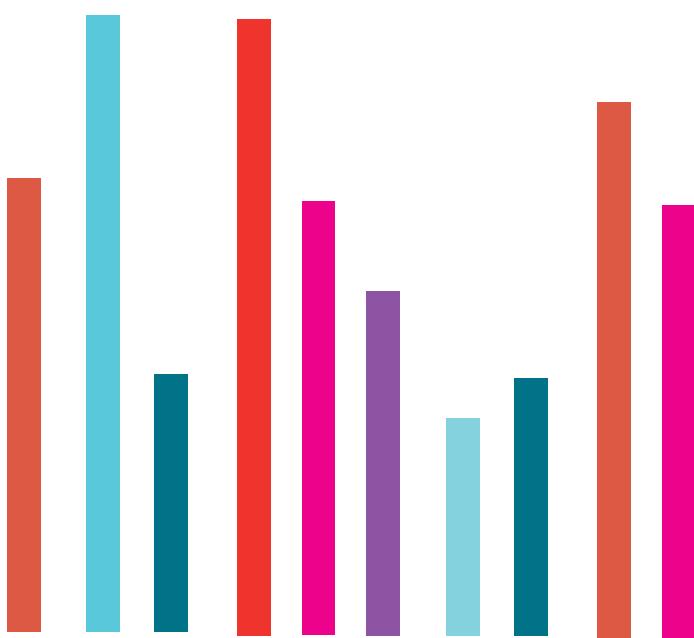


LA
LUCIOLE

**PRÉ PROJET
ARTISTIQUE ET CULTUREL**

Céline Ferry - Août 2019



SOMMAIRE

PRÉAMBULE

1. Une programmation d'exception à l'écoute de la création	1
2. Un lieu de pratique musicale, d'accompagnement et de soutien à la création normande	4
3. L'action culturelle, un levier de La Luciole au service du territoire	7
4. Champs sectoriels : une dynamique de coopération	9
5. Démarche de Développement Durable	11

ANNEXES

1 Enjeux d'une transmission de direction	12
a. Changement de posture et définition des valeurs	
b. Management durable	
c. Gouvernance	
d. Egalité Femmes - Hommes	
2 Implications structurelles du projet	15
a. Développement des locaux	
b. Communication	
c. Proposition de schéma d'aménagement	
3 Projection budgétaire 2020	18



PRÉAMBULE

Lumineuse : La Luciole rayonne depuis 25 ans sur son territoire, pour ses habitants, pour les artistes qu'elle reçoit. Cette Luciole a su placer Alençon sur la carte de France des musiques actuelles et les alençonnais en sont fiers.

La transmission de cet outil est un véritable enjeu pour les acteurs qui œuvrent à son développement : ses salariés, son conseil d'administration, les artistes qui en bénéficient, les institutions qui soutiennent La Luciole pour son projet artistique et sa place sur le territoire.

Le public aussi attend de connaître La Luciole de demain. Elle a su s'inventer et trouver sa place en intelligence avec son public. Elle devra reconquérir sa légitimité, inventer sa contribution pour le territoire de demain.

Cette proposition est forte de l'expérience de collaboration menée avec Loïc Lecomte le fondateur, avec les salariés qui seront partie prenante du nouveau projet et avec le conseil d'administration qui œuvre à trouver sa place dans le rouage actuel.

Ce projet expose l'enjeu collectif d'aller de l'avant à l'annonce du départ en retraite de son fondateur. Car ces pionniers ont su créer des édifices qui leur ressemblent, pour autant l'outil reste et perdure pendant que ces forces vives doivent passer la main et faire confiance à l'avenir.

Rappel législatif : le décret n°2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques expose les dispositifs de labellisation et de conventionnement à destination des structures dont le projet artistique et culturel présente un intérêt général pour la création artistique. Complété par l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « Scène de Musiques actuelles – SMAC » - Section 1 : Les structures labellisées « Scène de Musiques Actuelles – SMAC » organisent leur projets artistiques autour des axes suivants :

1. La création / production / diffusion
2. L'accompagnement des pratiques musicales professionnelles et amateurs
3. L'action culturelle.

1. UNE PROGRAMMATION D'EXCEPTION À L'ÉCOUTE DE LA CRÉATION

Ainsi trois piliers organisent les missions du label : le premier est constitué de la création, la production et la diffusion qui incarnent l'engagement artistique du lieu au travers de sa programmation et de son soutien à la création.

Les éléments fournis par le projet associatif permettent de porter une analyse sur le contexte géographique d'Alençon et plus largement sur le type de propositions pertinentes pour ce territoire. La Luciole est en effet très attachée à sa ville d'accueil Alençon, et plus largement au territoire de la Communauté Urbaine d'Alençon et du Département de l'Orne. Elle se doit donc de toucher un public divers, aux contextes socio-professionnels différents mais aussi aux provenances géographiques étendues. Seule SMAC dans une zone comptant près de 520 000 habitants, La Luciole doit répondre aux attentes d'un public ne trouvant pas autant de densité de propositions qu'il n'aurait en contexte urbain. La Luciole est donc bien une salle urbaine dans un contexte rural et à ce titre trouve son équilibre dans une proposition éclectique et de qualité ; donnant à son public le motif de parcourir parfois des volumes kilométriques importants.

Historiquement, l'exigence mise dans sa programmation a permis à La Luciole de se positionner comme lieu incontournable des musiques actuelles dans l'Orne mais aussi de se placer sur la carte de France comme un lieu de référence. Une expertise fine, des expérimentations multiples ont permis de trouver le modèle de programmation actuel reconnu et identifié par le public. Ces 25 années de travail ont élaboré une proposition pertinente avec un haut critère d'exigence mis en œuvre par La Luciole. Repérées par le public, ces lignes devront s'ajuster subtilement pour être en adéquation avec son temps et son territoire, ainsi :



EMERGENCE :

En mettant la création au centre du rôle de cette salle, celle-ci pourra continuer à impulser de nouveaux talents et mettre à disposition son outil. Une ligne de programmation **EMERGENTE** obligera La Luciole à rester à l'écoute. Cette place de découvreur de talents permet au public de la Luciole de bénéficier en avant-première de pionniers de la scène française et internationale en devenir.

INCONTOURNABLE :

En parallèle, afin de répondre aux attentes du public dont nous avons étayé le profil précédemment et son attente de repères musicaux, il est indispensable de faire perdurer le haut standard de La Luciole en termes de programmation, et de faire venir à Alençon des talents reconnus, **INCONTOURNABLES** de la scène musicale française et internationale.

Outils en faveur de la jeune création normande : les **AFTER-WORKS** sont aussi des moments de convivialité. Gratuits pour le public, celui-ci pourra découvrir des artistes en développement dans le bassin normand. La Luciole gardera ses standards d'accueil professionnels : accueil technique (son et lumière) égal à celui des têtes d'affiches, rémunération et déclarations pour chacun de ces concerts. Il faudra étudier la possibilité d'une régularité dans ces rendez-vous afin de s'ancre dans la vie culturelle locale. Espace sans enjeu économique pour le public car en accès libre, La Luciole pourra s'emparer de ce moment convivial pour créer des espaces de rencontre. Invitation de brasseurs locaux pour mettre en avant la production ornaise par exemple.

Levier pédagogique au cœur des missions de La Luciole, les concerts **BAMBINO** permettent de toucher un public intergénérationnel. Les valeurs des musiques actuelles se mettent au service des plus jeunes avec des outils d'appropriation. Réfléchir à une saisonnalité sur ces propositions permettra de développer les liens avec le réseau des écoles, des établissements spécialisés et des centres sociaux. Alterner des propositions en décembre et avril/mai avec des temps lors des vacances scolaires permettra à La Luciole de répondre aux besoins des établissements au service du développement des plus jeunes. Une attention particulière sera donnée à cette programmation jeune public, qui permet une approche transversale, symbole d'ouverture sur d'autres esthétiques et vecteur de partenariat avec d'autre acteurs comme la Scène Nationale 61.



