataires du DLA**

David Chevallier, Cabinet Ramboatiana et Lombardi – Lyon,

Michel Chopart, Culture Action – Besançon,

Mireille Courdeau et Robert Verheuge, Phosphoros – Montauban,

**L'équipe du Cnar Culture**

Bruno Colin, Réjane Sourisseau, Luc de Larminat et Chloé Fraisse Bonnaud

Synthèse réalisée par Lucile Rivéra

Cnar Culture / Association Opale  
Août 2009

## Les axes de structuration des associations culturelles

---

Au regard des problématiques récurrentes et des accompagnements réalisés par les DLA, il semble intéressant de chercher à définir une typologie des associations culturelles en situation d'accompagnement. Comme toute typologie qui vise à définir des formes modélisées de la réalité, elle donne des indications quant à des situations typifiées, des cas typiques qui ne peuvent rendre compte d'une réalité plus complexe mais qui permettent d'en préciser les contours et les tendances. Pour Robert Verheuge, en effet « toute typologie, même après avoir été affinée, perfectionnée, doit être considérée comme une aide et surtout pas comme un apport de recettes. »

L'idée de départ s'appuie sur **une notion de structuration de l'association et de son activité**. L'accompagnement de l'association par le DLA consiste en effet bien souvent à venir en soutien aux différents aspects de cette structuration, **dans la logique de « professionnalisation »** du Dispositif<sup>1</sup>.

En effet, on peut considérer que les associations qui entament une démarche volontaire en direction d'un DLA s'inscrivent dans un processus de changement : une phase transitoire de développement, la fin d'une subvention ou d'un contrat aidé, une crise ou un changement d'acteurs, des pistes de projets stratégiques mais des difficultés de mises en œuvre... Les typologies suivantes sont ainsi considérées comme **« situationnistes »** puisqu'elles décrivent une association au moment où elle s'adresse au DLA. L'enjeu pour les accompagnateurs consiste ainsi à participer à l'évolution de l'association sur les axes de sa structuration, ou mettre en lumière les éventuels freins ou contraintes : l'apport d'un appui à la structuration agit au même titre que les autres facteurs bénéfiques que peuvent être « la qualité d'un collectif et d'un projet associatif », comme le souligne Robert Verheuge, ou l'environnement institutionnel, politique, partenarial... « Puisqu'il s'agit de photographier une association à un moment précis de son évolution et non pas de rendre compte de sa réalité permanente (il n'y a pas de réalités permanentes... seulement des évolutions et des mutations), on peut très bien concevoir l'idée d'une même structure passant par différentes situations au fur et à mesure de son évolution. »

Le fait de prendre en compte les associations à travers leurs besoins de structuration donne ainsi à cette typologie un angle « par défauts » : elle représente plus les manques et besoins d'accompagnement d'une organisation que ses axes de forces. En définitive, il apparaîtra que **c'est le risque encouru** qui est ainsi mis en lumière.

Trois dimensions ont été identifiées et sont définies comme suit :

