

L'accompagnement à la coopération pour des collectifs d'associations culturelles

Points de vue et méthodes de consultant.e.s DLA



L'association Opale, dans le cadre de sa mission de Centre de ressources culture pour les dispositifs locaux d'accompagnement (CRDLA Culture), a organisé le 9 juin 2017 un séminaire de prestataires du DLA pour échanger sur le thème des accompagnements collectifs ayant pour objet la coopération inter-associative dans le secteur de la culture. Les trois consultant.e.s présent.e.s - Élise Jamet (Le Marchepied), Arnaud Lantoine (Ecopia), Cécile Offroy - ont échangé sur le fond et permis de dégager les réflexions qui suivent.

A retenir

Mesurer les motivations des différents acteurs au sein du collectif ainsi que les motivations voire les injonctions des partenaires
Mesurer le degré d'avancement de l'ensemble des acteurs par rapport au projet de coopération et ainsi les divergences et convergences
Prendre le temps, respecter le rythme du collectif, et garder une souplesse et une flexibilité dans la démarche d'accompagnement
Ne pas fixer d'emblée une obligation de résultat mais poser en priorité un cadre de confiance

► ► Quand et comment prescrire un accompagnement ? Points de vigilance pour le DLA

La principale difficulté pour établir un diagnostic préalable à un accompagnement collectif est de parvenir à déterminer, non seulement l'état de santé et les besoins de chaque structure participante, mais aussi et surtout des données propres à l'**état du processus** de coopération lui-même :

- Le projet de coopérer est-il issu d'une injonction externe – celle d'une collectivité par exemple, ou une suggestion du DLA –, ou bien s'agit-il d'une dynamique d'acteurs qui s'est déclenchée de manière autonome ? Dans un cas comme dans l'autre, peut-on évaluer la nature et les degrés de motivation de chaque membre du collectif ? Ces motivations sont-elles plutôt liées à une opportunité dont les acteurs souhaitent profiter comme bénéficiaire d'un local, de matériel, de ressources financières nouvelles, ou s'agit-il simplement pour eux d'acquiescer à une meilleure reconnaissance ? Ou bien confèrent-ils à l'expérience collective – dans une orientation plus « politique » –, une valeur d'intérêt général ?
- Les futurs coopérateurs se sont-ils choisis ou bien la composition du groupe a-t-elle été déterminée par un intervenant extérieur, comme dans le cas par exemple d'une construction ou d'une réhabilitation immobilière imaginée par une commune pour loger un ensemble de structures culturelles, sans qu'une consultation collective des membres du groupe n'ait été organisée au préalable.
- La coopération est-elle encore inexistante ou déjà engagée et selon quel degré d'avancement ? Un accompagnement à l'émergence sera très différent d'un accompagnement à la formalisation ou à la structuration. Dans le cas où les membres du collectif ne se connaissent pas, certain.e.s consultant.e.s préconisent que soit organisée par le DLA une première réunion afin de les aider à prendre conscience de l'engagement que cette démarche va représenter, et de mesurer les éventuelles résistances qui pourraient se manifester dès cette première rencontre. Cela revient à préparer le terrain pour qu'il existe une réelle demande de la part du groupe lorsque l'accompagnement commence. Autre positionnement possible : certain.e.s chargé.e.s de mission DLA demandent aux acteurs d'avancer seuls avant qu'un accompagnement ne soit mis en place, par exemple en allant rencontrer d'autres initiatives, ou en faisant une première expérience de formalisation en commun comme rédiger une charte ou élaborer un texte de présentation de leur projet de coopération.

Les accompagnements à la coopération posent toujours de sérieuses questions relatives à la **temporalité**. En deux mots, **le temps de l'accompagnement n'est jamais le temps de la coopération**, et il faut savoir l'anticiper, voire imaginer des dispositifs d'accompagnement suffisamment flexibles pour s'adosser au rythme du groupe, et non le contraire.

Éviter de s'inscrire dans l'urgence, étaler l'accompagnement dans le temps afin de pouvoir l'adapter aux phases de développement du collectif n'est pas un exercice facile pour un.e chargé.e de mission DLA, qui de son côté doit respecter le cadre de son pilotage local et faire face à des contraintes administratives et budgétaires qui lui sont propres. Des consultant.e.s notent cependant que les durées d'accompagnement se faisant de plus en plus courtes, il.elle.s ont été amené.e.s à ne plus répondre à des appels d'offre et à privilégier des accompagnements hors DLA lorsque la possibilité en est offerte.