La mise en œuvre de partenariats locaux, initiée avec les Cartes Blanches associatives, sera confirmée sous la forme de « **LA LUCIOLE ACCUEILLE ...** » qui permettra de faire le focus sur une action ou une association pertinente du territoire ornais avec le prisme des musiques actuelles. L'accueil professionnel dans la salle Club permettra un espace de visibilité de l'initiative accueillie et de faire un trait d'union vers d'autres champs d'action. Ces partenariats autour du faire ensemble sont de véritables outils d'interconnaissance.

Afin de créer des moments d'ouverture et de rencontre avec le public nous pourrons créer, pérenniser des rendez-vous réguliers ;



Le Blind Test de présentation de saison ; un rendez-vous pour aiguiser la curiosité et réveiller ses oreilles ; le public alençonnais est joueur! tra-vaillois sur cet engouement pour communiquer sur les temps phares de la saison et partager des temps ludiques avec le public.

Les Petits Déjeuners de rencontre avec l'équipe ; annoncés dans le programme, chacun pourra venir à La Luciole et rencontrer l'équipe professionnelle. Des thématiques pourront être développées à ces occasions.

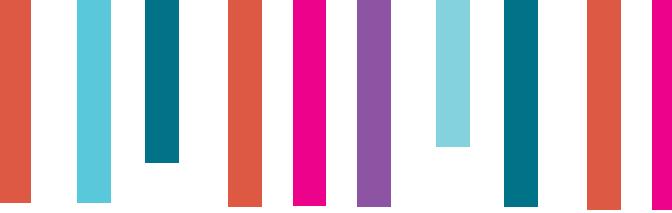
Soirées Clubbing pour développer l'offre à destination des étudiants. Ces temps doivent se travailler en partenariat, notamment avec la saison culturelle de la Maison des Étudiants du pôle universitaire d'Alençon, le Bureau d'Information Jeunesse, le Bureau Des Étudiants (BDE) et l'association Paramédicale de Lutte contre le Cancer du Sein : Alphapodis.

La Soirée Partenaires est un temps fort de la vie de La Luciole qui lui permet d'accueillir et de remercier les différents types d'acteurs qui participent à son projet.

Possibilité de **garde d'enfants** à La Luciole certains soirs de concerts. Les jeunes parents pourront continuer leurs sorties culturelles grâce à la prise en charge des plus petits les soirs de certains concerts. Le groupe d'enfants réalise une activité en lien avec une thématique de saison ou avec le thème du concert. Idée de la Pyjama Party encadrée par des animateurs habilités afin que les enfants bénéficient aussi d'une proposition musicale. Ce projet est à développer en lien avec la direction départementale de la jeunesse et des sports ou le relais d'assistante maternelle.

Ces missions nécessiteront le **recrutement d'un programmateur** au sein de La Luciole. L'objectif de ce recrutement est de dissocier les deux fonctions de direction et de programmation pour une meilleure répartition des rôles et pour amorcer des passations réussies dans les deux domaines. Pour autant ce poste permettra de garantir une liberté de programmation artistique selon un cahier des charges précis et la gestion autonome d'un budget identifié. Ce poste fera l'objet d'une attention redoublée afin de préserver les standards de qualité de la programmation de La Luciole tant au niveau national qu'au niveau international. L'attente est forte autour d'une programmation éclectique permettant de développer un public intergénérationnel. Voyager entre proposition blues et rock pointue pour un public en appétit sur cette esthétique, prolonger un défrichage autour des expressions rap et hip hop pour continuer le travail initié vers le public ado en attente d'un picorage tendance. Persévirer à être à l'écoute du public étudiant en imaginant des outils complémentaires type jeux et mutualisation des déplacements que nous aborderons plus tard. Irriger le lieu avec les esthétiques world, chanson française, rock et pop les plus pointues du moment. Appuyer la convivialité avec de nouveaux rendez-vous exposés plus haut.

Afin de permettre à La Luciole de rester positionnée comme lieu repéré sur la carte de France des Musiques Actuelles dans un contexte où la concurrence se fait rude et où les tournées désormais organisées à l'échelle européennes excentrent Alençon ; l'outil de **l'accueil en résidence** permet de rester positionné comme un lieu attractif. En effet les artistes et leurs productions restent en recherche de lieux performants pour expérimenter et créer les spectacles qui tourneront dans les mois suivants.



Grâce au soutien du CNV pour le montage financier de tels accueils, la mise en synergie des acteurs locaux pour l'hébergement, la restauration et la mise en route d'un outil technique de qualité, La Luciole compte ainsi à son palmarès des résidences d'envergure nationale telles que l'accueil de Manu Lanvin ou Paul Personne en 2019. Ainsi le programmeur devra compléter sa qualité de dénicheur des talents de demain, avec la pertinence de l'outil de création que représente La Luciole.

En parallèle, dans un contexte de **perméabilité et de transdisciplinarité**, à l'heure où les frontières entre les disciplines se font de plus en plus mouvantes, La Luciole repensera la place des musiques actuelles dans la création. En effet, celles-ci sont de plus en plus présentes dans le spectacle vivant. Donner les moyens à cet art de s'épanouir pour ne pas simplement servir l'image, l'action ou la prouesse, mais lui permettre de transmettre pleinement son message au spectateur. Pour appuyer ce propos, je pense notamment au spectacle « Résiste » de la compagnie les Filles du Renard Pâle, où la musicienne produit une écriture musicale qui porte une émotion aussi puissante que l'écriture circassienne de cette proposition. Ainsi ces spectacles ont besoin de l'accompagnement de lieux dédiés aux musiques actuelles et équipés pour elles, afin d'élaborer leur jeu scénique en tant que tel et non seulement au service d'arts plus visuels souvent mis en avant. Ainsi se positionner comme espace d'accompagnement pour la création musicale dans un réseau spectacle vivant permet de s'ouvrir à d'autres partenaires et d'autres réseaux comme par exemple le réseau normand ReNAR.

De concert avec cette volonté d'ouverture, le parallèle peut être fait avec la diversité des espaces de représentation du champ des musiques actuelles dans l'Orne qui investit aussi des espaces non-dédiés. La mise en espace de ces festivals peut aussi bénéficier de cette perméabilité, comme par exemple les fanfares ou les batucadas comme outils de déambulation musicale permettant de faire circuler le public d'une proposition à une autre. La prise en compte des spécificités scénographiques des lieux permet une mise en jeu de l'espace : optimisation par exemple des espaces ombragés pour une ergonomie et un confort du public. De la même manière, dans les festivals de spectacle vivant, l'outil des musiques actuelles est souvent utile et nécessaire. Les programmations musicales permettent de puiser dans les valeurs de convivialité, de mixité sociale et de rapport direct au public. Ces valeurs fortes défendues par le secteur n'appartiennent pas seulement aux lieux dédiés tels que les SMACS et les festivals de musiques mais permettent à nombre de festivals d'autres champs artistiques de créer des moments de convivialité et de rapports privilégiés avec son public.

Il est temps de reconnecter les artistes qui investissent ces espaces avec les lieux d'accompagnement dédiés pour être aiguillés sur les contraintes de ces temps forts. Comment adapter son écriture scénique, comment adapter sa fiche technique sans le noir, sans les accroches et parfois avec une puissance électrique limitée.