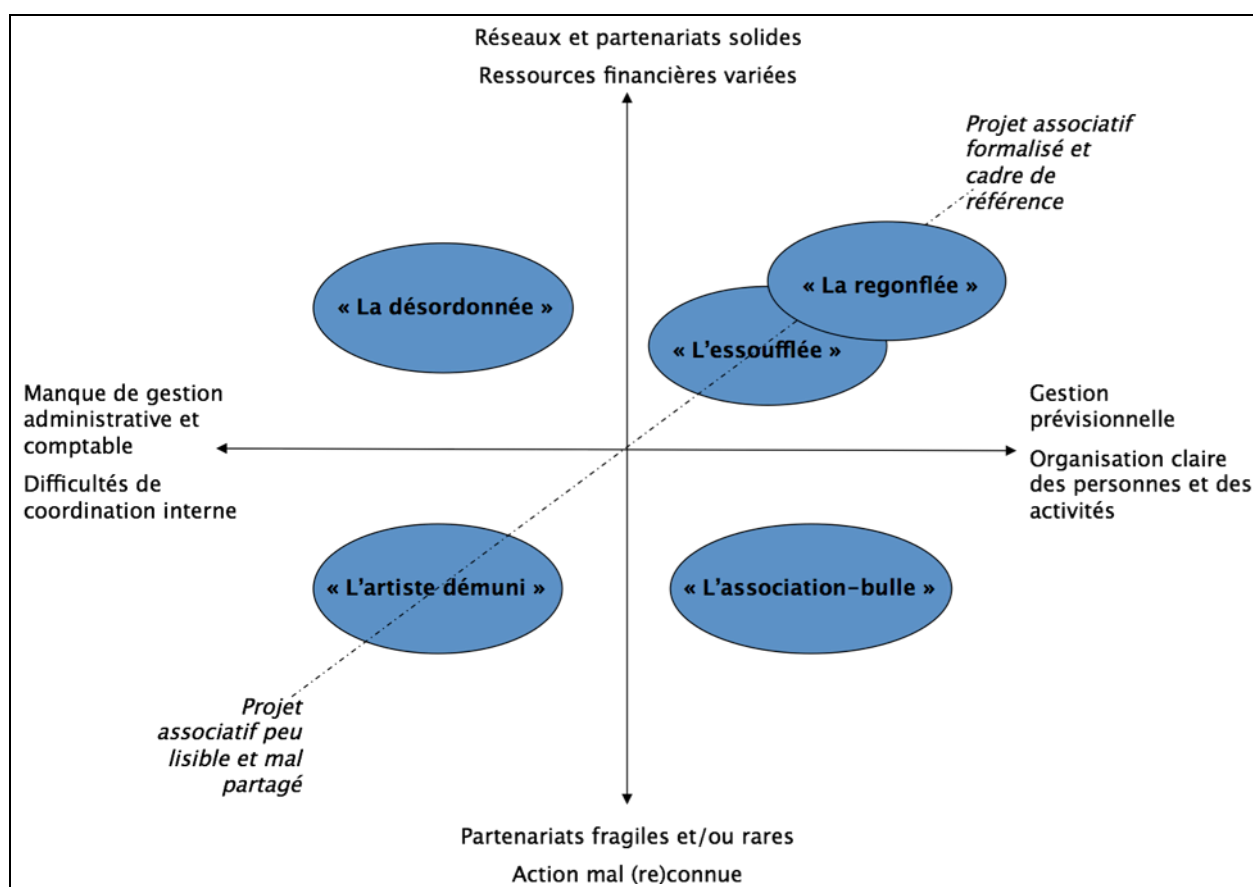
- La dimension **interne** dans le cadre d'un processus de professionnalisation et dans un contexte de développement des contraintes et des responsabilités. La structuration interne touche à différentes thématiques liées à la vie associative :
  - La gestion comptable et financière d'une association, son modèle économique.
  - La gestion administrative de l'association et des ressources humaines.
  - La gestion juridique de l'association.

---

<sup>1</sup> Le DLA a pour objectif l'accompagnement des associations dans leur démarche de consolidation de leurs activités et de pérennisation de ses emplois. Voir <http://www.avise.org>.

- Le fonctionnement de l'organisation interne : par exemple la répartition des tâches entre salariés et bénévoles, les procédures de travail, les modes de management...
  - La mobilisation de l'équipe et les formes de son management.
  - Les moyens internes (logistiques, financiers, humains...) pour la mise en œuvre d'une stratégie de développement lorsqu'il interroge les moyens de mise en œuvre.
- La dimension **externe** liée à un besoin toujours plus fort d'évaluer et légitimer l'action face à des partenaires toujours plus exigeants et un souci de faire connaître son action pour la développer (auprès de nouveaux publics, avec de nouveaux partenaires, dans de nouveaux espaces...) et la diffuser. La dimension externe renvoie au positionnement global de l'association dans son environnement :
    - L'action de suivi et d'évaluation des activités et du projet.
    - La démarche de communication externe.
    - La gestion partenariale : recherche de nouveaux partenaires, (re)mobilisation des partenaires habituels, re-conventionnement...
    - La lisibilité d'un projet associatif et la cohérence globale de l'activité.
    - La stratégie de développement de l'association au sein de réseaux, auprès d'un public...
  - La dimension centrale est celle **du projet**. La question du projet de l'association est toujours sous jacente dans toute démarche d'accompagnement : elle interroge en effet les fondements et les idées qui portent l'association et son équipe. Elle peut se décliner d'autre part en terme de stratégie de développement.