En cours d'accompagnement, on peut s'apercevoir que le projet du collectif n'est pas mûr et qu'un an ou deux de gestation permettraient d'y voir plus clair, ou bien le projet est passé par une étape de déconstruction des représentations et une phase de décantation de six mois est nécessaire... mais si la contractualisation a été établie sur une période limitée on peut être enclin à reconduire à court terme des sessions d'accompagnement qui vont au bout du compte s'avérer redondantes et inefficaces.

Les consultant.e.s notent qu'il est, pour le moins, important de pouvoir réviser avec le.la chargé.e de mission DLA les objectifs de l'accompagnement après les premières réunions et/ou en milieu de parcours, selon la tournure que prend la dynamique du groupe.

De même, le rôle spécifique d'accompagnateur du chargé.e de mission DLA reste centrale, afin qu'il.elle puisse, entre deux accompagnements ou au terme de l'un d'eux, prolonger le soutien apporté au collectif, et ne faire intervenir un.e prestataire que pour un appui très précis.

Le projet d'accompagnement doit **prendre garde à toute obligation de résultat**, en particulier lorsque les partenaires ou les acteurs eux-mêmes se projettent dans une formalisation liée à un dispositif de soutien (PTCE par exemple), une structuration juridique (SCIC, GE...), ou même la création d'un service en commun. Les prestataires peuvent donner des garanties de moyens mais non des garanties de fin, puisque les acteurs du collectif sont les seuls maîtres de toute décision future, qu'elle aille dans la direction imaginée au départ ou dans un sens différent voire contraire.

Envisager *a priori* la création de nouveaux services ou de nouvelles structures peut avoir tendance à engager les associations dans une fuite en avant. Il faut donc prendre de la distance avec toute option de formalisation quelle qu'elle soit, **éviter les modèles**. On a pu voir des demandes du type « accompagner la création d'un groupement d'employeur » se transformer rapidement en une convention de mise à disposition d'un salarié qui ne nécessitait pas d'accompagnement outre mesure. L'orientation du DLA aurait pu être simplement de « mener une réflexion sur la mutualisation de l'emploi ». De même « accompagner la création d'un PTCE » peut se transformer aisément en un objectif simple qui serait **« quelle coopération pour quel projet ? »**.

Il est donc également important que le DLA et les acteurs du collectif ne s'imaginent pas que la coopération va être un objet miracle qui va résoudre les difficultés des structures ; il se peut aussi que les freins soient trop lourds, trop importants. Si ces possibilités sont inscrites au préalable dans les cahiers des charges des accompagnements, elles peuvent réduire la pression et éviter des orientations et du travail contre-productif. En revanche, quand il n'y a pas d'obligation de résultat, les conditions sont réunies pour un débat ouvert – même si cette ouverture se fait après un moment de trouble – et peut-être l'invention de formes inédites.

Lancement de l'accompagnement

La posture de l'accompagnateur

L'accompagnateur est le **garant de l'équité** entre les membres du collectif, et à ce titre doit instaurer la confiance. C'est **une position neutre** parfois plus difficile qu'il n'y paraît, car l'accompagnateur peut avoir naturellement plus d'affinités pour certains membres du groupe que pour d'autres, ce qu'il ne peut laisser paraître et ne doit pas influencer l'animation du groupe. Cette neutralité ne signifie pas pour autant du désintérêt, car le cadre de confiance ne peut en revanche s'instaurer que s'il existe un échange d'affects, une proximité de convictions entre l'accompagnateur et les porteurs de projets.

L'accompagnateur ne se place pas en position de « sachant », mais plutôt de **« facilitant »**. Son écoute est toujours compréhensive et bienveillante, et les orientations de son travail ne peuvent être totalement définies et bordées à l'avance puisque son rôle principal est de satisfaire leurs besoins et leurs attentes, lesquelles ne se révèlent pas forcément dès la première rencontre.

Le cadre de confiance

Définir en premier les règles du jeu rassure les membres d'un groupe. La confiance s'instaure notamment par le respect de la confidentialité des travaux menés pendant les sessions collectives, engagement pris par l'accompagnateur mais aussi par les membres du groupe les un.e.s envers les autres. Ce souci de la confidentialité peut mener en bout d'intervention à rédiger deux éléments de rapport, l'un à discrétion du groupe et l'autre pour un public extérieur au groupe qui ne fera pas mention de données « intimes ». Le groupe sera maître de ce qu'il restitue au dehors.