La structuration des musiques actuelles a connu un bond en avant dans les années 90 grâce aux SOLIMA qui ont permis l'apparition des SMACS. Aujourd'hui en mutation, ce champ artistique n'est pas seulement diffusé dans ces espaces dédiés mais il est en interaction forte avec d'autres esthétiques ; en effet la musique porte de manière très sensible un propos artistique. Elle est aussi présente dans d'autres espaces de diffusion où les valeurs des musiques actuelles sont nécessaires à la réussite et au développement de festivals dans une logique territoriale. Arriver à repenser sa place de lieu dans ce contexte permet d'être connecté avec son territoire notamment dans l'Orne mais aussi à un moment où les champs artistiques ont besoin de cette perméabilité au service d'un propos et d'une émotion à destination du public. Une ouverture à la résidence musicale de spectacles transdisciplinaires est nécessaire ainsi qu'une mise en réseau des lieux de diffusion départementaux pour investir de nouveaux espaces de sensibilisation et permettre ainsi d'aller à la rencontre de nouveaux publics.

2. UN LIEU DE PRATIQUE MUSICALE, D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SOUTIEN À LA CRÉATION NORMANDE

Deuxième pilier, l'accompagnement des pratiques musicales professionnelles et amateurs représente l'engagement pour la structuration professionnelle du secteur au service de la création. Les outils à mettre en œuvre sont :

Lieu ressources ; le chargé d'accompagnement de La Luciole accueille les musiciens confirmés ou en devenir afin de les conseiller sur leur parcours ou le développement de leur carrière. Cette prise de contact permet aussi à La Luciole d'être très au fait des besoins de formation et d'ateliers nécessaires pour permettre le développement de ces artistes. Ce diagnostic personnalisé entre en résonnance avec le contexte plus global du territoire. Toute une documentation et un espace informatique sont disponibles dans cet espace afin d'aller plus loin.

Information et suivi ; dans cette logique d'accompagnement le référent tient une veille sur les publications et les dispositifs en cours et tient informés les musiciens. La Luciole, à ce titre est bien une structure ressource du territoire, d'une part à destination des artistes, mais aussi des jeunes en questionnement sur leur parcours professionnel ou des porteurs de projets en quête d'information sur l'organisation de concerts ou de conseils de programmation.

Studio de répétition ; un espace autonome, accessible 24h/24h et 7 jours sur 7 est nécessaire pour s'adapter aux rythmes de vie des musiciens amateurs, en effet, répétitions en soirée ou en week end sont prisées par les groupes qui combinent activité professionnelle ou scolaire avec leur passion. Actuellement, si le studio est très prisé, il n'est pas compatible avec l'activité de concerts ou les besoins de réunions se situant dans les loges, l'espace étant attenant au studio. Afin d'optimiser ces espaces et de s'adapter à la vie du lieu, des aménagements sont nécessaires : une évolution sera proposée en annexe 2 de ce document.

Conservatoire à Rayonnement Départemental ; le premier espace d'apprentissage de la musique est le Conservatoire. Nous devons construire des liens forts et pérennes basés sur le développement des pratiques, notamment avec les modules musiques actuelles du CRD. A ce titre, un parcours du spectateur se révèle indispensable, et des groupes repérés au sein du CRD doivent être accompagnés plus spécifiquement par La Luciole, que ce soit au niveau de modules de formations spécifiques ou d'accès à l'espace de répétition voire de résidence. Le lien doit être envisagé comme une passerelle et permettre une connivence pour le passage de la pratique musicale à la scène, de la répétition à la résidence.

Pratique musicale ; l'atelier amateur de la Batufada permet à La Luciole d'être un espace de pratique et de transmission musicale. Après un hiver passé à répéter les bases rythmiques brésiliennes, cette batucada se produit sur le territoire alençonnais et véhicule à l'extérieur l'énergie de la Luciole.

Résidences d'artistes nationaux ; nous avons traité cet outil précédemment comme levier nécessaire à la programmation. Ces artistes sont rémunérés par leurs producteurs dans les temps de création de leurs spectacles. La Luciole met à disposition l'espace scénique équipé, l'équipe technique professionnelle, la logistique d'accueil telle que les repas et l'hébergement. Ces frais sont refacturés au Producteur, ou font l'objet d'une demande d'accompagnement par le CNV.

Résidences d'artistes régionaux en développement ; partie intégrante du processus d'accompagnement de la répétition à la scène. Un regard artistique est alors proposé sur les temps de filage, la composition de la set list, la prestation scénique, ou la technique en fonction des besoins diagnostiqués par le chargé d'accompagnement.

Programme d'ateliers et de formation pour musiciens ; un programme de formation est proposé à l'année par le chargé d'accompagnement en fonction des besoins repérés (pratique vocale, promouvoir son groupe, initiation à la sonorisation, module sur un logiciel de musique assistée par ordinateur, réglage de batterie...) Cette boîte à outil géante s'articule en fonction d'un diagnostic préalable. Les modules peuvent être dispensés par le chargé d'accompagnement lui-même ou par un intervenant extérieur en fonction des besoins.

Master class ; La Luciole pourra bénéficier de la venue d'un artiste repéré pour sa pratique technique pointue afin de proposer à un public plus large de bénéficier de moments de transmission. Ces modules répondent à un besoin des musiciens professionnels nationaux et permettent de leur faire repérer La Luciole comme lieu de pratique. Il peut aussi bénéficier aux musiciens locaux, en lien avec les structures du territoire, le CRD et le FAR par exemple.

L'enregistrement ; cet outil n'a pas vocation à concurrencer les studios d'enregistrement professionnels. Il permet d'élaborer des maquettes préparatoires ou des prises live. Réalisées par le régisseur son de La Luciole, ces plages sont réalisées en fonction des demandes des groupes et sous réserve des disponibilités de l'équipe et des locaux de La Luciole.

« Pépinière d'artistes » ; basé sur le travail de repérage et de diagnostic du chargé d'accompagnement, ce dispositif est donc bien la suite logique du programme Boomerang qui existe depuis 2014 à La Luciole. L'objectif est d'accompagner des artistes normands dans une phase de structuration et de développement de carrière mais aussi de les doter d'un cursus de formation qui leur permettra de tisser des liens avec La Luciole sur le long terme.

Le processus de sélection sera mené en bonne intelligence par un jury paritaire constitué des responsables du projet, du secteur de l'accompagnement des pratiques, du secteur de l'action culturelle et de la programmation. Les projets portés par des équipes féminines ou paritaires ainsi ainsi que l'excellence musicale feront l'objet d'une attention particulière.

Focus sur le dispositif « Pépinière d'artistes »

