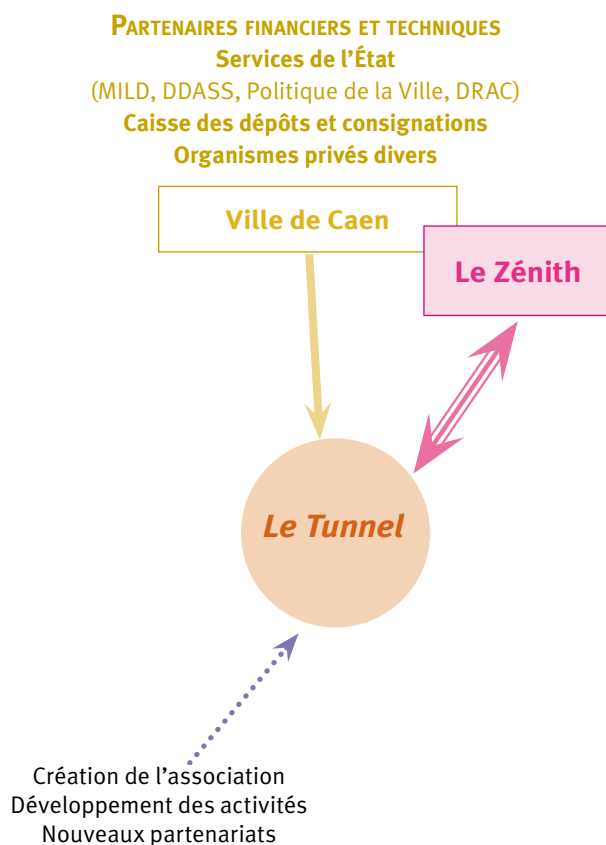
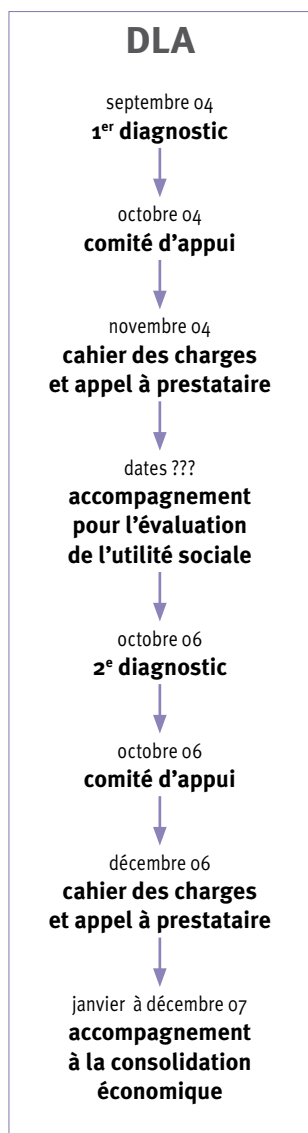


L'utilité sociale a de la ressource

Données chiffrées DLA

59 accompagnements DLA sur le secteur culturel en Basse-Normandie.
106 accompagnements DLA sur l'agglomération de Caen ayant concerné 1572 emplois.



L'association

Les activités

■ « *Le Tunnel* offre aux groupes musicaux de l'agglomération caennaise, amateurs ou en voie de professionnalisation, un environnement propice à la création musicale, aux répétitions et à la pré-production. Un studio de répétition équipé, un local d'enregistrement, un point info-ressources ainsi qu'une assistance technique et artistique sont mis à leur disposition. Accessible à un prix très abordable pour les groupes de passage, l'utilisation du local de répétition est gratuite pour les groupes résidents qui doivent s'engager en contrepartie à participer aux projets du Tunnel »*.

* extrait de <http://www.myspace.com/letunnel>

■ Stages et ateliers culturels.

■ Espace de rencontres et de convivialité.

■ Actions d'envergure événementielles et des enregistrements de CD sur de grandes causes nationales concernant la santé, et en particulier la santé des jeunes. Ces actions drainent les jeunes du quartier de la Grâce de Dieu.

Les modes de financement

■ Un fort soutien de la ville (13% du budget).

■ Un partenariat avec la DDASS pour les actions autour de la santé des jeunes (environ 22% du budget).

■ Divers partenaires.

■ Aides aux emplois

■ Autofinancement de 10 % à 20 % car le choix est de laisser les entrées à prix modique et symbolique.

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens avec :

- Serge Langeois, directeur du Zénith, président de l'association *Le Tunnel*
- Sylvie Duchesne, administratrice de l'association *Le Tunnel*
- Vincent Tournillon, chargé de mission DLA du Calvados (Calvados Création)



L'utilité sociale a de la ressource

*Le Tunnel,
une association culturelle à Caen*

CONTEXTE

- Un lieu improbable où se retrouvent amateurs et musiciens pour créer, répéter, enregistrer
- Un projet prometteur qui a besoin de se faire une place

CONTRIBUTION DU DLA

- Un audit approfondi, support aux prises de décisions sur l'orientation de la structure
- Une analyse du projet et des activités pour un repositionnement de l'organisation et de la communication interne et externe

IMPACT

- L'ancrage du *Tunnel* valorise le quartier
- Une identification de son rôle d'insertion et de son rôle culturel auprès des partenaires
- Une place acquise aux côtés des structures culturelles de l'agglomération en tant qu'espace de création, de répétition et d'enregistrement

Des jeunes musiciens d'un quartier difficile sont soutenus par le Zénith et par la ville de Caen. De là naît une aventure culturelle et humaine que le DLA va accompagner pour assurer son ancrage et sa pérennisation.