**Piste de représentation  
pour une typologie indicative des accompagnements dans le secteur culturel**



**Des angles d'analyse transversaux**

Au-delà des typologies telles qu'elles sont définies, il est indispensable, dans l'analyse d'une association, de considérer la motivation des acteurs, les objectifs individuels et collectifs face à l'ingénierie. Il s'agira ainsi de regarder :

- ❑ **Les opportunités et intérêts de l'association pour être accompagnée** : incitation des partenaires financiers, inscription dans un réseau de nouveaux partenaires, appui pour l'obtention de contrats aidés...  
Mireille Courdeau et Robert Vereughe parlent de « l'association opportuniste » pour laquelle le DLA « peut être un vecteur d'honorabilité ».
- ❑ **Le poids des partenaires financeurs** : certaines associations sont en effet dans des relations fortes et plus ou moins complexes avec les partenaires et institutions. Les prestataires donnent les exemples d'associations proches du service public (un festival se transformant en Epcc<sup>2</sup>, une école de musique en cours

<sup>2</sup> Etablissement Public de Coopération Culturelle.

d'intégration à une Délégation de Service Public (DSP)...), ou d'associations para-institutionnelles (comme les Structures Départementales de développement des arts vivants) dont les partenaires contrôlent directement l'action ou s'en éloignent, ne disent rien pour « laisser mourir ». Si cette situation est trop nouée, l'accompagnement peut alors porter sur une action de médiation en priorité.

- ❑ **Les enjeux individuels**, par exemple ceux d'un(e) directeur de structure ou d'un(e) président(e) sur des questions de reconnaissance et de légitimité. Certaines associations sont également des « associations prétextes » et constituent le support pour des projets personnels. L'accompagnement peut dans ce cas se résumer à un travail en tête à tête où santé de l'association et du fondateur se mélangent.
- ❑ **Les enjeux du collectif** autour de la démarche d'accompagnement. Les bénévoles par rapport aux salariés, l'équipe d'un service administratif par rapport à l'équipe d'animation... le positionnement des uns par rapport aux autres peut être au cœur du DLA, utilisé à différentes fins par les composantes du collectif.

#### Les « faux problèmes » des associations

Pour les prestataires, certaines questions sont à « écarter d'emblée » :

- le problème de communication : pour Michel Chopart, « la com, c'est un peu ce qui évite de se poser la vraie question ».
- le problème du lieu, le manque de place pour développer des activités : cette difficulté peut être le reflet d'une relation complexe avec les partenaires, d'un développement
- le statut juridique
- le besoin de financements

## Des typologies d'accompagnement

Les associations qui rencontrent le DLA se positionneraient à un moment donné sur ces deux axes : sont ainsi proposés 4 types d'associations, définies à travers leurs problématiques de professionnalisation et pour lesquelles les approches du DLA seraient différentes.

- **« L'artiste démuné » ou « l'association mono et primo-employeuse »**

Caractéristiques les plus fréquentes :

Associations de petites taille, souvent jeunes même si certaines « vieillissent dans ce fonctionnement » (Mireille Courdeau).

Domaines : activités de création, souvent dans le spectacle vivant et chez les artistes plasticiens.

Emploi aidé sans perspective de pérennisation.

> Approche vers le DLA dans une demande urgente liée à un manque de financement.

> Pour David Chevallier, parallèle avec le secteur des services à la personne

Un premier type d'associations concerne les organisations qui se sont développées autour d'une poignée de projets artistiques porté(s) par un ou deux individu(s).

Pour ces associations, une activité bénévole trop lourde à assumer nécessite très rapidement la création d'emplois permanents, en particulier pour assumer les questions de gestion administrative des ressources humaines et le suivi comptable. Il arrive que pour ce premier emploi permanent, des missions de communication / commercialisation / diffusion soient associées à ce poste bien souvent très polyvalent. L'emploi aidé apparaît parfois comme une simple « opportunité », comme le décrivent les prestataires, et prend la forme d'un temps plein sans que l'activité réelle le nécessite.

L'enquête nationale sur les associations culturelles menée par Opale permet de rendre compte de la forte corrélation entre la création de l'association et la création de l'emploi puisque 61% des associations culturelles employeuses créent leur premier emploi dans les 2 années qui suivent la création de l'association. Pour les associations de création, cette moyenne se confirme pour les plus petites d'entre elles (moins de 50 000 € de budget).