- > **Accompagnement à la création :** cursus sur un an avec résidences, accompagnement scénique, coaching vocal, en lien avec les structures d'accompagnement pertinentes, Le FAR ...
- > **Accompagnement à la structuration :** temps de formation théorique sur la méthodologie de développement d'un projet musical. Introduction aux obligations administratives et légales ainsi qu'en communication avec l'équipe administrative de La Luciole, mise en lien avec les structures pertinentes du territoire : TFT Label, le RAVE et les dispositifs d'accompagnement régionaux en fonction des besoins (Start n'Go).
- > **Développement des compétences** dans le champ de la médiation culturelle. Chaque année La Luciole tisse des liens étroits avec son territoire en lui permettant de créer des temps de rencontre privilégiés avec des artistes. Les acteurs sont divers : écoles, structures hospitalières ou pénitentiaires, centres sociaux... Pour chaque projet La Luciole sélectionne un artiste en fonction de son univers esthétique et des attentes du public cible. S'engager auprès d'un artiste dans le cadre de développement de carrière c'est aussi lui permettre d'entrer dans cette aventure, équipé et préparé (notamment avec les publics spécifiques). La Luciole pourra alors travailler avec l'artiste à un programme de médiation culturelle et lui proposer d'acquérir les connaissances préalables nécessaires au travers de temps de formation en interne à La Luciole ou en externe via des formations dans les réseaux professionnels : le collectif RPM, l'ODIA, le FAR... Nous reviendrons sur cette montée en puissance de compétence dans le chapitre Action Culturelle. La finalité de cette méthodologie est de s'entourer d'intervenants professionnels qui œuvreront de manière durable au sein des projets de La Luciole.
- > **Accompagnement à la diffusion :** présentation du paysage normand des musiques actuelles et proposition d'une stratégie de diffusion, mise en lien avec le réseau professionnel : SMACS de Normandie, Festivals, lieux stratégiques. L'objectif est de permettre à l'artiste d'obtenir plusieurs dates dans le rayon régional.
- > **Programmation dans le cadre d'un After-Work.** Comme évoqué précédemment avec accueil professionnel et exigence idoine. A un moment clé de cet accompagnement l'artiste sera programmé sur la scène club de La Luciole. En fonction des besoins, les objectifs de cette date seront établis en amont : enregistrement Live, mise en situation d'un nouveau répertoire, rencontre avec un label, un réseau de production ou de distribution, des programmateurs. La barre doit être haute car cette étape est le point d'orgue de l'accompagnement. Un focus média doit accompagner ce temps particulier, en amont et en aval (pour la constitution de la revue de presse). De plus, le public alençonnais joue le jeu de cette émergence et peut faire des retours au groupe de son point de vue de public.
- > **« Circulez ! »** Accompagnement vers d'autres réseaux de diffusion. A l'image du Tétris et de sa programmation « Bienvenue à ... » ou à celle de la Paloma avec « Local Heroes » et « I am from... » la logique est ici d'accueillir dans sa salle la programmation proposée par une scène partenaire. Cela permet au public local de découvrir des talents en devenir d'autres régions tandis que nos artistes normands bénéficient de cette proposition de diffusion chez le partenaire. Le réseau dans ce cadre reste totalement à construire et offre un beau potentiel d'ouverture et d'échange.

Ces leviers d'accompagnement des pratiques dans leur globalité doivent s'élaborer en transversalité avec les structures ressources du territoire : Conservatoire, lieux de pratiques et de ressources. L'objectif de ce programme d'accompagnement et de formation est de permettre le passage de la pratique musicale à la scène, de la répétition à la résidence. En favorisant l'émergence sur le territoire de groupes en professionnalisation, La Luciole s'inscrit en réseau avec les autres lieux labellisés – le Big Band Cafe, le Cargö, le Normandy, le 106, le Tétris et les structures du contrat de filière, le Rave, RMAN, TFT Label, le FAR en collaboration avec la SACEM, le CNV et la Fédélima. Positionner La Luciole dans une logique de réseau est indispensable pour garantir la pertinence de ces outils.

3. L'ACTION CULTURELLE, UN LEVIER DE LA LUCIOLE AU SERVICE DU TERRITOIRE

Troisième pilier au cœur de l'enjeu des Scènes de Musiques Actuelles, l'action culturelle. Ce levier permet au public le plus large et le plus diversifié de bénéficier de ce formidable laboratoire créatif et de se l'approprier.

Les valeurs de convivialité, d'échange et de partage propres aux musiques actuelles permettent à ce champ artistique d'être un levier puissant d'appropriation et d'inclusion. Afin de valider la pertinence des actions imaginées il est nécessaire de l'évaluer par le prisme des droits culturels. L'objectif est de garantir l'accessibilité de La Luciole comme lieu de vie et de convivialité grâce à des propositions musicales variées pour partager une émotion. Grâce à une politique tarifaire incitative, la billetterie est pensée pour répondre à tous les budgets et pour ne pas être un frein : concerts « after-work » gratuits, concerts « découverte » à 12 euros, concerts « incontournables » avec tarif préférentiel pour les abonnés. Par ailleurs un tarif solidaire permet aux bénéficiaires des minimas sociaux de pouvoir assister aux représentations à tarif raisonnable. Proposer une grille tarifaire est indispensable dans une démarche de démocratisation de la culture pour permettre au public d'accéder à une programmation musicale de qualité dans un souci de mixité sociale. Pour autant passer la porte d'une salle de concert n'est pas si naturel pour nombre d'entre nous : c'est fort de ce constat que le levier de l'action culturelle permet l'appropriation du lieu en remettant le public au centre.

Aller au-delà de la simple position de spectateur, arriver à toucher ce nouveau public au cœur, c'est adopter une démarche de sensibilisation. De nouveau, la convivialité, l'échange et le partage permettent de donner sa profondeur à l'expérience artistique pour y puiser son émotion. Pour cela La Luciole développe plusieurs moyens d'action :

Découverte ; visite guidée des locaux, entrée dans les loges, partage de l'expérience d'une scène musicale et des espaces non accessibles lors des concerts. Afin d'aller plus loin dans cette première approche il est impératif de documenter ces visites en élaborant des mallettes pédagogiques déclinées en fonction des âges ou des cursus scolaires. Visites sensorielles pour les plus petits, parcours techniques pour les spécialités plus avancées, parcours spécifiques pour exposer l'importance géographique dans le façonnage de ces lieux. Afin de compléter ces temps de rencontre il sera nécessaire d'élaborer des fiches métiers, et une vidéo documentée sur l'histoire de la musique. De plus, afin de vivre pleinement l'expérience, des modules d'initiation à la musique seront proposés.

Rencontre avec les artistes ; des temps privilégiés sont proposés à toutes les structures : établissements scolaires etc... Ces temps s'inscrivent et font écho au travail de programmation en permettant de créer des moments de rencontre pour aller plus loin. Ainsi, doublé d'une politique tarifaire incitative, ces établissements peuvent ensuite rester et assister au concert.

Nous avons évoqué plus haut la nécessité d'accompagner la création musicale de spectacles transdisciplinaire. Cet espace d'expérimentation est un outil fort pour la médiation culturelle qui pourra ainsi aller chercher de nouveaux types de partenariats et créer de nouvelles formes de passerelles entre acteurs du territoire et création artistique.

Ateliers initiations ; afin de toucher de nouveaux publics ou d'aller plus loin dans la démarche de sensibilisation de publics repérés, les ateliers d'initiation permettent de se placer en tant qu'acteurs du processus et de positionner le public comme vecteur du « faire ensemble ». Cet outil doit s'envisager en modules courts, accessibles économiquement et placés dans un calendrier en concertation avec les structures relais pour définir la temporalité pertinente : vacances scolaires, temps périscolaire ou scolaire. Un rendez-vous régulier avec les intervenants des centres sociaux permettra de co-construire les actions à mettre en place. Ces temps, s'ils ne sont pas accessibles au grand public devront ensuite être placés dans la programmation afin de faire bénéficier le public de La Luciole de ce type d'expérimentations.

Programmation « Bambino » ; de la même manière et selon un planning réfléchi avec les partenaires scolaires, sociaux et spécialisés un calendrier de représentation permettra aux structures partenaires d'accompagner tout un panel de public à La Luciole. Ici encore, la politique tarifaire est réfléchie pour ne pas être un frein : 5 euros l'entrée par personne. Ces propositions sont ensuite déclinées en soirée pour permettre à un public familial de bénéficier de ces propositions artistiques.

Partenariats dans les champs de la prévention ; l'objectif sera d'appuyer et de pérenniser les liens avec les structures œuvrant dans le champ de la prévention des risques auditifs : Agi-son, l'ARS et Snark pour l'accueil de concert de prévention mais aussi de sessions de moulage de protections auditives et de renforcer la diffusion de matériel de communication adaptés à nos publics doublé d'une réelle sensibilisation.

Développement des partenariats avec les acteurs du territoire développant des outils d'intervention vers de nouveaux publics. Ainsi des liens pourront germer en fonction des publics prioritaires : accessibilité handicapée, public mal-voyant ou mal-entendant.