Cet engagement réciproque, en renforçant la confiance, facilite la levée des tabous, voire l'expression des pensées dissimulées, ce qui fait gagner beaucoup de temps sur la cohésion du groupe et les avancées du travail. Ainsi, il faut instaurer en complément de la règle de confidentialité le principe que tout peut être dit.

Les horaires, les objectifs de la session et les méthodes de travail utilisées sont rappelés sur chaque temps collectif afin de créer un cadre de sécurité dans lequel les participant.e.s savent ce qui les attend.

L'accompagnateur peut également rappeler au démarrage que la coopération ne va pas être l'outil miracle pour résoudre tous les problèmes, et que les participant.e.s entrent dans un processus long dans lequel les progrès ne seront pas toujours aussi rapides qu'il.elle.s l'espèrent.

Enfin, il paraît essentiel de montrer en cours d'accompagnement qu'une coopération en acte existe déjà, même si elle ne correspond pas à l'idéal type de la coopération que se font les acteurs. Cette valorisation régulière des avancées pas à pas conforte l'assurance du groupe pour poursuivre l'aventure et aller plus avant.

L'approche

L'accompagnateur identifie en quelque sorte la « psychologie » du groupe, son état d'avancement dans le processus de coopération et les motivations de chacun, pour adapter ses méthodologies d'accompagnement en fonction de cette identité et de ce passé collectif.

Un.e consultant.e note à ce propos que les groupes homogènes en termes de structuration et de professionnalisation sont plus faciles à accompagner que des groupes très hétérogènes, où les disparités de situations peuvent entraîner des inégalités difficiles à dépasser par la suite, l'exemple le plus parlant étant le directeur de la Scène nationale assis au côté du représentant d'une jeune compagnie émergente dotée de quelques bénévoles. De même, pour une structure en plein essor ou pour une autre en perte de vitesse, les enjeux ne seront pas les mêmes. Ces disparités déterminent des inégalités dans le poids de la parole de chacun, surtout si le projet de coopération concerne le cœur d'activité des structures. Quand la coopération s'exerce sur un plan technique, partage de matériel ou mutualisation d'emploi par exemple, un équilibre peut être trouvé plus facilement, en particulier si les modalités de prise de décision ont été approfondies en amont, avec accord unanime pour la mise en place d'une gouvernance collégiale.

Il semble que plus le groupe est grand, et plus les méthodes de travail qui passent par des jeux et des exercices permettent une meilleure créativité du groupe, un évitant des tours de parole interminables où chacun veut donner son avis sans que la question première ne soit au final vraiment traitée, d'autres questions diverses ayant été soulevées au passage.

Ces méthodes qui entrent dans la panoplie du formateur permettent aux membres du groupe de co-construire ensemble, de faire l'expérience d'une coopération en acte pendant le temps de l'accompagnement lui-même. Rédiger un slogan, faire un dessin ou un plan ensemble, définir des critères... permettent aux membres du groupe de mieux se connaître à travers la dynamique d'une production. C'est souvent dans ces moments-là que des perspectives nouvelles affleurent, émergent, des « petits fils » que l'accompagnateur pourra tirer car ils sont nés d'un travail commun, et non de supputations dans le cadre d'un échange verbal.

L'accompagnateur a tout intérêt à montrer aux membres du groupe qu'il.elle accepte les différents profils de motivation, qu'il.elle ne cherchera pas à tout faire converger et qu'il.elle respectera les différents degrés d'implication. Néanmoins, pour renforcer le cadre de confiance, il.elle pourra mettre au clair dès le début, avec les membres du groupe, les intentions des un.e.s et des autres concernant leur assiduité au travail. Qui viendra à toutes les réunions, qui participera ponctuellement, etc.

Bien réfléchir à qui on associe, qui vient représenter la structure, peut être un gage d'efficacité par la suite. Pour des questions techniques comme la professionnalisation ou la mutualisation de compétences, les technicien.ne.s de chaque structure sont requis comme référent.e.s, mais si l'objet de la coopération est plutôt situé sur le plan politique, avec une forte ambition territoriale et engage les partenaires, ce seront les porteurs de projets voire les président.e.s ou les CA qui seront alors attendu.e.s.