Près de 44% des artistes intermittents sont des « salariés-employeurs »

Parmi les intermittents relevant de l'annexe 10, 43,69% se déclarent salariés-employeurs : c'est « une figure hybride que les intermittents mettent en place et gèrent à la fois pour s'adapter au nouvelles exigences de la production culturelle et pour mener à bien leurs propres projets artistiques (...) Ils ne sont ni des salariés, ni des entrepreneurs, ni des travailleurs indépendants. Ils cumulent les différentes fonctions et compétences, sans pour autant se réduire à aucune de ces formalisations. »

*Enquête réalisée par Antonella Corsan et Mauricio Lazzarato dans L'artiste pluriel, p.39*

Le développement du projet artistique reste assuré par les fondateurs, salariés par intermittence et avec parfois un projet à moyen terme de se salarier de façon permanente dans l'association, tandis

que dans de nombreux cas, les membres du Bureau, faiblement mobilisés, sont des proches du ou des fondateurs, qui n'ont que bien rarement un rôle de moteur du projet.

La question de **la structuration interne** est prioritaire pour ces associations du secteur culturel. Sur le plan « interne », une grande fragilité financière caractérise ces associations qui ont pour la plupart bénéficié de contrats aidés sans avoir identifié les moyens de pérennisation. Des manques de compétences et donc de ressources humaines en matière de **comptabilité associative et de gestion administrative** ainsi que la faible démarche prévisionnelle des associations pénalisent souvent ces structures marquées par une forte inquiétude et un sentiment d'isolement. Il arrive que le statut juridique soit lui-même interrogé lorsque l'association est vue comme une entreprise individuelle et ses fondateurs peuvent ne pas être foncièrement attachés à un statut associatif choisi au départ pour des questions de facilité.

Pour les consultants de Phosphoros, « la question de la structuration interne est souvent fondamentale pour ce type de micro-structure. Parfois, l'association a été choisie pour forme juridique, faute de connaître autre chose et il peut s'avérer qu'une SCOOP, une SCIC ou une entreprise unipersonnelle constituerait une meilleure solution, ce qui induit dans l'accompagnement l'existence de fait d'une « mini étude partagée » pour que l'association, en rapport étroit avec le DLA, soit placée devant les choix possibles avec avantages et inconvénients. »

Sur le plan « externe », la fragilité financière et le déficit de professionnalisation tendent à limiter la confiance et la reconnaissance des partenaires financiers, « circonspects, voire méfiants » (David Chevallier). Ces derniers ne s'engagent pas de façon pluriannuelle et demandent de plus en plus des « comptes » sur la « pertinence » de l'action sur le territoire, son utilité sociale auprès des publics. Parfois, ils regardent de près la vie associative de l'association et la conformité de ses statuts associatifs avec son fonctionnement.

Habituees à travailler entre elles, les personnes fondatrices peuvent manquer de clarté lorsqu'elles présentent leur association et leurs actions. Le manque de lisibilité du projet associatif peut ainsi constituer une fragilité supplémentaire pour la structure et les personnes qui gravitent autour.

Dans cette configuration, les associations ont tendance à aller vers le DLA dans une urgence qu'il convient d'apaiser... L'action du DLA repose sur :

- Une **sensibilisation** des porteurs de projets aux « règles de base » de l'activité associative (gestion comptable, gouvernance) et aux principes de la fonction employeur.
- Un **outillage technique** de l'association afin de mettre en place du « matériel » organisationnel (prévisionnel, modèles de tableaux de gestion...) qui doit permettre de gagner du temps dans les activités de comptabilité, de gestion administrative, d'organisation interne ...

Dans un premier temps, il s'agit ainsi bien souvent de sensibiliser le responsable associatif à travers la réalisation du diagnostic partagé et l'apport d'informations générales dans les temps d'entretiens et la transmission de fiches technique. La mise en place d'accompagnements collectifs destinés au renforcement des compétences (structuration interne) peut par la suite être la première étape du plan d'accompagnement, complétée par une intervention plus individuelle priorisant la consolidation interne de l'association et la clarification de son projet.

