

↳ ACCOMPAGNEMENTS DE COMPAGNIES  
DE SPECTACLE VIVANT ET DLA

BESOINS, PRATIQUES,  
RECOMMANDATIONS

---

Entretiens avec des chargés de mission DLA

Septembre 2013

# Introduction

---

Depuis 2004, ce sont près de 700 compagnies de spectacle vivant qui ont été accompagnées dans le cadre du DLA. Parmi les associations culturelles et artistiques, ce sont donc les compagnies de spectacle vivant (et collectifs d'artistes)<sup>1</sup> qui sont les plus concernées par le soutien à la professionnalisation via le DLA.

Les chargés de mission DLA font ainsi régulièrement appel au Cnar Culture pour échanger sur des accompagnements de compagnies qui peuvent s'avérer complexes à mettre en œuvre. Face à ce constat, Opale / Cnar Culture a engagé une réflexion sur les accompagnements DLA de compagnies et collectifs de spectacle vivant avec les objectifs suivants :

- Identifier les besoins en accompagnement récurrents.
- Identifier les bonnes pratiques en termes d'accompagnement.
- Fournir aux DLA des outils pour mieux accueillir et accompagner ce type d'association.

Dans un premier temps, une vingtaine de chargés de mission DLA ont participé à cette démarche. Ce document présente la synthèse des échanges que nous avons eus avec eux, dans le cadre d'entretiens réalisés entre mai et juillet 2012.

Nos interlocuteurs étaient en poste depuis une à dix années. La variété de leurs expériences apporte une diversité de regards, représentations et pratiques en matière d'accompagnements de compagnies. Il est intéressant de noter que la moitié seulement des répondants à cette enquête avaient déjà une connaissance des associations culturelles au moment de leur prise de poste, et qu'il s'agissait essentiellement d'une connaissance définie comme assez peu approfondie.

**16 chargés de missions (sur les 23 interrogés) ont déclaré qu'ils ne connaissaient pas les spécificités des compagnies de spectacle vivant au moment de leur prise de poste.** Ainsi, leur capacité actuelle à mettre en œuvre des accompagnements de compagnies de spectacle vivant se base dans la plupart des cas sur une formation « sur le tas », au fur et à mesure des rencontres avec les compagnies et collectifs, et sur le recours à des ressources externes (personnes ou organismes spécialisés).

**Ce document présente dans un premier temps les pratiques des chargés de mission dans la mise en place d'accompagnements à destination des compagnies, puis il cherche à balayer les principaux points de vigilance et les recommandations formulés par les DLA pour les DLA.**

*Nous remercions les 23 chargés de mission du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) qui ont participé à cette capitalisation : Aurélien ALLEMANDOU (DLA 16 Région Poitou Charentes), Cédric BACCARA (DLA 93), Amandine BAYET (DLA 75), Romain BAZIN (DLA 21), Tristan CABAUD (DLA 25), Fabienne DEJAN (DLA 72), Marie DESSE-BAUDE (DLA 14), Pascale DUBOIS (DLA 92), Stève DUCHENE (DLA 67 Alsace Bas-Rhin), Diégo EXPOSITO (DLA 31), Gwenaël HERVE (DLA 35), Diane INTARTAGLIA (DLA 26 Drôme Ardèche), Anne-Cécile KLOEK (DLA 84), Claudie LAUNOY (DLA 50 Cotentin), Guillaume LOPIN (DLA 37), Céline MARC (DLA 50), Guillaume MASSON (DLA 60), Stéphanie MAUPILE (DLA 33), Sidane N'DIAYE (DLA 94), Yann SALETES (DLA 38), Nadine SINOPOLI (DLA 82), Florence THOLLY (DLA 11), David THOMAS (DLA 63).*

---

<sup>1</sup> NB : Nous utilisons ici le terme de "compagnie" de façon générique, mais il désigne aussi bien les compagnies que les collectifs d'artistes du spectacle vivant

# Accompagnement de compagnies : quels besoins ? quelques pratiques ?

---

## Quelles compagnies accompagner ?

Les chargés de mission consultés s'appuient sur un ou plusieurs critères pour engager ou non un accompagnement, le temps de diagnostic constituant bien souvent, en soi, une première phase d'appui significative.

Pour la plupart des chargés de mission DLA, les compagnies ou collectifs d'artistes du spectacle vivant, au même titre que les autres associations sollicitant un accompagnement, sont interrogées sur plusieurs dimensions :

- **La structuration associative** : le fait « d'avoir un Conseil d'Administration et une gouvernance collective a minima - pouvoir rencontrer un ou plusieurs élus de l'association pendant le diagnostic. Il est important que l'association ne soit pas trop centrée sur une seule personne ».
- **La motivation et l'implication** : le fait d'avoir « une réelle volonté de changement ».
- **Une structuration interne minimale** (existence par exemple d'outils de gestion et d'organisation interne) est souhaitée. Pour certains, « l'accompagnement individuel est en effet réservé aux compagnies ayant une posture professionnelle », les compagnies n'ayant pas de projet de développement professionnel et aucune perspective en matière d'emploi étant ainsi invitées à renforcer leurs compétences dans des formats collectifs avant d'investir du temps dans un accompagnement individuel. C'est le cas bien souvent pour les très petites structures, fragiles, précaires et souvent démunies où « en général c'est une personne seule, un salarié fondateur, un artiste, qui fait tout, et les projets ne sont pas structurés. »

### Les compagnies vues par les chercheurs : gouvernance, économie, salariat

Alors qu'elles correspondent au modèle le moins valorisé en particulier par le ministère de la Culture et de la Communication, 70% des compagnies sont dites « à diffusion primaire » : la région d'implantation est le territoire d'activité exclusif (« compagnies régionales ») ou majoritaire (« compagnies transrégionales »).