Le démarrage du travail

L'ensemble des consultant.e.s note l'importance de mettre en œuvre les conditions d'un déplacement des représentations pour décomposer les schémas initiaux et reconstruire une nouvelle perspective sur les bases du travail en groupe.

Pour ce faire, il est possible de faire s'exprimer chacun.e sur ses idéaux de la coopération, sur les perspectives qui s'offrent avec la création de ce groupe, et de mesurer les convergences et les divergences. Il est possible

aussi de présenter des exemples d'initiatives de coopération, pour comprendre comment chacun se détermine par rapport à elles.

Un.e consultant.e propose de demander aux membres du groupe d'identifier les critères d'admission, permettant l'entrée dans le collectif ou déterminant la sortie. Domaine d'activité de la structure ? Implantation géographique ? Niveau de ressources ? Fonction de la personne dans la structure ? En émettant un critère, inconsciemment la personne regarde tout de suite si l'un et l'autre membre du groupe entrent dedans. C'est une manière décalée pour aborder la légitimité des participant.e.s réuni.e.s autour de la table, et de faire en sorte qu'elle se construise d'elle-même dans cette reconnaissance et respect des critères par chacun.e.

Des entretiens individuels avec chaque structure peuvent compléter les séances en groupe de l'accompagnement collectif, notamment s'il existe des peurs ou des attentes qui manifestement n'ont pas trouvé de lieu pour se dire, et ne parviennent pas à s'exprimer en réunion de groupe pour des raisons variées. Cela permet de déterminer les craintes, les aspirations, chercher les éléments fédérateurs, trouver des points communs. Calmer les angoisses et passer à autre chose, pour être plus dans la production que dans l'attente. L'analyse des convergences et divergences de représentations, recueillies lors d'entretiens individuels, peuvent être présentées au groupe en préservant l'anonymat des réponses, et en évitant ainsi que les positions les plus réticentes ou controversées soient entendues et non rejetées d'emblée. Quand les zones d'ombre ont été ainsi éclairées, il devient possible de se projeter dans ce que l'on a envie de faire ensemble, certains acteurs ont moins peur de perdre leur identité et de se faire absorber dans le collectif.

De même, l'accompagnateur peut accepter un échange individuel demandé par un membre du groupe en dehors des réunions s'il sent que la personne a besoin de dire des choses qui ne sont pour elles pas exprimables en séance plénière. Cela permet d'évacuer des tensions, de dépasser des blocages.



En cours d'accompagnement

Des exercices pour mieux se connaître

La **connaissance réciproque** des membres du groupe, qui déterminera de nombreuses orientations du projet de coopération, peut être développée selon différents détours. Un.e consultant.e note les effets bénéfiques d'une expérience de réalisation de documentaires filmés par deux membres d'un groupe sur les activités d'un troisième et réciproquement. Les orientations du projet de coopération en ont été fondamentalement changées. Un autre a proposé une situation de « speed meeting », où chaque structure se présentait à l'autre pendant un temps limité en cherchant à savoir ce qu'elle pourrait lui offrir, ce que son interlocuteur aimerait recevoir d'elle. En faisant cet exercice, les membres du groupe se sont aperçus qu'ils n'avaient encore jamais pris le temps de se poser ce type de questions.

Il est possible aussi de faire enquêter les membres du groupe sur d'autres expériences, extérieures à lui, l'important étant d'installer un espace de réflexivité.

Les membres du groupe ont également besoin de **se situer les uns par rapport aux autres**. Différents procédés ont été évoqués par les consultant.e.s :

- demander aux acteurs ce qu'est pour eux l'accompagnement et organiser leurs mots sur une carte mentale, débattre ensuite sur cette organisation cartographiée des idées,
- faire écrire sur des petits papiers chacune des missions de chacun, les mélanger dans un chapeau, puis les tirer du chapeau et les organiser ensemble, de manière à évaluer progressivement les missions communes, les missions partagées et les missions à construire,
- dessiner au tableau en matérialisant les structures par des cercles et les coopérations par des liens de couleur, qu'ensuite on hiérarchise. Coopérations ponctuelles ? Régulières ? Le fait de visualiser qui travaille avec qui, régulièrement ou non, amène son lot de commentaires et de questions.

Ces divers exemples montrent l'importance des schémas, plans, dessins et autres types de visualisation spatiale, qui permettent de compléter le langage verbal.

Un.e consultant.e demande parfois aux acteurs, dès les premiers temps de travail, de « **dessiner le projet** », chacun sur sa feuille. Ensuite chacun le présente, et de nombreuses idées sont ainsi émises et discutées.