Mise en place de programmes d'action avec les structures du territoire. Qu'elles sollicitent La Luciole ou que celle-ci décide de privilégier un type de public, les actions culturelles permettent de développer des projets et de créer des relations de proximité et de confiance avec de nouveaux publics cibles. Dans le montage de ces projets, l'implication forte des partenaires publics permet d'inventer un programme d'actions sur mesure. Les partenaires indispensables sont la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles) de Normandie, la Région Normandie, le Conseil Départemental de l'Orne, la Communauté Urbaine d'Alençon, la Ville d'Alençon, le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de l'Orne, la Direction interrégionale des Services Pénitentiaires de Bretagne, de Normandie, des Pays de Loire, l'ARS (Agence Régionale de Santé) de Normandie, la DRDJSCS (Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale), le Rectorat de l'Académie de Caen et Rouen, les directions des services départementaux de l'Éducation nationale de l'Orne, le Calvados, la Manche, la Seine Maritime, l'Eure, l'Université de Caen-Cherbourg, la DRAAF, et les Conseils Départementaux du Calvados et de l'Eure, les CEMEA (association d'éducation populaire) et le FAR (Agence Musicale Régionale), la SACEM etc...

Tout type d'établissement peut solliciter La Luciole afin d'imaginer l'action qui touchera au plus près son public ; centres pénitentiaires, établissements de santé, établissements scolaires, centres sociaux, institutions de protection judiciaire de la jeunesse... L'objectif est de sensibiliser à la diversité artistique et culturelle, de permettre l'ouverture d'esprit en choisissant le bon curseur d'intervention. Ainsi des ateliers de pratiques artistiques permettent au groupe d'être acteur du processus et de générer sa propre émotion. En fonction du contenu du projet il est judicieux ou non d'organiser une restitution. Il est important ici de ne pas mettre le public de l'atelier en difficulté ou de dédier une trop grosse partie des interventions à la préparation de ladite restitution au détriment de l'acte de transmission. Il doit aussi être jugé si la restitution doit avoir lieu ou non sur le plateau artistique de La Luciole en fonction des différents leviers à actionner pour la réussite du projet. Au stade de l'élaboration et de l'étude de ces différentes possibilités, l'expertise de la responsable de l'action culturelle est indispensable.

Afin de mener une action de proximité avec ces publics repérés, il est indispensable de s'appuyer sur des intervenants de confiance et compétents. Dans l'objectif de constituer une équipe ressource, l'idée est de développer des relations avec les artistes du dispositif « Pépinière d'artistes ». La Luciole favorisera leurs montées en compétence en fonction des champs d'intervention investis sous forme de temps de formation en interne ou en externe en fonction des besoins : élaborer le suivi d'action, gérer son volet administratif mais aussi travailler sur le contenu pédagogique en concertation avec les structures relais : l'ODIA, le FAR et le collectif RPM. Ici encore un jury paritaire de La Luciole permettra de constituer et de cibler les équipes d'intervention artistique dans un soucis d'égalité Femmes / Hommes.

Leviers de pérennisation de l'action ; suite à l'expérience menée au sein du projet, plusieurs outils peuvent être mis en place pour garantir une suite en profondeur des retombées. Organiser une réunion annuelle des intervenants permettra de favoriser l'interconnaissance et l'échange d'expérience et établir un recueil d'expérience sous forme de dossiers « bilan » documentés.

Afin d'aller plus loin, force est de constater que ces moments d'action sont forts pour ces publics et qu'ils laissent place en général à un sentiment de frustration : l'arrêt des ateliers rime plus souvent avec épuisement des ressources financières qu'avec finalisation du potentiel artistique. Ainsi une mise en concertation des actions annuelles avec les collectivités locales permettrait une meilleure prise en compte et un meilleur suivi de ces expériences et pourquoi pas la mise en route de fonds de consolidation pour continuer le champ d'intervention quand cela se révèle nécessaire.

Pour faire écho à ce champ d'intervention dans la programmation de La Luciole, il est pertinent de mettre en place des conférences thématiques permettant de théoriser et d'appeler l'expertise : poser des mots sur l'expérience.

Implications structurelles ; la configuration actuelle des locaux ne permet pas à ce volet de sensibilisation et de transmission de s'épanouir sans créer de tension avec les autres missions de La Luciole : accueillir un atelier ou une visite s'organise en fonction du planning de programmation car il appelle les mêmes espaces. Nous développerons ce point par la suite mais dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet la création d'un espace de réunion pour accueillir les acteurs du territoire ainsi que la création d'une salle dédiée aux ateliers de pratiques permettrait un meilleur ancrage territorial. En particulier la création d'un espace atelier MAO géré par l'équipe technique professionnelle de La Luciole permettrait une cohérence et une complémentarité avec les autres espaces de pratiques du territoire : circulation avec les cours du Conservatoire à Rayonnement Départemental, partenariat avec les centres sociaux dans le cadre d'ateliers thématiques et création d'actions concertées avec l'Association Mouvement Hip Hop Alençon.

Philosophie d'intervention ; ainsi chaque activité initiée par La Luciole doit faire l'objet d'un diagnostic par le prisme des droits culturels afin d'évaluer si l'action a un impact sur ce qui fait culture pour les bénéficiaires de l'expérience et dans quelle mesure elle favorise la dignité de chacun. Analyser son programme d'action en mettant le public et les bénéficiaires au centre du processus permet de développer les interactions entre ceux-ci et les institutions. Cette optique favorise la connectivité des ressources culturelles pour un vrai effet levier.

S'emparer d'une histoire et la développer dans le sens de l'intérêt général permettra de décupler l'ambition sur l'éducation artistique et sur le partage de l'outil. Nous garderons le focus sur le développement artistique du lieu dans un souci de reconnaissance en accompagnant des projets qui changent le rapport au public. Ces leviers permettront de placer La Luciole au cœur d'une approche transversale. Les objectifs sont de s'ouvrir à de nouveaux publics et de les fidéliser, de permettre à la population d'aller à la rencontre d'artistes et de s'approprier les propositions culturelles du territoire. Ces actions permettront au public de toucher à l'émotion artistique, d'expérimenter mais aussi de partager une expérience artistique et culturelle.

Cette philosophie d'action place bien La Luciole comme acteur à part entière du champ de **l'Économie Sociale et Solidaire** en plaçant l'individu au cœur de la démarche dans un souci de solidarité. Notre intervention est destinée à créer du lien sur le territoire et à améliorer la vie ensemble.

La Luciole est génératrice d'emplois dans son bassin de vie, avec 11 salariés permanents, mais aussi des techniciens intermittents et des vacataires bar. Son activité génère des retombées économiques pour ses prestataires, situés sur le territoire. Par sa volonté d'être acteur du territoire, La Luciole propose des innovations sociales et des projets coopératifs. Mixité des publics, lien social et solidarité durable : ces principes animent les projets d'action culturelle de La Luciole. Son rôle sera de se tenir aux côtés des collectivités locales pour l'élaboration d'une politique proactive dans ce domaine.

4. CHAMPS SECTORIELS : UNE DYNAMIQUE DE COOPÉRATION

Le projet de La Luciole s'enrichit grâce à l'échange et à la coopération avec d'autres structures et réseaux. En effet : cette présence de La Luciole lui permet d'être à l'écoute de l'émergence artistique régionale, de l'écriture du contrat de filière, ou des avancées structurelles du secteur des musiques actuelles. Cette Luciole de demain aura besoin du soutien étroit des institutions partenaires qui sont auprès d'elle depuis sa création : **le ministère de la Culture, la DRAC Normandie, le Conseil Régional de Normandie, le Conseil Départemental de l'Orne, la Communauté Urbaine d'Alençon, la Ville d'Alençon le CNV et la SACEM**. Ses missions et ses développements ne sauraient s'envisager sans concertation avec leurs élus et de leurs techniciens garantissant la pertinence de son projet.