Les compagnies apparaissent le plus souvent comme de **très petites organisations en réseau autour d'un noyau central, qui s'appuient de façon décisive sur une flexibilité du travail artistique et technique pour la conduite de leurs projets. Elles se heurtent aux difficultés de maîtriser un environnement, devenu plus complexe, avec une législation sociale et fiscale densifiée et surtout à cause de l'intensification de la concurrence.**

(...) La recherche souligne combien les compagnies conservent leur mode traditionnel de gouvernance, le statut associatif restant l'abri juridique quasiment exclusif. L'écart devient de plus en plus flagrant entre, d'une part, la structure du pouvoir légal et bénévole souvent peu impliqué au-delà d'un soutien moral et, d'autre part, les complexités contemporaines d'une direction tant artistique qu'administrative professionnalisée. (...) **La gouvernance des compagnies, sous statut associatif, se caractérise donc toujours par une dissociation entre les salariés qui mettent en œuvre le projet artistique et culturel et la direction légale, constituée de bénévoles.**

(...) La moitié indique d'ailleurs que les membres du bureau de leur association appartiennent à la famille de la direction artistique ou en sont des amis ou des copains.

(...) Sauf pour certaines « multirégionales » et quelques autres cas isolés, **leurs soldes budgétaires ne permettent en aucun cas de constituer des réserves significatives** (fonds propres). Globalement, les compagnies se retrouvent dans l'incapacité de faire face, par elles-mêmes, à une double nécessité. D'une part, elles ne disposent pas de fonds suffisants leur permettant de couvrir sans rupture leurs dépenses courantes. Ce manque de trésorerie est d'autant plus flagrant qu'une bonne part des subventions publiques est généralement versée en fin d'année et alors que la plupart des frais liés aux activités de la saison ont déjà été engagés. D'autre part, la grande majorité des compagnies ne dispose d'aucune ressource financière pour soutenir une véritable fonction de recherche-expérimentation, pourtant chaque jour plus centrale dans la recherche d'une originalité et d'une qualité faisant la différence auprès des partenaires de production ou de diffusion.

HENRY Philippe, URRUTIAGUER Daniel, « Territoires et ressources des compagnies en France », 2011

Profils des compagnies à diffusion importante	Caractéristiques
Compagnies « régionales » 103 cas (18 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% des représentations sur le territoire régional d'appartenance</li> <li>• Diffusion presque exclusivement au sein d'établissement ne disposant pas du label du Ministère de la culture et dans des structures dont la vocation première n'est pas la diffusion (écoles, MJC...)</li> </ul>
Compagnies « transrégionales » 259 cas (45 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité de diffusion de spectacles majoritairement située dans la région d'implantation (55 % à 75 % de la programmation)</li> <li>• Taux de diffusion très important dans les établissements non labellisés par le Ministère (de 70 % à 80 % des spectacles de la compagnie)</li> <li>• Part néanmoins significative dépendant de partenariats hors de la région d'origine ou d'appartenance actuelle, et de ceux avec les établissements à label national – d'abord de production – (7 % à 28 % des représentations)</li> </ul>
Compagnies « multirégionales » 95 cas (17 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La part d'activité hors région d'implantation l'emporte (55 % à 80 % des représentations de spectacles au-delà de la région d'appartenance), même si cette dernière demeure importante pour le projet artistique et culturel de ces compagnies.</li> <li>• Quelques représentations à l'étranger (de 1 à un peu moins de 10 représentations).</li> <li>• Part des représentations réalisées dans les établissements à label national à peine plus importante que pour les compagnies transrégionales</li> <li>• Prédominance des établissements non labellisés par le Ministère</li> </ul>
Compagnies « excentrées » 46 cas (8 %)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'essentiel des activités se déroule hors de la région du siège social et administratif (au moins 70 % des représentations programmées hors de cette région)</li> <li>• Les établissements artistiques labellisés par le Ministère (au titre de la production ou de la diffusion) sont les principaux partenaires, sans pour autant être exclusifs</li> <li>• Les lieux non labellisés ou à vocation première autre qu'artistique apparaissent ainsi souvent de manière non négligeable (de 9 % à 39 % des représentations).</li> </ul>

HENRY Philippe, URRUTIAGUER Daniel, « Territoires et ressources des compagnies en France », 2011

S'il correspond encore à « l'idéal encore très largement répandu d'une excellence artistique d'abord préoccupée de rayonnement national plus que d'attaches territoriales », le dernier groupe ne représente qu'un nombre restreint de compagnies. Les chargés de mission DLA sont ainsi peu souvent confrontés à ce type d'associations, mais sont bien plutôt amenés à accompagner des compagnies diffusant dans des établissements non artistiques et fonctionnant sans label du Ministère de la culture, proposant largement des projets d'action culturelle et dont le développement dépend du « rôle décisif de l'ancrage régional ».