Une confrontation d'idées qui vise l'opérationnalité

Un.e consultant.e a demandé à chaque membre du groupe d'apporter en réunion un texte pour lui fondateur, pour sa structure mais surtout en tant que personne. Chacun a pu lire le texte ou expliquer son choix, ce qui a permis progressivement, à travers l'exercice, de déterminer un socle commun de valeurs pour le groupe, ou plutôt un ensemble partagé de principes d'action conduits par les valeurs qui les sous-tendent. Cette distinction est importante à faire, car les consultant.e.s font mention de divers travaux d'accompagnement qui ont pu mener à des chartes de valeur trop cantonnées dans la sphère des idées, toute critique étant impossible puisque les valeurs évoquées apparaissaient comme universelles. Mais ces chartes, outre la reconnaissance éthique qu'elles donnaient à quelques-un.e.s, restaient de simples prescriptions et n'apportaient pas d'outillage pour le travail en commun puisqu'elles ne définissaient pas en quoi ni comment ces valeurs allaient se traduire dans les actes. Elles ne les mettaient en rien d'accord sur ce qu'ils allaient faire, et comment ils allaient s'y prendre, et pourquoi ils coopéraient en fin de compte... La charte de valeurs ne « travaille » pas les divergences de poids et les divergences d'intérêts.

Partager des pensées positives

Les acteurs d'un groupe de coopération ont souvent l'impression de ne pas atteindre l'idéal de coopération qu'ils s'étaient fixés, comme si rien n'avait avancé. Un fantasme consisterait en effet à penser que la coopération ne démarrerait qu'à partir du moment où tout le monde serait impliqué au même degré d'investissement, dans les mêmes actions. Or, les réussites de ces aventures sont basées sur la préexistence de « faits » de coopérations, même si c'est bilatéral entre certains, car il faut déjà des racines, des pratiques coopérantes pour imaginer une coopération à plus long terme.

L'un des rôles de l'accompagnateur est d'aider à la prise de conscience des progrès réalisés et de la manière dont des coopérations existent et se traduisent dans les actes. Voire de provoquer des expériences de coopération en acte.

À noter que tous les acteurs n'ont pas besoin d'être impliqués au même degré ; même la plus petite implication participe au projet collectif, et la valoriser auprès de celles et ceux qui sont le plus impliqué.e.s est nécessaire. Ce n'est pas parce que l'un.e va venir moins souvent ou va moins prendre la parole dans les débats – car c'est un exercice difficile pour certain.e.s –, qu'il.elle n'est pas essentiel.le à ce moment-là pour le projet collectif grâce aux réflexions qu'il.elle apporte, par exemple sur les questions de gouvernance, les modalités de prises de décision etc.

Ne pas « forcer » la progression

Un.e consultant.e se rappelle avoir été « pris.e au piège » de sa contractualisation avec le DLA, en poussant les acteurs du collectif, au cours d'un accompagnement, à avancer sur leur plan d'action, quand ces derniers manifestaient le besoin de remettre à plat leur fonctionnement : modes de gouvernance et de prises de décision, réalités de notre vécu, quelle implication minimale de chaque individu dans le collectif, quels sont nos indicateurs ? Au moment de la restitution, le consultant.e s'est aperçu.e que les orientations étaient très floues, cette incertitude étant liée au fait que le besoin de remettre à plat le fonctionnement n'avait pas été comblé. Les non-dits et les frustrations n'avaient fait qu'augmenter.

Veiller à l'équité des prises de parole

L'accompagnateur a un rôle important de médiateur et doit veiller à la prise de parole de chacun.e, tempérer voire recadrer celles et ceux qui peuvent intervenir de façon intempestive et prendre beaucoup de place. Avec gentillesse, et sans les frustrer si c'est possible.

Des règles simples peuvent être utilisées pour éviter que les temps de parole soient monopolisés par une ou quelques personnes :

- demander la parole avant de la prendre,

- laisser la personne qui s'exprime aller au bout de son expression,
- celles et ceux qui n'ont pas encore pris la parole sont prioritaires.

Il faut éviter qu'une personne impose sa vision d'un modèle collectif qu'elle aurait déjà pensé au préalable, sans laisser le temps aux autres membres du groupe d'imaginer ce qui correspond réellement à leur fonctionnement et à leur projet.

