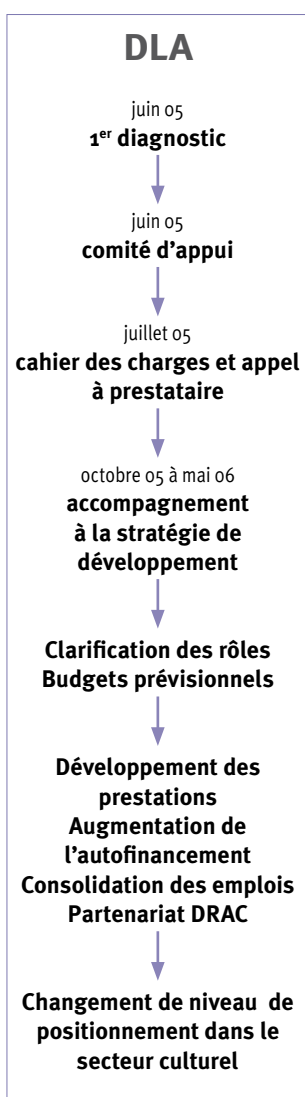


*L'utilité sociale a de la ressource*

**Données chiffrées DLA**

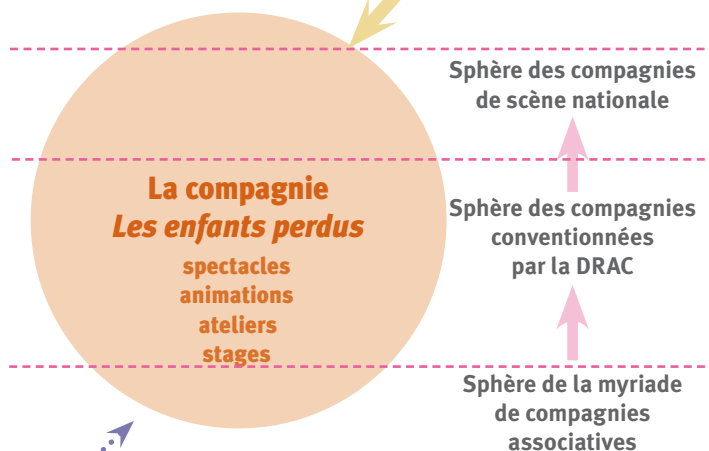
59 accompagnements DLA sur le secteur culturel  
en Basse-Normandie.  
2 accompagnements DLA sur le pays Mélois  
ayant concerné 4 emplois.



**PARTENAIRES FINANCIERS ET TECHNIQUES**

Mairies de Mamers et d'Erquy  
Communauté de communes du pays Mélois  
Communauté de communes du Saosnois  
Conseil général  
Conseil régional  
Caisse des dépôts et consignations  
DDJS

**DRAC**



Clarification du positionnement du projet, des personnes et de la posture partenariale

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens avec :  
- Laurent Cotel, directeur artistique La compagnie *Les enfants perdus*.  
- Samia Djitli, prestataire, NPE.  
- Mathias Hallier chargé de mission DLA de l'Orne (Mission locale)



L'utilité sociale a de la ressource

### CONTEXTE

- La fin du dispositif emplois-jeunes
- Des emplois administratif et d'animation à professionnaliser et à consolider
- Une organisation interne à revoir pour laisser plus de place au potentiel de création

### CONTRIBUTION DU DLA

- Une clarification des rôles et une optimisation des compétences
- Des budgets prévisionnels en place
- Une réflexion stratégique
- Un nouveau positionnement

### IMPACT

- Le développement des prestations de la compagnie
- La consolidation des emplois
- La compagnie est conventionnée par la DRAC et passe en scène nationale

**D**es contrats emplois-jeunes ont contribué à l'essor de l'association. Lors de l'achèvement du dispositif, le DLA a permis de poser les bonnes questions pour asseoir la pérennité de l'activité et des emplois.