## Des besoins d'accompagnement multiples à hiérarchiser

Les très petites compagnies que peuvent rencontrer les chargés de mission DLA ont tendance à « aller vers le DLA dans une urgence qu'il convient d'apaiser. »<sup>2</sup> Leurs demandes sont dans la plupart des cas particulièrement larges et portent sur plusieurs dimensions :

- **Sur des aspects internes**, les demandes peuvent porter sur la comptabilité et les outils budgétaires, la fiscalité, la place de l'intermittence dans le fonctionnement de la compagnie, la fonction employeur, le besoin de locaux...
- **Sur des aspects externes**, elles concernent le développement de partenaires privés, la recherche de nouveaux publics, la stratégie de diffusion ou les outils de communication.
- **De manière plus transversale**, certaines demandes portent sur une volonté de mutualisation d'un poste d'administrateur, des outils pour le travail en réseau ou la structuration globale du projet associatif et artistique...

Cependant, « dans une démarche constructive et bienveillante », le chargé de mission DLA se doit d'identifier des points essentiels et les prioriser en vue d'une meilleure structuration de l'association ou du projet qu'elle porte, lesquels ne sont pas toujours partagés en interne ; et cela tout en tenant compte des contraintes budgétaires du DLA.

*« Il ne faut pas se tromper sur les enjeux et veiller à ce que l'association s'inscrive dans une démarche d'accompagnement au changement. En général on est toujours sollicité sur une recherche de financement, et le diagnostic met en lumière d'autres problématiques. Si le(s) dirigeant(s) ont d'autres problèmes (par rapport à la demande initiale), ou s'il n'y a pas de démarche de changement, ils vont le dire pendant le diagnostic. »* Si ce travail de reformulation et de hiérarchisation des besoins constitue le cœur du travail de diagnostic, **les spécificités du spectacle vivant, son fonctionnement et la présence parfois de fortes personnalités, peuvent complexifier la démarche du chargé de mission DLA dans la définition des missions à confier au prestataire.**

*« Les associations culturelles ne peuvent pas être abordées comme n'importe quelles autres associations. Le DLA a une approche économique et gestionnaire. Les associations culturelles sont loin de tout ça. Ça les brusque un peu. L'organisation interne, la valorisation de l'activité, ils ne sont pas trop là-dedans. C'est le choc des cultures. Mais c'est à ce type d'associations qu'on apporte le plus car on est loin au départ et ils ont beaucoup à apprendre. Il y a une vraie plus-value de l'accompagnement DLA quand les compagnies sont prêtes à se remettre en cause. »*

Toutefois, il reste concrètement difficile de mesurer l'impact des accompagnements auprès des compagnies de spectacle vivant, sans suivi post-accompagnement systématique ni mesure d'impact s'appuyant sur des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Pour l'ensemble du secteur culturel (compagnies, lieux de diffusion, radios, écoles, festivals...), l'enquête de satisfaction qualitative réalisée en 2009 montrait que 81% des associations interrogées jugeaient les effets de l'accompagnement déterminants (pour 36% d'entre elles) ou significatifs (pour 45% d'entre elles)<sup>3</sup>. La mesure d'impact 2012 du DLA<sup>4</sup> semble également confirmer des effets structurants de l'accompagnement sur les associations du secteur culturel, en particulier pour les plus petites.

<sup>2</sup> "Typologie indicative des accompagnements d'associations culturelles", Opale / Cnar Culture, 2009 – <http://www.opale.asso.fr>

<sup>3</sup> Lire l'enquête sur le site d'Opale/Cnar Culture : <http://www.opale.asso.fr>

<sup>4</sup> Lire les éléments sur la mesure d'impact sur le site de l'Avisé : <http://www.avise.org>