L'un.e des consultant.e.s propose souvent aux groupes de choisir parmi eux un référent des prises de parole, qui pourra éventuellement changer en cours de séance, ce procédé permettant de progresser un peu vers l'autonomisation. Il.elle utilise également des outils collaboratifs, en proposant de manifester accords ou désaccords avec des gestes plutôt que de prendre la parole pour répéter sous une autre forme ce qui vient d'être dit. Ce sont des outils pour gagner en fluidité, en évitant des interventions qui ne seront pas indispensables.

La prise de décision, c'est leur affaire

L'un.e des consultant.e.s ne souhaite pas que le temps d'accompagnement soit un temps de prise de décisions. Pour un.e autre, elles restent nécessaires pour poursuivre le travail, pour avancer, mais il faut savoir tempérer : prendre une décision lors d'une réunion, et la réunion d'après vérifier si elle était pertinente ou non, si elle est partagée par les autres parties prenantes de chaque structure, s'il faut éventuellement la remettre en cause.

L'accompagnateur n'a pas à dire ce que le groupe doit faire, ni dire ce qu'il doit faire des résultats des travaux en commun ; il y a un temps de digestion du travail en groupe, puis un temps d'appropriation, puis à nouveau un temps de débat où les membres du collectif choisiront ce qu'il y a à prendre ou à laisser.

C'est parfois une source de frustration pour les acteurs... mais un passage obligé qui aura des incidences sur leur autonomie et leur efficacité.

« Infuser » le travail du groupe à l'intérieur de chaque structure

L'un des enjeux d'un groupe de coopération peut être de bien communiquer aux équipes salariées les résultats du travail mené dans le cadre de rencontres régulières entre directeur.trice.s, sachant qu'il n'y aurait pas de coopération réelle entre les structures si les salarié.e.s ne participaient pas. Une réunion avec les salarié.e.s peut être organisée pour présenter le travail fait, et le projet qu'ils vont construire ensemble.



Cécile Offroy.

Co-directrice de l'association Prémises, qui est intervenue sur une quarantaine d'accompagnements, et de plus en plus sur des accompagnements collectifs, entre 2004 et 2015. Aujourd'hui, Cécile assume un poste à mi-temps à l'Université Paris XIII, et travaille aussi comme sociologue indépendante en auto-entrepreneur, statut sur lequel glissent ses activités d'accompagnement. Depuis 2016, Cécile fait également partie d'un collectif qui anime une fabrique artistique au sein d'un hôpital psychiatrique en région parisienne.

Élise Jamet - lemarchepied.com

Salariée du Marchepied, à temps plein depuis 2012. Le Marchepied est une association qui propose des formations, accompagne des projets artistiques et culturels en Région Normandie, intervient dans le cadre du DLA et de l'ACSV, et réalise beaucoup d'accompagnements en direct avec des porteurs de projets qui les sollicitent. Le Marchepied est soutenu par la Drac, la Région, le Département et la Ville, et Jeunesse et Sports en tant que point d'appui à la vie associative sur les questions culturelles. Le Marchepied s'est engagé sur un projet de rencontres artistes-agriculteurs dans les fermes, sur un collectif d'acteurs de l'accompagnement, sur le développement de deux groupements d'employeurs sur le bassin de Caen, et sur la fondation de la fédération nationale des groupements d'employeurs culture.

Arnaud Lantoine – ecopia.fr

Directeur d'Ecopia, une structure d'accompagnement de porteurs de projets artistiques et culturels, individuels ou collectifs, qui est installée à Tours. Ecopia accompagne des artistes dans leur réflexion sur leurs trajectoires et leur insertion professionnelles dans le Loir-et-Cher et l'Indre-et-Loire, et des créateurs d'entreprises artistiques et culturelles. Elle propose des formations, dont une intitulée « entreprendre dans la culture ». Depuis 2007, Ecopia assure des accompagnements DLA sur le Grand Centre Ouest et intervient sur le dispositif AC-SV et la Plateforme formation-emploi-compétences "Métiers culture" en région Centre Val de Loire.

Opale / CRDLA Culture

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris

01 45 65 2000 / opale@opale.asso.fr

www.opale.asso.fr

Réalisation : Opale/CRDLA Culture : Bruno Colin

Depuis 25 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 (Centre de ressources culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié plus de 7000 associations culturelles et artistiques.

La mission CRDLA 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

www.cofac.org

AVEC LE SOUTIEN DE

GRUPE



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020