Ainsi sa place au sein de plusieurs réseaux sera indispensable à la pérennité du projet :

Ouverture sur le territoire ; dans le cadre de la programmation, notamment avec l'outil « La Luciole accueille... » et dans le champ de l'action culturelle, chaque type de passerelle est intéressant à explorer. Étudiée par le prisme des droits culturels et de la pertinence artistique La Luciole inventera des projets pour le territoire de demain en cohérence avec ses effets leviers et sa réalité budgétaire. Les relais ciblés pour cette ouverture sont la Scène Nationale 61, le Conservatoire à Rayonnement Départemental, We Are Kraft, les Bains Douches, le secteur privé sous la forme d'un club d'entreprises, les secteurs universitaires et petite enfance... La Luciole développera aussi son réseau sur les sujets de l'Économie Sociale et Solidaire et du développement durable afin d'être en synergie avec les initiatives de l'Orne.

Création d'un club d'entreprises ; en parallèle à ces objectifs de mises en liens horizontaux, La Luciole devra s'inscrire en connexion avec le secteur privé, notamment en mettant en œuvre un club de partenaires. Le levier du mécénat est judicieux à explorer pour être un acteur attractif. De plus l'outil de la musique est intéressant à explorer pour le secteur privé à plusieurs égards ; des places de concerts et des visites sur mesure de La Luciole permettent aux entreprises de se positionner de manière attractive tant pour leurs salariés que pour leurs clients. Ces entreprises se verront proposer des espaces de visibilité pour leurs démarches et des rencontres thématiques comme « la musique au travail » par exemple qui leur permettra de réfléchir à la place de la musique pour améliorer leurs pratiques.

Le secteur professionnel normand ; La Luciole s'inscrit dans un réseau ancré dans son territoire. Ainsi elle doit confirmer sa volonté de travailler en intelligence avec les autres lieux labellisés **SMACS**– le Big Band Cafe, le Cargö, le Normandy, le 106, le Téris et les structures dans le cadre du contrat de filière, **le Rave, RMAN, le FAR** ... Positionner La Luciole dans une logique de réseau est indispensable pour garantir la pertinence de ses outils d'accompagnement.

Les Festivals ; d'après le guide des festivals de l'été de Libération (hors-série sortie le 7 juin 2019), 14 festivals estivaux marquent le secteur musical en Normandie. Parmi ceux-ci neuf sont dans le champ des musiques actuelles, et deux se situent dans l'Orne, le Biches Festival et Art Sonic. Il est indispensable de se positionner en solidarité avec ces espaces complémentaires d'expression des musiques actuelles. Il est important de relever aussi le lien fort avec des festivals normands tels que les Papillons de Nuit, le festival Beauregard et Chauffer dans la Noirceur.

. Les autres réseaux normands

L'Odia ; Office de diffusion et d'information artistique de Normandie opère dans tous les champs de la diffusion du spectacle vivant et intervient dans les domaines suivants : théâtre, danse, musique (musique classique, contemporaine et musiques improvisées), cirque, arts de la rue, conte, théâtre de marionnettes et d'objets. Il est dévolu à l'aménagement culturel du territoire régional, au soutien, à la diffusion et au rayonnement des équipes artistiques professionnelles implantées en Normandie. Cet outil d'aide à la structuration du secteur professionnel en région est un repère métier pour La Luciole.

Le Réseau ReNAR ; 11 structures culturelles tissent des relations de confiance et travaillent à l'accompagnement de la création ainsi qu'à la programmation de nombreuses compagnies. Grâce à ce travail, soutenu par l'État, DRAC de Normandie dès 2008, la région bénéficie aujourd'hui d'un maillage et d'une structuration professionnelle dans le secteur qui contribue à faire de la Normandie une terre d'accueil des arts de la rue. Cet espace de collaboration pourrait être pertinent pour développer l'accompagnement de la création musicale dans un champ artistique transversal.

Le Collectif RPM ; ce collectif met en réseau des structures à rayonnement départemental ou régional conduisant une mission d'intérêt général en direction des musiciens dans une démarche d'ouverture pédagogique, de recherche et d'analyse sur les pratiques actuelles de la musique. Le Collectif offre donc un espace de concertation nationale permanent sur le sujet de l'enseignement, de l'accompagnement et de la formation des musiciens à partir de visions partagées sur la diversité des modes d'apprentissage de la musique. Nous intégrerons ce collectif pour la montée en compétence des artistes intervenants dans le champ de l'action culturelle.

La Fédélima ; ce réseau national fédère des lieux et projets dédiés aux musiques actuelles sur l'ensemble du territoire français. Issue de la fusion de la Fédurok et de la FSJ (Fédération des Scènes de Jazz et de Musiques Improvisées), la FEDELIMA développe toute initiative d'intérêt général en matière de musiques actuelles et accompagne ses membres à anticiper les mutations culturelles, économiques, technologiques, politiques et sociales. Ses démarches se veulent collectives, participatives et ouvertes avec le secteur professionnel, les partenaires publics et territoriaux, les artistes, et plus largement la société civile. Comme nous l'avons vu dans les outils de l'accompagnement, nous nous positionnerons sur des projets d'échanges régionaux existant ou créerons le nôtre afin de favoriser des échanges avec les autres scènes de musiques actuelles. Cette expérience permettra à l'équipe de La Luciole de rencontrer d'autres équipes, d'autres manières de travailler, et à nos artistes de se confronter à d'autres publics ainsi qu'à d'autres réseaux de diffusion. Cette démarche sera placée sous le signe de la bienveillance afin d'enrichir les projets artistiques accompagnés.

Wah ! Mentorat ; retenue à titre individuel dans le cadre de ce dispositif soutenu par le Ministère de la Culture, ce programme me permettra de bénéficier d'un accompagnement individuel et collectif de partage d'expérience, d'identification de modèles de réussite, de développement de réseau, de renforcement de légitimité professionnelle et de développement des compétences entre septembre 2019 et juin 2020. Cette démarche est un facteur important de la présentation de cette candidature car il incarne une volonté d'intelligence collective et d'ouverture autour de la mise en œuvre de ce projet pour La Luciole.



SMA ; le Syndicat des Musiques Actuelles est une organisation d'employeurs qui regroupe 300 structures de la filière des musiques actuelles. Il représente des salles de concerts, des festivals, des producteurs de spectacles, des labels, des centres de formation, des radios ainsi que des fédérations et des réseaux.

. Perspectives de développement ; les réseaux européens :

Live DMA ; ce réseau européen pour les salles et festivals de musiques actuelles réunit 18 fédérations nationales musiques actuelles dans 14 pays européens, dont la Fédélima et le collectif Culture Bar-Bars en France. Ses organisations membres représentent autour de 2 500 salles de concerts ou festivals. Cette plateforme se positionne comme facilitateur et crée les conditions et les opportunités pour que les membres se rencontrent. Live DMA représente aussi une dynamique collective européenne auprès de partenaires tels que le Relais Culture Europe, des institutions et de la Communauté européenne, notamment quand se préparent de nouveaux programmes pour le secteur culturel ou musical.

Liveurope est une initiative mise en place pour soutenir les salles de concerts dans leurs efforts de promotion des artistes montants de la scène européenne. La plate-forme de Liveurope fonctionne comme un label de qualité décerné aux lieux qui s'engagent à accueillir des groupes venus de 16 pays différents en Europe.