	<b>Exemple d'accompagnement : Accompagner une dynamique de changement</b>
<b>Contexte</b>	<p>Une compagnie de théâtre traversait une crise financière importante, cumulant des déficits successifs de plus en plus importants et des difficultés à vendre ses spectacles. Elle manquait de compétences internes en termes de gestion et ne possédait pas d'outils de pilotage. Au cours du diagnostic réalisé par le DLA, l'association avait émis plusieurs souhaits et perspectives de développement : mettre en place des formats de spectacle légers et innovants, et devenir par cette voie un pôle d'attraction régional ; créer un poste administratif ; avoir un CA élargi et très impliqué ; avoir une équipe artistique dédiée, travaillant de façon plus permanente ; et enfin mutualiser des ressources pour développer les nouveaux formats.</p> <p>Bien que la nature de ces propositions indiquait une certaine motivation, et une implication dans la démarche et le processus de changement ; le DLA a défini des priorités différentes d'intervention.</p>
<b>Nombre de jours</b>	4 jours
<b>Axes d'accompagnements</b>	<p><b>Axe 1 : Remobilisation des équipes autour du projet global de la structure</b> → Etablir le projet global de la structure, au regard d'une analyse financière de la rentabilité des activités et des opportunités de développement. → Formuler une stratégie et un plan d'actions.</p> <p><b>Axe 2 (conditionné à l'atteinte des buts de l'axe 1) : Plan d'actions pour rétablir une situation stable</b> → Examen des intérêts communs des principaux financeurs et de leurs attentes par rapport aux rôles de la compagnie au point de vu local. → Envisager les diverses possibilités de financements d'un poste d'administrateur et la volonté de participation des principaux financeurs.</p>
<b>Effets constatés</b>	<p>Le prestataire a formulé <i>des préconisations très concrètes pour la poursuite du redressement financier. En parallèle il a travaillé avec l'association sur les compétences à mobiliser dans l'équipe pour permettre un développement serein des activités de la compagnie.</i></p> <p>Une mission de suivi a permis de mesurer l'impact du DLA sur la compagnie. <i>L'association a beaucoup apprécié sa collaboration avec le DLA et le prestataire. En un an, la compagnie est arrivée, grâce à l'accompagnement, à rééquilibrer son budget, en baissant ses dépenses administratives et dans la création. Les dettes ont été résorbées.</i></p> <p>D'autres constats rendent compte de la forte dynamique accompagnée par le DLA :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Conseil général a été agréablement surpris de constater le redressement rapide de la compagnie.</li> <li>- La compagnie propose de plus en plus d'interventions auprès des écoles.</li> <li>- Aujourd'hui il existe une vraie cohérence, et une coordination entre la création artistique et l'animation dans les ateliers. Le tout constitue le projet associatif de l'association...</li> <li>- Le CA est dorénavant plus impliqué dans la réflexion en amont des activités. Il a soutenu fortement l'équipe salariée pendant les difficultés financières.</li> </ul>
<b>Commentaires du DLA</b>	<p>« <i>La compagnie avait de réelles difficultés financières et il fallait repenser son modèle économique. Les responsables, qui n'étaient pas des gestionnaires, passaient beaucoup de temps sur des spectacles qui étaient au final peu diffusés. Orientée vers le DLA par le CG, cette association avait besoin de renouer avec ses partenaires qui se montraient de plus en plus réticents à la soutenir financièrement (...). Il y a eu une réunion en fin de mission avec l'ensemble des partenaires (...) où l'association a pu leur expliquer comment elle allait redresser sa situation financière.</i></p> <p><i>Le prestataire qui les a accompagnés est à la fois gestionnaire et connaît bien le milieu culturel. Il leur a dit ce que j'avais essayé de leur dire au moment du diagnostic mais avec moi et mon langage de gestionnaire, le message était mal passé. Le prestataire a dit la même chose avec un autre langage, et ça a été compris et accepté. Aujourd'hui, la compagnie va bien. »</i></p>
<b>A retenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La motivation des porteurs de projets est indispensable à la mise en œuvre du processus de changement.</li> <li>▪ Une mission peut être déclinée en plusieurs phases d'accompagnement avec des objectifs très opérationnels.</li> <li>▪ Proposer à l'association et au prestataire que la réalisation de la seconde phase soit conditionnée à l'atteinte des objectifs de la première phase.</li> <li>▪ Proposer un diagnostic avec des préconisations précises et détaillées, et permettant à l'association de s'emparer de premiers conseils pratiques</li> </ul>

	<b>Exemple d'accompagnement : Hiérarchiser les demandes sans décevoir</b>
<b>Contexte</b>	<p>Une compagnie se trouvait dans une situation financière alarmante. En amont de cet accompagnement, le DLA a échangé sur la situation de cette association, et a réfléchi sur les éléments de diagnostic avec le Cnar Culture.</p> <p>A ce stade, plusieurs points de vigilance avaient été soulevés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La directrice artistique (bénévole) paraissait porter le projet au-delà de l'artistique, ce qui posait question sur la place prise par l'équipe et par le Conseil d'administration de l'association.</li> <li>- L'association avait bénéficié d'un emploi aidé pendant 7 ans mais ne semblait pas avoir fait de bilan sur la fonction employeur ni posséder d'outils de gestion des ressources humaines (profils de poste).</li> <li>- Le nouveau projet de l'association (être un lieu de formation, création, production) manquait d'un diagnostic sur les liens avec d'autres acteurs culturels, et sur son inscription dans l'environnement culturel local.</li> <li>- La situation financière de l'association était alarmante, et sa structuration ne semblait pas adaptée aux ambitions de développement. Une mise à plat de l'organisation générale des ressources humaines, du projet d'équipe, ainsi qu'un travail sur ses outils de gestion étaient préconisés.</li> </ul> <p>Le DLA a orienté la mission sur l'appui à la recherche du financement du poste d'administrateur.</p>
<b>Nombre de jours</b>	3,5 jours
<b>Axes d'accompagnements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à la recherche de financements servant essentiellement à créer un emploi d'administrateur (convention permanence artistique).</li> <li>- Aide à la détermination du profil du futur administrateur : capacités de gestion, appui sur les orientations stratégiques de l'association et sur la communication externe.</li> </ul>
<b>Effets constatés</b>	<p>Dans son rapport final de mission, le prestataire précisait que l'association était préoccupée par son projet de développement, autant que par sa situation financière.</p> <p>La mission était axée sur les méthodes de construction d'un dossier de demande de subvention et les outils de gestion. Le prestataire a travaillé avec la structure sur les critères d'éligibilité d'une permanence artistique, et l'identification des actions de l'association entrant dans ces critères. Plusieurs points du projet étaient encore flous, mais ne pouvaient pas être travaillés plus avant pendant la mission. L'accompagnement s'est alors concentré sur l'élaboration d'outils de gestion.</p>
<b>Commentaires du DLA</b>	<p>« Cette association de spectacle vivant s'était installée dans une friche industrielle dans le but de devenir un lieu de production et pour la mise en place d'une résidence. Leur projet n'était cependant pas abouti. Les membres de l'association voulaient constituer un dossier de permanence artistique<sup>5</sup> pour obtenir des financements de la Région.</p> <p>Suite au diagnostic DLA, la mission d'accompagnement a ciblé la pérennisation du poste de responsable administratif. Un outil de gestion prévisionnelle et de suivi de trésorerie a été réalisé avec le prestataire. Sachant que la directrice artistique n'avait pas de compétences en gestion, malgré l'appui du poste administratif, elle a eu du mal à se centrer sur les aspects de gestion et faisait beaucoup de digressions pendant l'accompagnement.</p> <p>Le prestataire était bien ciblé, pourtant l'impact de la mission (3,5 jours) n'a pas été très bon. En interne, au final, les outils n'ont pas été utilisés. On n'a pas revu cette compagnie. On a cherché à les joindre mais il n'y a pas eu de retours. »</p>
<b>A retenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans ce cas de figure, il est important d'échanger avec l'association sur le fait que la mission sera axée sur la priorité, à savoir le redressement financier et l'outillage pour la gestion. Si la possibilité d'une seconde mission d'accompagnement, axée sur le projet de créer un lieu de production, ne paraît pas envisageable pour des raisons budgétaires, l'association devra être orientée vers d'autres structures d'appui ou des personnes ressources (agences locales pour le spectacle vivant, réseaux professionnels).</li> <li>▪ Un parcours d'accompagnement peut être pensé de façon plus large permettant à l'association de compléter l'appui individuel du DLA par des accompagnements collectifs, des formations professionnelles via les financements de l'Opca ou des appuis territoriaux de la part d'agences ou de réseaux.</li> </ul>