En fonction des réalités, le DLA peut également aider les fondateurs à abandonner un projet qui ne leur ressemble plus, n'a pas su fonctionner ou manque de fondements partagés, comme en témoigne Réjane Sourisseau :

« Il m'est arrivé de dire à des porteurs de projets de laisser tomber leur structure, plutôt que de leur dire « professionnalisez-vous ! ». Après avoir fait une séance sur un tableur excel, constaté le faible intérêt que cela suscitait, après avoir vu qui étaient ces individus et qu'ils n'étaient pas faits du tout pour gérer une structure, quand j'ai mis ça sur le tapis, c'était un vrai soulagement. Je leur ai dit que ça peut arriver d'arrêter une association, que ce n'est pas grave : ils ont été très soulagés, plutôt que d'être poussés en avant... »

### **Modes d'intervention du DLA**

- Diagnostic partagé : sensibilisation sur les enjeux du fonctionnement associatif et ses contraintes, aperçu sur la notion de responsabilité employeur.
- Accompagnements collectifs multisectoriels : outillage sur les fonctions de structuration interne (comptabilité, gestion, fiscalité, méthodologie de projet, gouvernance associative...)
- Accompagnements semi collectifs/individuels spécifiques :
  - Prioritaire : fonction employeur et environnement juridique dans le secteur culturel (régime spécifique de l'intermittence, responsabilités des dirigeants, billetterie, droits d'auteur...)
  - Moins prioritaire mais en fonction des besoins de l'association et des demandes : quels financements dans la culture ?
- Accompagnement individuel sur le projet associatif de l'association et ses perspectives de développement : Identification des finalités et des axes d'action de l'association et des moyens à mobiliser pour leur mise en œuvre (ressources humaines, matérielles, financières, sociales...).
- Accompagnements sous forme de transfert de savoir faire.

### **Difficultés en terme d'accompagnement**

- Le fait d'accompagner une personne plus qu'une structure
- Le manque de disponibilité
- Les freins au changement



- « **La désordonnée qui fait feu de tout bois** »

Caractéristiques les plus fréquentes :

Associations ayant développé des activités variées, « empilées », de taille moyenne, d'âge médiant.

Domaines, fonctions : Lieux de diffusion, salles de spectacle, secteur socio culturel

Prises de risque importantes par rapport aux respects des réglementations.

> Approche vers le DLA pour un manque de financements et/ou des difficultés en interne, un sentiment d'être « dépassé ».

> Pour David Chevallier, parallèle avec le secteur de l'insertion par l'activité économique.

L'activité s'est développée de façon relativement rapide, voire « tous azimuts » pour ces associations qui, au bout de plusieurs années d'existence et d'activités, ne parviennent pas à se poser ni prendre de recul sur leur activité et continuent de fonctionner dans une urgence parfois épuisante. Souvent reconnues par les partenaires locaux, plutôt bien inscrites dans des logiques de territoires et connues et appréciées de leurs publics, ces associations ont eu tendance à développer leur activité sans toutefois mettre en place une organisation interne adaptée, ni prendre la mesure des contraintes administratives et/ou des avantages d'une gestion prévisionnelle...

- Avec certaines de ces structures, « il faut essayer de prévenir les **risques juridiques et économiques** qui se traduisent parfois par des prises de risque assez inconsidérées, par des engagements avec des partenaires qui sont largement au-dessus des capacités de l'association et par le non respect de la législation sur certaines activités développées (Réjane Sourisseau). » Souvent, ces associations sont vues comme désordonnées, ayant mis en place des actions variées sans cohérence, en répondant plus à des demandes extérieures ou des « inclinaisons passagères » qu'à une logique de développement.

Ainsi, il se peut que la reconnaissance des partenaires soit attachée à des liens interpersonnels et des habitudes sans s'appuyer sur des bases organisationnelles solides et une gestion partenariale adaptée. Le maintien de certains partenariats peut alors sembler fragile et il arrive que les exigences des partenaires traditionnels évoluent vers une clarification des budgets de l'association, un suivi et une justification plus poussée des charges et dépenses, et donc la mise en place d'outils comptables plus « modernes »... A terme, la fragilité en matière de structuration interne risque d'entraîner une fragilité sur les aspects externes : perte de confiance des partenaires, projet de moins en moins lisible...

Si pour certains, ce type d'associations « ne tient pas 10 ans », il se peut que les équipes parviennent « toujours à trouver un pied nouveau pour trouver des financements », selon Mireille Courdeau. Dans ce cas, la survie de l'association dépend fondamentalement du « positionnement du partenaire principal vis à vis de l'association. » (David Chevallier)

- La fragilité financière de l'association doit par ailleurs l'amener à interroger la structuration interne de son activité, ses outils de fonctionnement, mais aussi sur **la cohérence de son projet**.