LA STRUCTURE BÉNÉFICIAIRE DU DLA

Son parcours

En 1999, des jeunes du quartier de La Grâce de Dieu demandent au directeur du Zénith de faire un concert pour montrer ce qu'ils sont et ce qu'ils font.

Le directeur relève le pari. Il est très séduit par ce qu'il vit ce jour-là, sur le plan musical et sur le plan relationnel.

Le lieu de répétition de ces jeunes est un squatt, un passage souterrain sous la 4 voies qui relie le quartier coupé en deux par cette autoroute. C'est un ancien lieu socio-éducatif abandonné, devenu un « coupe-gorge ».

Le Zénith et la ville de Caen acceptent de les aider *via* une association para-municipale, Chanson à Caen, et rénovent le local.

L'activité se structure autour de deux emplois d'animateurs et *Le Tunnel* devient en 2006 une association autonome. La force du *Tunnel* est sa mixité sociale et son ouverture : des personnes extérieures viennent dans le quartier pour les activités du *Tunnel* tandis que les jeunes de la Grâce de Dieu jouent dans un lieu prestigieux, le Zénith.

Son intention

C'est un lieu d'insertion par la musique – sans être un lieu éducatif en soi –, ouvert sur les musiques actuelles.

L'association privilégie un mode de partage et de transfert de savoir-faire.

L'ACCOMPAGNEMENT DLA : UN PROCESSUS

Un premier accompagnement

Les besoins de la structure

Le Tunnel est confronté à des difficultés financières : résultat déficitaire, fin du dispositif des contrats aidés, dépendance des financements municipaux.

Étant hébergé par une association externe, *Le Tunnel* manque d'ancrage sur son quartier. Les administrateurs ont besoin d'un regard extérieur et d'une réflexion de fond pour clarifier le positionnement de l'activité du *Tunnel* au sein de l'association Chanson à Caen et de reconsidérer sa gestion.

Secteurs
Culture

Territoire
Caen

Mots clefs
Insertion
Musique
Jeunes
Créations
Liens

Porté par



Avec le soutien de



Réseaux

Le Tunnel est fortement adossé au Zénith
Mission Musiques actuelles

Public

Jeunes du quartier
Musiciens

Nombre de bénévoles

4 bénévoles actifs liés au Zénith

Nombre de salariés

5 salariés en contrats aidés
Les salariés sont embauchés pour leurs compétences en musique. Ils utilisent les formations liées aux contrats aidés pour se former sur le plan éducatif.

Comment a été connu le DLA

Par sa plaquette de présentation.

Porteur de la demande

Les administrateurs (Zénith) et l'animateur principal (pilier de l'association)

Implication de la structure

Une forte implication des bénévoles lors du 1^{er} accompagnement et un 2^e accompagnement centré sur les salariés qui ont été impliqués. Les administrateurs ont choisi de rester en retrait.

L'accompagnement préconisé

L'objectif de l'accompagnement est de donner aux administrateurs des clefs de lecture de la situation pour qu'ils puissent prendre les décisions adéquates.

Il s'agit en particulier d'évaluer la plus-value sociale de l'activité pour renforcer sa place sur son territoire et pour convaincre de nouveaux partenaires.

L'accompagnement porte sur une vision globale : sociale et économique, avec l'enjeu de la pérennisation et la recherche d'auto-financement.

Cela aboutit à une reconfiguration et à la création de l'association *Le Tunnel*.

Un deuxième accompagnement

Les besoins de la structure

Un an et demi plus tard, l'association, qui a évolué par la mise en œuvre des préconisations faites lors de l'accompagnement, se confronte à nouveau au besoin de se consolider économiquement car son bilan reste très fragile (fonds propres négatifs). Cela passe par une communication sur sa plus-value sociale pour drainer des partenariats publics et privés.

Elle souhaite aussi valoriser son action culturelle pour être reconnue par les réseaux de musiques actuelles.

En parallèle, une crise montre les difficultés pour l'équipe salariée de s'approprier le projet et d'en comprendre la teneur économique.

La problématique centrale devient le manque de cohésion de l'équipe.

L'enjeu est l'appropriation par l'équipe de la compréhension globale de l'association pour maîtriser les perspectives de pérennisation des actions.

Les deux méthodes peuvent différer car elles s'adaptent aux besoins. Ici, le 1^{er} accompagnement a pris la forme d'un audit avec un rapport guidant la prise de décisions. Le 2^e était centré sur des réunions participatives pour les salariés.