<sup>5</sup> Il s'agit d'un dispositif en faveur du spectacle vivant de la Région Ile-de-France.

# Des limites pour l'accompagnement

---

Parmi les chargés de mission du DLA interrogés, la grande majorité affirme que certaines problématiques ne peuvent trouver de réponses exclusivement grâce au DLA. En effet, des freins internes et des contextes territoriaux et politiques se combinent souvent, rendant la tâche du DLA fort complexe.

## Les freins internes aux compagnies

### La gouvernance et les ressources humaines « volatiles »

« Le turn-over constitue une grosse limite. (...) Très souvent, notre interlocuteur est le chargé de mission administratif. S'il part, en général se pose la question du transfert des outils et du transfert des compétences acquises. Il faut alors qu'il y ait l'implication des personnes en charge de la création, car ce sont eux qui restent. » La difficile transmission des compétences et le manque de ressources humaines à la hauteur des projets menés apparaissent comme des limites importantes à la réussite d'accompagnements des petites structures : « La compagnie repose sur les fondateurs et ensuite sur les salariés. La gouvernance et le bénévolat sont limités, il y a moins de ressources humaines permanentes. Ce sont souvent une ou deux personnes qui portent la compagnie. Souvent c'est donc une seule personne qui est accompagnée, il est difficile d'impliquer d'autres personnes. »

### Les réticences au changement

« Dans tous les accompagnements d'associations de la culture et du spectacle vivant, c'est le ou les porteurs de projet qui font les structures. Avec leurs compétences, leur culture de la vie associative, leurs capacités et leurs limites à s'ouvrir à de nouvelles choses. Le DLA ne peut pas intervenir sur ces points, et c'est pourtant un facteur déterminant. » La difficulté à appréhender des changements parfois nécessaires est relevée par une partie des chargés de mission DLA : « Certaines compagnies ont un positionnement figé, elles n'ont pas envie de s'adapter. »

### Des risques spécifiques liés aux accompagnements collectifs

Pour certains chargés de mission DLA, la mise en œuvre d'accompagnements collectifs réunissant uniquement des compagnies peut être freinée par la disparité des connaissances et des attentes des porteurs de projet, et le fait qu'ils préféreraient un appui individuel. Certains DLA constatent également une forte concurrence entre des compagnies qui ne partagent pas forcément le souhait de travailler ensemble.

Enfin, les contenus de certains accompagnements collectifs<sup>6</sup> relèvent de la formation ; ce qui soulève chez certains DLA des questions de légitimité par rapport aux prestataires et organismes de formations du territoire. Des actions partenariales avec les OPCA (Uniformation et Afdas) naissent ainsi dans certaines régions, cherchant à redéfinir et optimiser la complémentarité entre les accompagnements collectifs et les formations des OPCA.

### La précarité économique

Pour un chargé de mission DLA, « les compagnies ont des ressources faibles et l'arrêt de leur activité est à tout moment possible. Or le DLA se déroule sur du long terme, et du diagnostic à l'accompagnement, il se passe plusieurs mois. Les compagnies ont des périodes d'indisponibilité en fonction des calendriers de diffusion. La question serait de trouver des formes plus simples pour les accompagner. » La mise en place de « formats basiques, d'ateliers réguliers, de parcours collectifs » pourrait être une réponse, mais elle ne « sauverait » pas pour autant certaines structures qui évoluent sans soutien et dans une économie trop précarisée.