Cette ouverture nous permettrait une meilleure connaissance des fonctionnements des salles de concerts en Europe avec des rencontres entre professionnels, et de renforcer la programmation des artistes normands à travers le continent et les aider à atteindre de nouveaux publics.

5. DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il est nécessaire aujourd’hui d’intégrer la dimension de développement durable qui prend en compte les impacts sociaux, économiques, environnementaux dans les problématiques du secteur. Dans une démarche d’amélioration continue nous nous devons d’intervenir dans les domaines de la programmation artistique, de l’accompagnement des pratiques artistiques et de l’aide à la création, de l’action culturelle, du travail de partenariat et d’inscription dans les réseaux. En intégrant une démarche responsable à tous ces niveaux, nous pourrions accroître l’accessibilité du lieu, veiller à la qualité de son accueil, à son accessibilité et à sa convivialité. Cette optique permettra de renforcer l’ancrage local et d’oeuvrer en questionnant tous les maillons de la chaîne, de ses prestataires, à sa stratégie de communication jusqu’à la gestion de ses déchets en lien étroit avec les institutions locales. Améliorer l’efficacité de son organisation dans une démarche de responsabilité sociétale qui s’appuie sur des valeurs et des principes comme intégrer à sa politique d’achats des critères environnementaux en le communiquant auprès des publics, développer le lien au local notamment grâce à des leviers comme un club d’entreprise et les services de gestion durable des collectivités.

Afin d’adopter une méthodologie claire dans ce champ d’action la Luciole peut bénéficier d’un accompagnement. L’appui conseil de l’AFDAS permet en effet de bénéficier de l’intervention de consultants experts pour initier ou approfondir notre démarche de RSO : responsabilité sociétale des organisations. Ainsi nous pourrons solliciter l’expertise de Jean Claude Herry pour réfléchir à une action événementielle responsable jusqu’ à la certification ISO 20121.

Ce travail d’amélioration devra être mené en concertation avec la CUA et la ville d’Alençon pour bénéficier de l’expertise et du travail mené dans le cadre de l’Agenda 21 et de la labellisation « territoire durable 2030 ». Des démarches de meilleure gestion des déchets et du tri ont déjà été réalisées auprès du service déchets ménagers de la CUA. En parallèle, une étude devra être menée avec les services de la ville afin d’analyser la consommation énergétique du bâtiment. Forts de la connaissance de l’empreinte carbone de La Luciole, nous pourrons réfléchir aux approvisionnements et notamment étudier les propositions de fournisseurs d’énergie plus verte comme Enercoop par exemple. Afin d’être très au fait des innovations à l’œuvre dans le secteur, La Luciole intégrera le Groupe de Travail Développement Durable de la Fédélima et nommera en son sein un référent pour permettre de garantir un regard transversal sur les activités de La Luciole. Deux acteurs très proches de La Luciole pourront être amenés à modifier leurs habitudes

Mise en place d’une démarche de valorisation des déplacements à destination du public :

Création d’une plateforme de **co-voiturage** (<https://www.together.com>) et au sein de cette mise en lien des publics jeunes étudiants, La Luciole encouragera la désignation de ce qui s’appelle un **Sam** avec une politique tarifaire préférentielle.

(<https://www.securite-routiere.gouv.fr/les-medias/nos-campagnes-de-communication/respect-sam>)

Valorisation des démarches de déplacement à **vélo**. Mise en avant des initiatives de prêt de vélo.

(<http://www.alencon.fr/mon-cadre-de-vie/mobilite-et-stationnement/alencon-a-velo/>)

Travail sur la cohérence des **transports en commun** ; étude sur la possibilité de création d’une navette qui relierait le centre ville et le campus les soirs de concert.

Mise en place d’une charte d’accueil à destination des artistes :

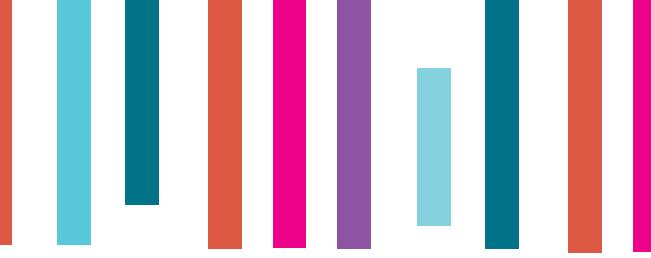
La Luciole renforcera sa démarche d’accueil des artistes en valorisant la localisation géographique normande ;

Création d’un **catering (buffet d'accueil) de produits locaux** qui permettrait de valoriser les liens avec les producteurs et les entrepreneurs locaux grâce à un relais sur les réseaux sociaux.

Sensibilisation au tri dans les loges ainsi que pour le public avec espace visible de tri en concertation avec le service des déchets de la CUA.

Mise en place d’un **Hospitality Rider** – charte d’accueil annexée au contrat qui stipule que le producteur et les artistes respecteront l’accueil et la démarche de développement durable mise en œuvre à La Luciole. Cette initiative à l’étude dans plusieurs salles de concerts, permet de répondre aux riders fournis par les groupes qui exigent l’achat d’une liste de produits pour leur accueil. Imposer la mise en avant de produits locaux et de saison, en lien avec la production du terroir normand permettra d’activer la création de circuits courts et la mise en cohérence de La Luciole avec cette démarche.

Investissement dans l’achat de gourdes inox réutilisables à destination des équipes techniques de La Luciole et des groupes accueillis. Une étude devra être menée entre Gaspar Joe (<https://gaspajoe.fr>) et Dopper (<https://dopper.com>) et s’accompagnera de l’équipement de fontaines à eau dans les loges et dans les espaces techniques.



ANNEXES

1. ENJEUX D'UNE TRANSMISSION DE DIRECTION

a) Changement de posture et définition des valeurs

La définition d'un nouveau projet même si celui-ci se situe dans une continuité, pose le curseur à deux endroits sensibles : la prise de légitimité dans le contexte d'un changement de posture en interne et la définition des valeurs (celles qui changent, celles qui restent) qui doivent être clairement identifiées par l'équipe et donc nommées par la direction dès le démarrage.

Pour réussir cette étape cruciale, je propose un travail avec l'équipe salariée sur deux journées consécutives. La première journée aura pour objectif de présenter le récit de vie de La Luciole afin de retracer son développement de sa création à aujourd'hui. Chacun pourra ici exposer son parcours professionnel au sein de la structure. Ensuite nous aborderons les directions de La Luciole de demain afin de rassembler l'équipe autour de ce nouveau projet. Il sera ici important de nommer les valeurs inhérentes à cette nouvelle perspective. La seconde journée se déroulera autour d'un état des lieux du fonctionnement actuel afin d'évaluer les conditions de faisabilité des chantiers à venir et notamment des chantiers transversaux (organisation du travail, communication interne, développement durable). Chacun pourra alors se projeter dans la mise en œuvre des chantiers futurs.

Parallèlement à cette session de travail collective, un autre travail devra être mené afin de situer cette nouvelle direction par rapport aux autres membres de l'équipe, d'identifier les nouvelles compétences et responsabilités à assumer, de trouver un mode de direction en accord avec le projet, d'être en capacité d'analyser des situations professionnelles complexes, qu'elles relèvent de questions d'organisation du travail, de stratégie ou de positionnement, de consolider une méthodologie de travail et de développer des outils de pilotages de l'activité. Ici j'interroge les possibilités d'accompagnement et d'appui nécessaires à ce que cette transition soit amorcée et anticipée, d'autant plus quand le contexte le permet.