### LA STRUCTURE BÉNÉFICIAIRE DU DLA

#### Son parcours

Laurent Cotel a créé le concept *Les enfants perdus* en 1988 au sein d'une maison de la culture en Seine-Saint-Denis. Mais c'est dans l'Orne, dans une petite commune rurale, qu'est née la compagnie en 1995. Le choix de l'implantation est une réponse à la demande du maire, séduit par le potentiel de ce projet. Près de 15 ans plus tard, la compagnie *Les enfants perdus* connaît une notoriété grandissante lui permettant de rejoindre la sphère des compagnies soutenues par la DRAC et une scène nationale.

#### Son intention

Sensibiliser tous les publics au théâtre et mettre l'enfant au cœur du sujet, pour questionner l'enfant lui-même et l'enfant que chacun continue d'être ou a oublié d'être, et apporter

un autre regard sur la société et sur le monde. « Nous explorons depuis plus de dix ans la création et la recherche théâtrale en mêlant des acteurs professionnels adultes et des enfants qui, eux, entrent dans une grande aventure humaine et artistique. Nous parlons de spectacle de qualité professionnelle. L'objectif n'est pas d'en faire des petits "pros". L'enfant comédien amène sa propre personnalité, son propre point de vue, son image d'homme en devenir... »

### L'ACCOMPAGNEMENT DLA : UN PROCESSUS

#### Les besoins de la structure

Pour répondre à une demande croissante de son public, l'association a créé, grâce au

**Secteurs**  
Culture  
Éducation - Formation

**Territoire**  
Implantation rurale :  
Le Mêle-sur-Sarthe  
Diffusion : national

**Mots clefs**  
Qualité.  
Renommée.  
Précurseur.  
Culture pour tous.



## Public

Tous publics et particulièrement les enfants.

## Nombre de bénévoles

14 membres actifs dans le conseil d'administration, fidèles depuis plus de 10 ans apportent de la réassurance et de l'ouverture.

## Nombre de salariés

2 emplois plein-temps de droit commun et 15 intermittents sur des horaires conséquents.

## Comment a été connu le DLA

Par le biais des réseaux d'une administratrice.

## Porteur de la demande

Le directeur-fondateur.

## Implication de la structure

Les membres du bureau se sont impliqués dans l'accompagnement ainsi que les deux salariés et le directeur artistique.

## Modalités

### Un accompagnement individuel

mission de 5 jours

### Objet :

Stratégie de développement

### DÉROULEMENT :

- un appui à la réflexion pour faciliter la prise de recul et la construction d'une stratégie de développement
- une formalisation du fonctionnement avec une recherche de solutions sur l'organisation.
- un apport technique pour professionnaliser la gestion associative (montage budgétaire, travail sur l'adéquation entre les moyens humains, financier et le projet)

dispositif nouveaux services emplois-jeunes, deux emplois, l'un pour l'administratif et l'autre pour l'animation. De nouvelles activités sont nées et le développement est spectaculaire.

Mais tandis que la compagnie grandit, le dispositif emploi-jeunes touche à sa fin et la pérennité de ces emplois n'est pas assurée. Une période charnière où il devient utile de faire le point avec un regard extérieur.

## L'accompagnement préconisé

L'association s'avère être très professionnelle sur le plan artistique mais insuffisamment structurée pour pouvoir franchir le seuil de son essor. La création d'un emploi administratif est novatrice dans ce secteur, mais le fonctionnement n'offre ni la stabilité ni le professionnalisme nécessaires. L'enjeu est de fiabiliser le fonctionnement avec une réelle stratégie de développement. Le DLA va proposer d'aider l'association à augmenter sa capacité d'autonomie financière, à organiser la répartition des tâches et à mettre en place une stratégie de développement. Cela passe essentiellement par un repositionnement de son dirigeant pour qu'il puisse se consacrer plus directement à la création.

## Ce que les acteurs concernés disent du DLA

Phase diagnostic réalisé par le chargé de mission DLA

- En lui-même, le diagnostic apporte une richesse par une mise à plat de la situation.
- Les besoins et la demande sont bien ciblés.

**Au-delà du repérage de problématiques techniques, l'accompagnement prend en compte la dimension humaine et s'adapte aux besoins des personnes porteuses de la dynamique associative.**

*“Le DLA est une chance.”*

*Directeur de l'association*

- L'association apprécie qu'il soit possible de regarder la situation sans poser d'enjeux sur l'emploi.