« C'est compliqué de dire : ne créez pas s'il y a un déficit. D'un côté, il y a la liberté, la créativité, et de l'autre la rationalisation d'un modèle économique viable. Parfois, c'est le chargé de mission administratif qui fait le lien, qui fait l'équilibre, s'il s'entend bien avec le directeur artistique. »

---

<sup>6</sup> Lire à ce sujet "Les accompagnements collectifs auprès des associations culturelles : analyse de pratiques", Opale/Cnar Culture, 2012 – <http://www.opale.asso.fr>



Exemple d'accompagnement : Dépasser les conflits internes pour structurer l'activité et le projet	
<b>Contexte</b>	Une Cie de théâtre contemporain (créations et ateliers) rencontrait des difficultés dans son fonctionnement interne. La compagnie n'avait pas pris le temps de s'organiser au fil des années et les équipes étaient fatiguées, essouffées. Leur mode de fonctionnement demandait beaucoup de polyvalence, et l'organisation était à revoir.
<b>Axes d'accompagnements</b>	Elaboration d'un projet stratégique à moyen terme permettant de stabiliser le fonctionnement de la Cie et d'assurer la pérennité des activités.
<b>Effets constatés</b>	Le prestataire a conduit la mission de manière à « mettre en perspectives une stratégie de développement, de co construire un nouvel équilibre interne humain et économique par la clarification, la structuration, l'organisation et la communication des actions de l'association. »
<b>Commentaires du DLA</b>	« Un couple portait la compagnie, et la proximité entre leur vie personnelle et professionnelle n'était pas facile à gérer. La compagnie regroupait des personnalités fortes, qui fonctionnaient beaucoup dans l'affectif et n'avaient pas beaucoup de recul sur l'activité. L'association n'avait pas de vie associative réelle : le CA composé d'amis ou de proches n'était pas très investi. Globalement, l'accompagnement a permis de donner du sens au projet, de le formaliser. Le DLA a également fait de la « médiation » car il y avait eu des frictions entre la compagnie et ses partenaires. Il fallait que le courant passe bien avec le prestataire, car dans ce type d'accompagnement, il faut que les personnalités dévoilent leur manière de fonctionner, qu'elles acceptent de se mettre à nu et de changer. »
<b>A retenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les difficultés d'organisation des ressources humaines sont fréquentes dans les compagnies, mais elles ne réalisent pas toujours à quel point cela porte à conséquence. Le diagnostic est un outil pour repérer ce qui pourrait être amélioré en gestion des ressources humaines, et en quoi cela permettra à la compagnie de mieux développer son projet artistique.</li> <li>▪ Choisir un prestataire de confiance qui connaisse bien le secteur culturel et les compagnies, et qui soit à même d'aborder leur(s) problématique(s) dans une démarche personnalisée et pédagogique.</li> </ul>

## Les freins externes

« Le point de départ c'est l'artistique. En tant que DLA, on n'a pas de prise sur la qualité d'une œuvre, et c'est ça qui détermine le succès de la compagnie, même si la structuration peut faciliter le travail de l'artiste. Un deuxième aspect porte sur la diffusion qui est un marché contraint. Toutes les structures ne vendront pas nécessairement plus même si elles sont accompagnées. »

Ce désarroi face à la « fragilisation du secteur culturel » et la « discontinuité des politiques publiques » observée depuis plusieurs années est ainsi partagé par plusieurs chargés de mission interrogés : « Les subventions des collectivités sont limitées. Mais comment faire de la place pour les jeunes créateurs ? » Pour un chargé de mission, « le DLA n'a pas de baguette magique. Les artistes sont là pour créer, pas pour faire du chiffre, même quand c'est contradictoire avec un modèle économique. Il y a là une dimension qui dépasse le DLA, et qui nous désarme parfois. » D'autres ressources telles que les têtes de réseau apporteraient ainsi des appuis complémentaires, plus politiques, mais les chargés de mission DLA soulignent bien souvent leur fragilité, voire leur absence localement.