Michel Chopart estime ainsi que « pour la désordonnée, c'est le problème du manque de projet ou alors de l'évolution du projet sans supprimer ce que se faisait avant. On empile des activités, des actions, qui peuvent correspondre à des gens ou à des opportunités, et à un moment donné, on va partout. (...) C'est vraiment le genre de structure qui a d'abord besoin d'un travail sur le projet le projet associatif... » De la même façon, Mireille Courdeau priorise avec ce type d'associations un recentrage sur le projet associatif : « A la suite d'un diagnostic indispensable sur une gestion et une

administration assez baroques, l'objectif de l'accompagnement porte souvent sur une aide au recentrage du projet : à partir des valeurs fondatrices de la structure et de ce qu'elle sait faire, que faut-il garder dans cet ensemble, qu'est ce qui peut exister sans inutile concurrence avec l'environnement ? »

- Une **démarche analytique en matière comptable** peut également aider à une prise de décision pour identifier les moyens humains, matériels, financiers à mettre en correspondance avec chaque activité menée, dans une logique de « rationalisation des dépenses ». Pour ce type d'associations, la question de la mutualisation peut apparaître parfois comme une piste de limitation des dépenses.

Cette question peut faire l'objet d'un accompagnement collectif spécifique mais il s'agira de valider en amont une structuration interne « minimale » et un projet clair, afin de limiter les risques de propagation des dysfonctionnements dans la nouvelle structure (type GE) ou l'association partenaire.

- Il s'agit également de repérer en quoi des **dysfonctionnements d'organisation interne** peuvent pénaliser l'association dans son développement : désorganisation des activités, démobilisation des équipes, manque de pilotage, répartition peu claire des tâches entre acteurs, conflits... L'apport du regard extérieur du DLA et du prestataire sur le fonctionnement peut constituer une piste pour la structuration interne.

Réjane Sourrisseau retrouve ainsi la désordonnée dans des « structures pour lesquelles la question du premier poste de cadre se pose. Elle est dans une phase de croissance où la question d'un cadre précisé, formalisé, se pose. (...) L'association a alors besoin d'un « super coordinateur » qui soit un cran un petit peu au –dessus en termes de compétences, même si le fonctionnement peut rester collégial. »

### Modes d'intervention du DLA

- Accompagnements collectifs multisectoriels : organisation et communication interne, notion de gouvernance associative, méthodologie de projet
- Accompagnements semi collectifs/individuels spécifiques : méthodologie et organisation d'un projet culturel (création et/ou diffusion), outils de l'employeur dans la culture (management, modes d'organisation spécifiques, gestion des compétences et plan de formations...)
- Accompagnement individuel : mise en place d'une comptabilité analytique et d'outils de gestion avec appui à la définition d'un plan d'action.
- Accompagnement individuel : définition et recentrage du projet associatif et de sa cohérence avec l'organisation des ressources humaines salariées et bénévoles.

### Difficultés en terme d'accompagnement

- Accompagnement du type « ça passe ou ça casse »
- Accompagnement qui nécessite du temps et la prise en compte des partenaires : « Le temps long dans cet accompagnement est d'autant plus important que la désordonnée est tellement ouverte sur son environnement, qu'on est bien obligé de le prendre en compte. » (David Chevallier)
- Une « remise en cause forte de responsables associatifs » (Mireille Courdeau)

- **« L'association bulle »**

Caractéristiques les plus fréquentes :

- Associations petites ou moyennes, réunissant souvent un nombre important de bénévoles  
 Domaines, fonctions : Associations de type fanfares, écoles de musique, festivals, mais également dans le secteur du patrimoine  
 > Approche vers le DLA pour un manque de financements, des difficultés avec les partenaires, un soutien en matière de communication externe.  
 > Pour David Chevallier, parallèle avec le secteur de l'insertion sociale.

Un troisième type d'associations se caractérise par un développement relativement fermé sur l'extérieur : les activités se sont mises en place et développées autour d'une équipe compétente, efficace, bien organisée, mais l'association s'est moins interrogée sur son positionnement sur le territoire, l'impact de son action, voire la valorisation de son utilité sociale. Mireille Courdeau estime que les bénévoles ou les personnes en emplois aidés dans ces associations sont souvent « repliés sur leur passion et ne se sont pas interrogés sur l'évolution du territoire ».