L'accompagnement préconisé

Plus centré sur les salariés, l'accompagnement vise un travail commun sur l'identité du *Tunnel* et le partage d'une vision pour pouvoir mieux communiquer. Cela montre rapidement la nécessité d'analyser les relations internes et externes et l'organisation de l'association.

C'est donc un accompagnement global qui s'est déroulé en s'adaptant aux problématiques qui émergeaient au fur et à mesure des travaux :

- les relations de travail et les relations entre administrateurs et salariés,
- l'analyse du projet, de ses impacts et ses développements potentiels,
- l'analyse des activités pour clarifier son positionnement professionnel et faire des choix en terme de communication.

Ce que les acteurs concernés disent du DLA

Phase diagnostic réalisé par le chargé de mission DLA

- Un regard bienveillant du DLA sans jugement.
- De l'écoute et une recherche de solutions adaptées.

Phase accompagnement par le prestataire

■ Dans un premier temps, la perception était une mauvaise compréhension du prestataire qui ne voyait dans l'association qu'une mission sociale. Cela a été ensuite réajusté et les préconisations fournies ont été bénéfiques.

■ Le 2^e accompagnement a laissé un goût d'inachevé, ce d'autant plus que les administrateurs y ont été moins associés. La perception est qu'un travail « a été fait en souterrain et que rien n'est venu à la lumière ».

■ Pour autant, les bénévoles constatent que l'accompagnement a été un « agitateur d'idées » créant une émulation entre les salariés.

■ Le DLA est un tiers qui renforce les perceptions existantes ou qui apporte de nouvelles pistes de réflexion.

“On savait ce qu'on voulait mais on ne savait pas l'exprimer, cela nous a permis de suivre une ligne, de formaliser”.

Administratrice de l'association

LES RÉSULTATS CONSTATÉS

Après le premier accompagnement :

- Le focus est mis sur le manque d'autofinancement. Cela a fait prendre conscience de l'importance du caractère économique de la structure, pour sa pérennisation.
- Cela conduit à la création d'une association autonome en 2006 avec pour effet un développement des actions, un renforcement des partenariats et un accroissement des soutiens publics et privés.
- Un travail sur les liens hiérarchiques et les relations entre salariés et administrateurs.
- Les administrateurs se sont fortement appuyés sur le rapport du prestataire pour fixer leurs objectifs et pour transmettre leur vision aux salariés.

Après le 2^e accompagnement :

- L'objectif de cohésion est atteint. Les salariés ont pris conscience de leur implication et l'information circule bien.
- L'équipe s'est recentrée et réorganisée.
- Une meilleure structuration par la mise en place d'un fichier d'adhérents et d'utilisateurs, d'une charte de fonctionnement, d'une convention d'utilisation des locaux, d'une gestion du planning, d'un plan de formation des salariés.
- Un poste administratif a été créé pour faciliter le fonctionnement associatif. C'est aussi un rôle d'interface entre l'équipe et les administrateurs qui simplifie les modes de relation.
- La crise qui a conduit à la demande de DLA est résorbée.

Globalement

- Une mise à plat pour une meilleure organisation.
- Une nette consolidation de l'association, même si elle reste fragile :
 - sur le plan humain, la situation est parfois « explosive », ce qui se comprend au vu des conditions d'existence : le local est dans un souterrain sans fenêtres
 - sur le plan financier : par la nature de ses activités, l'association est très dépendante des contrats aidés.

“Nous avions des intuitions sur la situation et ça fait du bien que ce soit confirmé. Un œil nouveau regarde et dit ce qui est bien et ce qui ne va pas”.

Président de l'association

Impacts territoire

- L'association apporte une offre culturelle et artistique accessible à tous, dans un quartier défavorisé.
- *Le Tunnel* favorise les liens intergénérationnels et contribue à la redynamisation du quartier avec une image positive.
- Par sa présence et ses actions, il participe de fait à la prévention de la délinquance.
- Promotion des jeunes par la musique.

Modalités

Un plan d'accompagnement individuel en deux missions.

- mission de 5 jours en 2005

OBJET :

Évaluation de l'utilité sociale des activités du *Tunnel* pour qualifier et quantifier sa plus-value sociale.

DÉROULEMENT :

- Évaluer l'offre de l'espace et son inscription locale et extra-locale.
- Permettre à l'association de repérer les forces et faiblesses de cet espace.
- Accompagner l'association (validation des préconisations, production d'un argumentaire)

- mission de 5,5 jours en 2006-2007

OBJET :

Appui à la consolidation économique des actions et renforcement des partenariats.

DÉROULEMENT :

- Diagnostic approfondi (étude du projet, mesure de l'impact des actions)
- Analyse du projet et ses composantes
- Opportunités du développement des activités et de la création de nouvelles actions.
- Élaboration d'un plan d'action de communication.
- Construction des modes d'actions, argumentaires et outils de communication
- Accompagnement à l'organisation de rencontres spécifiques avec les partenaires.