	Exemple d'accompagnement : Rationaliser le fonctionnement d'une compagnie émergente
<b>Contexte</b>	La Compagnie était une association très jeune possédant un fort potentiel de développement. Cependant, ce développement s'accompagnait de difficultés d'organisation nouvelles pour la salariée et son bénévole. L'accumulation des charges de travail résultant de l'accroissement des activités de l'association, rendait difficile la recherche de partenaires financiers publics et privés. Le manque de temps et de compétences professionnelles pénalisait l'association dans sa stratégie de communication et la gestion de ses relations publiques. La compagnie a fait appel au DLA pour rendre son développement viable mettre en place une stratégie de pérennisation des activités et des emplois.
<b>Nombre de jours</b>	4 jours
<b>Axes d'accompagnements</b>	<b>Etape 1</b> : Appui à la définition d'une stratégie de consolidation et de développement → Analyse économique et identification de pistes de consolidation et de développement. Identification de financeurs potentiels et construction d'un argumentaire adapté. → Construction d'un plan d'action. <b>Etape 2</b> : Appui méthodologique à la mise en œuvre d'un plan de communication et de prospection → Définir une stratégie de promotion adaptée aux activités de la compagnie.
<b>Effets constatés</b>	Dans son rapport de mission, le prestataire précisait que la volonté de la compagnie à vouloir se concentrer sur la création était parfaitement légitime, notamment en phase de démarrage. Il insistait sur le fait qu'une fois cette activité bien développée, il sera nécessaire d'ouvrir le projet à d'autres activités, afin de pallier aux difficultés des compagnies émergentes à pouvoir accéder au financement public, dans un contexte de raréfaction. Enfin, il proposait à l'association de rationaliser sa politique tarifaire.
<b>Commentaires du DLA</b>	« Cette jeune compagnie avait besoin de se restructurer. Elle avait beaucoup de potentiel, des opportunités se présentaient à elle, mais elle n'avait pas de stratégie. Le DLA a été axé sur la stratégie de développement et la stratégie de communication (l'identité de l'association, la cohérence du projet, et l'image qu'elle voulait avoir). Les objectifs de l'accompagnement ont été atteints. Les activités ont été re-calibrées, la compagnie a travaillé ses outils de communication : site internet, logo, identité visuelle. Le projet associatif et un plan d'action ont été rédigés. Un budget prévisionnel a été élaboré. Un administrateur salarié et un bénévole se sont beaucoup impliqués pendant l'accompagnement. »
<b>A retenir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La diffusion des créations doit être travaillée par étape : connaissance de l'environnement culturel et des possibilités de programmation, mise à plat des ressources disponibles pour créer, réflexion sur la politique tarifaire mise en place, outils et plan de communication.</li> </ul>

## Les limites liées au DLA

« La pérennisation de l'emploi dans ce type de structure est difficile. Le chargé de mission DLA ne peut pas créer le marché. Il faut des publics, il faut des appuis pour la diffusion et la production, et des subventions publiques. » En d'autres termes, « le DLA n'est qu'un outil, et le changement ce n'est pas nous qui le faisons. »

Ainsi les chargés de mission du DLA repèrent au moins 3 axes de travail sur lesquels ils ne peuvent aller :

- Le projet artistique : « Ce n'est pas au DLA d'interroger la partie artistique, même si celle-ci questionne forcément le projet associatif. »
- La recherche et l'obtention de subventions : « Le DLA peut aider sur l'argumentaire, la vision des enjeux, mais pas accompagner jusqu'à l'obtention de subventions. »
- La recherche d'espaces de travail, bien que cette demande soit récurrente, en particulier en Ile de France.

# Résumé des recommandations

---

## Exploiter le diagnostic comme premier outil d'analyse

### > Clarifier le positionnement du projet associatif et la distinction avec le projet artistique

« Il faut souvent reprendre le questionnement sur le projet associatif plus que sur le projet artistique, et dans ce cadre, il s'agit de voir l'adéquation avec les moyens humains, institutionnels, et l'inscription dans le paysage culturel et les politiques publiques. Enfin, il est souvent nécessaire de travailler un axe sur les partenariats, et donc la mise en place d'une stratégie pour le développement économique. »

### > Formaliser dès cette étape un plan d'accompagnement large et multipartenarial

Selon les territoires, la mobilisation des agences pour le spectacle vivant, la participation à des formations ciblées, le recours à certains services des collectivités, à des réseaux professionnels ou d'acteurs de l'accompagnement peuvent venir compléter la proposition du DLA.

### > Proposer des accompagnements collectifs pour favoriser les liens et les échanges entre pairs, la stimulation du travail en réseau, susciter le collectif et créer les espaces de collaboration

« L'accompagnement collectif est une bonne formule, cela permet de rencontrer des homologues et d'autres associations du secteur culture et les rassure par rapport aux difficultés rencontrées par les autres qui sont similaires, comme par exemple la place des adhérents dans l'association. »

## Mobiliser des ressources, outils et personnes

- **Analyser ses propres besoins de formation**, par exemple en matière de cadre juridique spécifique à la culture. « Il existe de la documentation et des fiches thématiques produites par le Cnar culture, qui propose également des formations utiles pour connaître des noms de réseaux, de structures ressources, et d'avoir des infos sur le régime de l'intermittence. » Avise propose également une formation sur le diagnostic partagé.

### - Travailler en réseau.

**Le réseau du DLA** - Il est important d'utiliser la liste de diffusion des DLA, et de « considérer les autres chargés de mission DLA comme des partenaires ». Le choix des prestataires à mobiliser sera également particulièrement important, avec une forte plus value des consultants spécialistes du spectacle vivant et ayant de réelles qualités d'accompagnant : il est important de « travailler avec des consultants qui nous ressemblent. Des gens qui sont dans l'écoute, bienveillants. »

**Les réseaux d'acteurs** - Il s'agira également de se rapprocher des réseaux, des fédérations, du Cnar culture : « Il faut travailler avec les têtes de réseau pour penser les orientations et la manière d'appréhender les besoins d'accompagnement. » Les réseaux d'acteurs sont cependant difficiles à repérer car, s'ils existent, ils sont souvent marginaux et fragiles<sup>7</sup>. Pourtant, des réseaux informels fonctionnent souvent à l'échelle d'un territoire intercommunal, autour de lieux de création pluridisciplinaires par exemple, ou de quelques figures locales.