Les prestataires distinguent des bulles volontaires (« la bulle-autiste, celle qui ne veut pas se frotter ») et des bulles involontaires : les personnes « sont dans leur monde », comme dans certaines associations scientifiques (« des bulles de passion »), voire des « bulles extrémistes qui sont dans leur monde et qui ne veulent pas en bouger. »

Si sur les aspects interne, l'association bulle présente une bonne structuration et un bon fonctionnement du collectif, bien souvent, elle n'a pas un réseau de partenaires bien solide. Ainsi, souvent, **l'association connaît assez peu son environnement institutionnel et ses évolutions** et il arrive que les prestataires qui interviennent passent par des phases d'instruction civique, présentant les missions et compétences des différentes instances sur le territoire.

Les publics de l'association se renouvellent peu également, et cette question n'est jamais réinterrogée (david) : « les publics sont vieillissants et sont de moins en moins présents. »

- L'approche du DLA, « inscrite dans la durée » (Mireille) porte ainsi plus sur les questions de structuration externe, elle cible le **chantier partenariat et environnement de l'association**.

Pour ces associations qui ont souvent quelques années d'ancienneté, il peut alors s'agir de travailler sur le projet associatif en vue d'en redéfinir les contours et de le reformuler pour le communiquer. Bien souvent, il est nécessaire de réinterroger l'activité de l'association et de l'aider à valoriser son projet pour permettre à l'association d'envisager de nouvelles formes de partenariats ou de repenser les modalités de ses partenariats actuels.

Après de ces associations, la question du mécénat de proximité peut être intéressante à développer dans une optique de renforcement de l'implantation locale de l'association. Sa structuration interne doit être suffisamment solide pour que l'association soit apte à gagner la confiance et gérer la mise en place de nouveaux partenariats.

- Dans la mesure où son environnement s'est complexifié avec l'arrivée de nouveaux acteurs culturels plus ou moins concurrents, les transformations socio-démographiques de son territoire d'intervention et de ses publics (pour David Chevallier, les publics peuvent être « vieillissants et de moins en moins présents »), ou des changements

d'équipes institutionnelles, « l'association bulle » peut être accompagnée à la mise en place d'un suivi et d'une évaluation de son action. Ce travail sur **le projet associatif et l'analyse des activités menées et la question du positionnement** de l'association peut constituer une approche de fond, mobilisant toute l'équipe bénévole et salariée.

Si la demande de l'association peut porter de façon précise sur la communication externe, les prestataires estiment qu'il s'agit d'un faux problème. Il semble en effet particulièrement important de valider en amont la forme et la structuration du projet associatif. Si l'association culturelle manque de clarté dans la présentation de son action et que ses activités manquent de cohérence entre elles et vis-à-vis des publics visés, il est probable que la stratégie de communication n'aura qu'une incidence marginale. Cependant, pour les associations de diffusion, un accompagnement (semi collectif / individuel) sur la communication doit prendre la forme d'un transfert de méthode et de l'apport d'un regard externe pour aider à renouveler les supports et cibles de communication.

#### **Modes d'intervention du DLA**

- Accompagnements collectifs multisectoriels : présentation de la structuration des partenaires sur un territoire, méthodes d'évaluation, notion d'utilité sociale, techniques de communication, mécénat et partenariats privés.
- Accompagnements semi collectifs/individuels spécifiques : Projet associatif et mise en place d'un plan de développement des ressources et des partenariats.
- Accompagnement individuel : Reformulation du projet associatif et interrogation sur le développement.
- Accompagnement individuel : Gestion partenariale et valorisation de l'utilité sociale.

#### **Difficultés en terme d'accompagnement**

- Demande pour le DLA émanant parfois d'un partenaire
- Le manque d'envie car le sentiment de non nécessité d'un tel accompagnement
- Demande trop tournée vers des solutions en matière de communication externe

• « **L'essoufflée** » ou « **la regonflée** »

Caractéristiques les plus fréquentes :

Associations de taille importante et sécurisées financièrement, ayant une action sur un territoire large

Domaines, fonctions : Structures fédératives, lieux de diffusion

> Approche vers le DLA pour un souci de démarche réflexive sur l'action associative, dans le cadre d'un nouveau projet d'envergure et/ou autour de dysfonctionnements interne au sein des équipes