Phase accompagnement par le prestataire

- Un prestataire à l'écoute, qui ne cherche pas les failles mais qui s'appuie sur les points forts et sur l'essence du projet de l'association pour accompagner.
- Des outils structurants déclinés à partir des besoins, sans « placage » de conseils.
- L'association s'est sentie maîtresse d'œuvre de l'accompagnement.

■ L'accompagnement apporte une prise de recul.

■ En capacité de donner des indicateurs de positionnement dans le milieu professionnel, le prestataire a ainsi apporté de la réassurance à l'association.

■ L'accompagnement est structurant, avec des temps de travail en présence du

prestataire, du travail intermédiaire et des échéances.

Phase suivi réalisé par le chargé de mission DLA

■ L'association a apprécié que des échanges puissent exister à intervalles réguliers (6 mois et 1 an après la fin de l'accompagnement) car il ne souhaite pas se positionner en consommateur d'un dispositif.

■ Il est souligné une disponibilité remarquable du chargé de mission DLA, ouvert et présent aux questions posées par l'association au fur et à mesure de son évolution.

■ Avec le développement, émerge une nouvelle demande d'accompagnement sur la structuration juridique et sur la manière de communiquer.

## LES RÉSULTATS CONSTATÉS

- Une formalisation des intentions et du projet associatif.
- Le travail sur l'organisation interne a repositionné les profils de postes pour que l'équipe devienne opérationnelle (qui fait quoi, pour quoi, comment, avec quelles compétences ?). La personne en emploi-jeune a démissionné et a été remplacée par une personne plus âgée, ayant de l'expérience et la capacité de seconder le responsable de la compagnie. Le responsable s'est concentré sur la dimension artistique.
- Ce repositionnement a libéré du temps et des capacités à répondre aux demandes.
- Cela a entraîné la réalisation de prestations, la multiplication de représentations sur son territoire et ailleurs, ce qui contribue directement à l'augmentation de l'autofinancement et à la consolidation financière.
- Les budgets prévisionnels sont en place.
- Un partenariat avec la DRAC qui participe à la montée en puissance de l'association.
- Consolidation de 2 emplois (sans contrats aidés).

**L**e prestataire est choisi par mise en concurrence ciblée sur la thématique ou sur le type d'accompagnement préconisé. Un cahier des charges est envoyé aux consultants potentiels issus du vivier constitué par le DLA. En l'occurrence, pour cet accompagnement, le prestataire est spécialisé dans le domaine des politiques culturelles. Il a pu ainsi stimuler des rencontres, créer des passerelles, permis de dépasser des a-priori pour faciliter des échanges.

## Les relations avec les partenaires

L'accompagnement DLA a opéré un changement de posture de l'association ouvrant la voie à un partenariat avec la DRAC. En effet, la compagnie est sortie de la justification pour établir une relation dans laquelle elle se positionne plus clairement avec son projet. Cela a généré un autre regard et une crédibilité. Ce partenariat est crucial dans la reconnaissance de la compagnie et sa capacité à se promouvoir.

## L'association

### Les activités

- Création de spectacles
- Tournées
- Animation de stages et de formations
- Accompagnement des personnes sur leur métier avec le support de l'outil théâtral.
- Ateliers théâtre (cours)
- Lecture publique dans des bibliothèques
- Animations scolaires

### Les modes de financement

Le budget est dépendant des créations et des aides au projet. Hors création, l'autofinancement est de 82%. Il est constitué des entrées, des ventes de spectacles et de prestations de formations ou d'ateliers. L'association reçoit des subventions de différentes collectivités. Pour ses créations, elle reçoit des financements variés.

### Les projets en cours

Le projet phare est la mise en scène d'une pièce écrite pour eux par Jean-Yves Picq en co-production avec la scène nationale de l'Orne. La compagnie continue un travail en résidence, transfère son savoir-faire en Bretagne et donne de nombreuses représentations.

## Impacts territoire

- Une compagnie dont la notoriété rejaillit sur la commune.
- La création de lien social et d'émulation entre les habitants

*“Le DLA ne juge pas, ne met pas de pression, ne pose pas de conditions, il accompagne de manière humaine, en respect du projet.”*

Directeur de l'association