**Les réseaux institutionnels** - « Parfois c'est intéressant d'envoyer le diagnostic à la DRAC, au Conseil Régional, ou aux agences régionales ou départementales, pour avoir leur avis et des infos ou des suggestions. Ne pas hésiter à appeler les services culturels, il faut travailler dans l'ouverture. Mais attention à la tendance des partenaires à vouloir nous embarquer dans leur stratégie. Le DLA doit conserver sa position neutre, et ne pas transiger sur son positionnement. »

<sup>7</sup> Cf page suivante une liste de quelques réseaux et syndicats du secteur.

## Confirmer la motivation des acteurs

S'assurer de l'implication en amont de la compagnie dans l'accompagnement revient à gagner du temps pour l'ensemble du processus. *« Il est nécessaire de s'assurer de la volonté de l'équipe artistique à suivre l'accompagnement, c'est-à-dire que ce soit les mêmes personnes du début à la fin, et vérifier qu'elles soient capables de suivre l'accompagnement. Si l'association est motivée, elle est réactive, la prise de rendez-vous est rapide, le diagnostic est validé dans des délais brefs et l'action démarre dans la foulée. »*

Certains chargés de mission s'assurent de l'implication active de la compagnie dans le DLA et demandent à ce que soit constitué un groupe de travail interne qui s'engage sur toute la durée de l'accompagnement, sera présent aux restitutions, et prêt à travailler si besoin.

## Instaurer un dialogue de confiance et de bienveillance

Il s'agit de *« veiller au positionnement du DLA par rapport à la compagnie : ne pas être dans l'injonction pour les accompagner au mieux. »* Cela revient à *« faire preuve de bienveillance, ne pas être dans le jugement et éviter les attitudes normatives, »* tout en s'assurant que le vocabulaire employé est bien le même pour l'association comme pour le DLA : *« Ils sont étonnés de la vision du DLA, où on est plus sur le projet associatif, le modèle économique ou la gouvernance. Le DLA n'est pas un acteur culturo-culturel. Ça les bouscule. Ça demande une certaine maturité pour travailler derrière. Ils ne connaissent pas la démarche, ni l'Economie sociale et solidaire, les concepts qu'on utilise, on ne parle pas le même langage que les compagnies. »*

*« La première des choses, c'est d'apprendre via les gens eux-mêmes. Au départ, il y a des choses que l'on ne comprend pas. C'est normal car nous ne sommes pas des spécialistes. Comme nous ne sommes pas des experts, il ne faut pas hésiter à poser des questions. Après, même quand on connaît mieux le secteur culturel, j'ai constaté que quand apparaissent des zones de flou, des incompréhensions sur ce que nous dit l'association, c'est souvent justement ça qu'il faut travailler avec la structure. Il faut aussi expliciter ce que signifie pour la compagnie les fonctions. Par exemple « administrateur de compagnie » n'a pas toujours la même signification d'une compagnie à l'autre. D'où l'importance de faire expliquer les choses. C'est la première étape de l'accompagnement. Les gens progressent quand ils parlent de ce qu'ils font. Ça leur procure du bonheur. Faire s'exprimer les personnes sur ce qu'elles font, c'est la première étape d'un travail sur soi. »*

## Penser l'accompagnement au changement comme un parcours

Le diagnostic *« est une proposition qualitative et un outil pour l'accompagnement »* qui doit éclaircir la gouvernance, le fonctionnement général et les activités développées. Certains DLA proposent ainsi aux compagnies de se professionnaliser sur les différentes fonctions de leur activité : *« pour moi, il ne faut pas hésiter à faire entrer les responsables des compagnies dans un cycle d'accompagnement collectif, presque comme un cursus, pour qu'ils progressent. »*

Au-delà des cursus proposés par les DLA, la mobilisation des ressources locales (formations et appuis des agences territoriales, des Opca, des réseaux...) constitue bien un enjeu pour l'inscription des accompagnements dans un parcours cohérent adapté aux problématiques des collectifs d'artistes du spectacle vivant.

# Ressources et liens

---

## Ressources nationales :

Les centres de ressources du Ministère de la Culture et de la Communication :

- › Centre National du Théâtre (<http://www.cnt.asso.fr>)
- › Centre National de la Danse (<http://www.cnd.fr>)
- › Centre de Ressources des arts de la rue et du cirque (<http://www.horslesmurs.fr>).
- › Opcv : <https://www.afdas.com/>

## Partenariats locaux :

- › Agences départementales ou régionales : <http://www.arts-vivants-departements.fr/>

## Réseaux nationaux :

Au sein de l'Ufisc, plusieurs fédérations ou syndicats :

- › Fédération des arts de la rue (<http://www.federationartsdelarue.org>)
- › Association nationale des théâtres de marionnettes et arts associés Thémaa (<http://www.themaa-marionnettes.com>)
- › Syndicat des arts vivants (<http://www.synavi.org>)
- › Syndicat du cirque de création (<http://www.cirquedecreation.fr>)

## ↳ Contacts

### Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris  
01 45 65 2000  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) / [opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)

---

### Réalisation :

Aline Peyrègne  
Lucile Rivera

Depuis 20 ans, OPALE observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Cnar Culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié 5000 associations culturelles et artistiques.

La mission Cnar est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)  
[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

Retrouvez tous les outils du Cnar culture sur :  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

AVEC LE SOUTIEN DE



Le Cnar est cofinancé par l'Union européenne