Ces associations viennent vers le DLA avec une demande bien moins urgente que les associations précédentes. Il s'agit des structures ayant dépassé un seuil financier en développant leur structuration interne et leur structuration externe. Pour David Chevallier, « c'est déjà une taille de structure, une professionnalisation qui est déjà assez ancienne et un CA qui est fort et qui se renouvelle, tout en gardant sa mémoire ». Leur situation au moment de l'accompagnement est ainsi loin d'être précaire et ces associations peuvent compter sur de solides assises partenariales. Leur impact sur le territoire est assez bien reconnu et leurs compétences de même que la qualité de leurs actions sont bien admises : ces associations sont « en phase avec les partenaires (...) et se calent sur les besoins du territoire. »

Cependant, pour Robert Veheuge, « souvent, elle est essoufflée parce qu'elle a oublié son projet initial parce que les gens qui la composent n'ont pas la même histoire. »

Dans la démarche d'accompagnement, plus rare, avec ce type d'associations, il s'agit principalement d'aborder les problématiques suivantes en associant dans la plupart des cas les partenaires institutionnels du territoire :

- L'approche du DLA peut ici concerner des aspects d'organisation interne liés à des phénomènes de **démotivation, d'essoufflement ou de dysfonctionnements** au sein des équipes. Dans ce cas, l'association et la pérennité de son activité peuvent être menacées par des conflits en interne ou une démobilisation des équipes de travail. L'apport du DLA pourra alors prendre la forme d'une médiation en interne ou d'un support aux équipes dirigeantes pour repenser la dynamique du groupe.

David Chevallier souligne que « la démotivation des équipes peut avoir lieu si il n'y a pas de nouveaux projets, d'innovations, si il n'y a pas ce petit piment en plus qui va les amener plus loin et qui va éviter à cette association de se reposer sur ses lauriers. » Pour Phosphoros, « des décalages de motivation ou ces difficultés de portage du projet existent notamment dans les cas suivants :

- Les dirigeants bénévoles ont accédé aux responsabilités alors que les salariés étaient déjà très installés et travaillaient dans le cadre d'une grande autonomie,
  - Les salariés comme les dirigeants sont entrés dans l'association déjà ancienne, en cours d'histoire,
  - Le salarié est le porteur initial du projet,
  - Les dirigeants bénévoles sont les porteurs initiaux du projet et ne parviennent pas à déléguer des tâches ou à confier la « prise de parole » à d'autres bénévoles ou à des salariés qui sont entrés dans l'association assez longtemps après sa fondation. »
- Dans un autre cas de figure, les associations doivent passer un cap : mise en place d'un nouveau type d'activité impliquant de nouveaux partenariats et/ou conventionnements, ouverture significative à de nouveaux publics, à un nouveau territoire, ouverture d'un

nouveau lieu de diffusion... Cette phase de transition pourra alors être accompagnée par le DLA qui apportera une expertise et un regard externe sur la faisabilité du projet, sa méthodologie.

Pour Mireille Courdeau, « l'accompagnement conduit souvent à la nécessité de passer un cap avec de nouvelles dynamiques autour d'un projet spécifique, mais souvent aussi, à la réaffirmation du projet initial assortie ou non d'adaptations dues au contexte et aux effets du temps. »

- Enfin, ces associations peuvent être des acteurs d'un projet collectif, porté par plusieurs associations d'un même territoire. Une fois les difficultés principales de structuration interne et externe écartées (par des accompagnements collectifs et/ou individuels en amont ou par l'expérience et la compétence interne de l'association), celle-ci peut participer à des projets collectifs autour d'une action mutualisée, d'un projet d'activité...

### **Modes d'intervention du DLA**

- Etude de faisabilité pour la mise en place d'un nouveau projet : exploitation d'un nouvel espace, nouvelle action, nouveaux publics...
- Réflexion stratégique de fond sur l'association et son projet.
- Appui à la mise à plat de l'organisation interne, remobilisation des équipes de travail, réflexion sur l'organisation du travail en interne et gestion de conflits...
- Accompagnements collectifs : projets de mutualisation, mise en place d'actions collectives sur un territoire...

### **Difficultés en terme d'accompagnement**

- Demande pour le DLA émanant parfois d'un partenaire
- Le manque d'envie car le sentiment de non nécessité d'un tel accompagnement
- Demande trop tournée vers des solutions en matière de communication externe