Afin de garantir la réussite de cette transition, il sera judicieux d'avoir aussi recours à l'appui conseil en ressources humaines de AFDAS. Cet outil permettra d'analyser les points forts et ceux à renforcer. Il garantira un regard impartial sur l'évolution de l'organigramme global et des fiches individuelles pour la mise en œuvre de ce projet par l'équipe.

b) Management durable

Le management durable place au centre les moyens humains que représentent les équipes professionnelles de ce lieu. Préserver la santé et la sécurité au travail dans un environnement favorable aux bonnes relations et aux bonnes conditions de travail est fondamental pour mettre en œuvre ce projet. Intégrer ici la méthodologie Qualité de Vie au Travail permettra la mise en place d'un cadre d'action novateur pour aborder ces questions et la construction d'un dialogue social avec les instances du Comité Social et Économique de La Luciole. La création d'une commission Qualité de Vie au Travail constitué de la direction – du délégué CSE – Du conseil d'administration suivra les évolutions et les changements structurels mis en place grâce à l'Appui Conseil.

Il sera ensuite impératif d'intégrer la dimension managériale à sa juste valeur afin de faire converger les compétences d'une équipe à la réalisation d'un projet artistique et culturel : l'humain n'est pas la variable d'ajustement d'un projet mais l'ingrédient indispensable à sa réussite. En effet la professionnalisation accrue de cette équipe permet d'imaginer son potentiel mais nécessitera la prise en compte de ses attentes.

Première étape précédemment abordée, l'enjeu de donner du sens à ce nouveau projet devra se faire en toute transparence. Il faudra partager la vision de l'organisation avec des objectifs clairs et des informations sur la situation de l'organisation ainsi que le contexte.

S'appuyer ensuite sur les motivations personnelles et l'intelligence adaptive et créative de l'équipe en étant à l'écoute et attentive : ces pratiques permettent de développer et valoriser le « Capital Humain ». En effet, cet ensemble des connaissances qualificatives, compétences et caractéristiques individuelles facilitent la création du bien être personnel social et économique.

Rouage central et indispensable, il sera nécessaire de réinventer la place du conseil d'administration en puisant dans la méthodologie mise en place par les deux DLA successifs menés en 2018 et 2019. Ces femmes et ces hommes forment l'espace d'intelligence collective central pour mener un projet citoyen visionnaire en phase avec son territoire. Rayonnement dans le champ sectoriel local le plus large possible, positionnement sur les chantiers transversaux tels que l'Économie Sociale et Solidaire et le Développement Durable : les membres du conseil d'administration ont un rôle à jouer dans ce tournant. En parallèle, nous pourrons avoir recours au Fond de Développement de la Vie Associative et à son volet « formation des bénévoles » pour créer un programme visant à aiguiser l'expertise des membres du conseil d'administration sur les sujets spécifiques du secteur des musiques actuelles.

c) Gouvernance

Plusieurs types d'acteurs s'impliquent dans le projet de La Luciole, rendant possible son action :

- Les Institutions, qui soutiennent le projet : La DRAC, le Conseil Régional, le Conseil Départemental, La Communauté Urbaine d'Alençon et la Ville d'Alençon. Celles-ci permettent le fonctionnement de la structure et lui mettent à disposition le bâtiment.
- Les partenaires institutionnels de La Luciole dans le cadre, notamment de projets d'action culturelle : sont la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles) de Normandie, la Région Normandie, le Conseil Départemental de l'Orne, la Communauté Urbaine d'Alençon, la Ville d'Alençon, le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de l'Orne, la Direction interrégionale des Services Pénitentiaires de Bretagne, de Normandie, des Pays de Loire, l'ARS (Agence Régionale de Santé) de Normandie, la DRDJSCS (Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale), le Rectorat de l'Académie de Caen et Rouen, les directions des services départementaux de l'Éducation nationale de l'Orne, le Calvados, la Manche, la Seine Maritime, l'Eure, l'Université de Caen-Cherbourg, la DRAAF, et les Conseils Départementaux du Calvados et de l'Eure, les CEMÉA (association d'éducation populaire) et le FAR (Agence Musicale Régionale)...
- La Fédélima, réseau national référent du secteur des musiques actuelles.
- Les structures d'intervention du champ sectoriel, notamment le CNV et la SACEM.
- Les partenaires du champ sectoriel que nous avons précédemment cités : partenaires territoriaux, partenaires régionaux professionnels du secteur,
- Les structures partenaires : centres pénitentiaires, établissements de santé, établissements scolaires, centres sociaux, institutions de protection judiciaire de la jeunesse...
- Le conseil d'administration constitué d'un bureau de 6 personnes, de 7 femmes et 13 hommes, et d'un représentant et d'un suppléant pour chaque institution partenaire du projet. Parmi les bénévoles, certains s'investissent en tant que gestionnaires, d'autres sont présents sur le terrain en participant à la communication par exemple.
- Les salariés permanents : constitués au 31 août 2019 de 5 femmes et de 6 hommes
- Les salariés intermittents : dont l'intervention dépend directement de la programmation
- Les salariés vacataires : dont l'intervention dépend directement de la programmation
- Les bénévoles
- Les artistes
- Les formateurs, les intervenants
- Le public
- Les partenaires privés : les mécènes
- Les prestataires notamment pour le ménage, le catering, les repas, la sécurité, l'hébergement, les locations techniques : dont l'intervention dépend directement de la programmation
- Les prestataires digitaux : billetterie en ligne, billetterie vers d'autres site, maintenance informatique, hébergeurs
- Les prestataires de gestion : notamment le commissaire aux comptes, le cabinet d'expert-comptable, et les banques
- Les prestataires extérieurs relatives à la communication : graphisme, site internet, imprimeur...
- Les fournisseurs

L'objectif est de veiller à la bonne articulation et à la mise en cohérence de ces acteurs pour mettre en œuvre un projet d'intérêt général. Les parties prenantes doivent être impliquées à la définition du projet en fonction de leurs niveaux d'implication et de leur disponibilité.

Plusieurs espaces de décision et de travail collaboratifs :

- Une réunion d'équipe hebdomadaire pour les salariés permanents
- Une réunion de bureau du conseil d'administration par mois avec temps dédié de rencontre avec l'équipe
- Des réunions par comité de travail thématique réunissant des administrateurs et des salariés (notamment la commission Qualité de Vie au Travail dont nous avons exposé l'utilité précédemment)
- Trois conseils d'administration par an
- Une assemblée générale, temps de rencontre et de bilan avec les institutions partie prenante du projet.
- Participation active aux réunions de réseaux avec répartition des champs d'intervention entre les salariés aux niveaux, locaux, départementaux, régionaux, nationaux et européens.
- Animation du pôle accompagnement (suivi des projets en développement et animation du réseau par des temps de transmission de savoirs)
- Animation du pôle action culturelle (rencontre et temps d'échange avec les intervenants et les partenaires comme exposé précédemment)
- Animation des temps d'ouverture : « petits déjeuners de l'équipe », « La Luciole accueille... », « soirée clubbing » étudiante, « soirée partenaires », « Blind test » et garde d'enfants thématiques par la chargée de communication.
- Animation du club des partenaires privés par la chargée de communication
- Temps de rencontre informels avec les différents salariés : permanents, intermittents et vacataires afin que tous les niveaux s'approprient les valeurs du projet.

Ces temps et cette collaboration restent à construire et font l'objet d'un groupe de travail qui développera l'articulation de la gouvernance à La Luciole entre septembre et décembre 2019. Riche de ce travail, la mise en œuvre d'un travail en concertation et en intelligence pourra alors se développer.

d) Égalité Femmes / Hommes

Évoquée en filigrane tout au long de ce dossier, revenons sur la mise en place d'une méthode en faveur de la transformation des pratiques professionnelles, ou comment aller plus loin que les convictions ! En effet mettre en place des instances paritaires à tous les endroits de la structure permettra de garder en transversalité cet objectif fort, renforcé par une démarche de déconstruction des stéréotypes décliné ainsi :

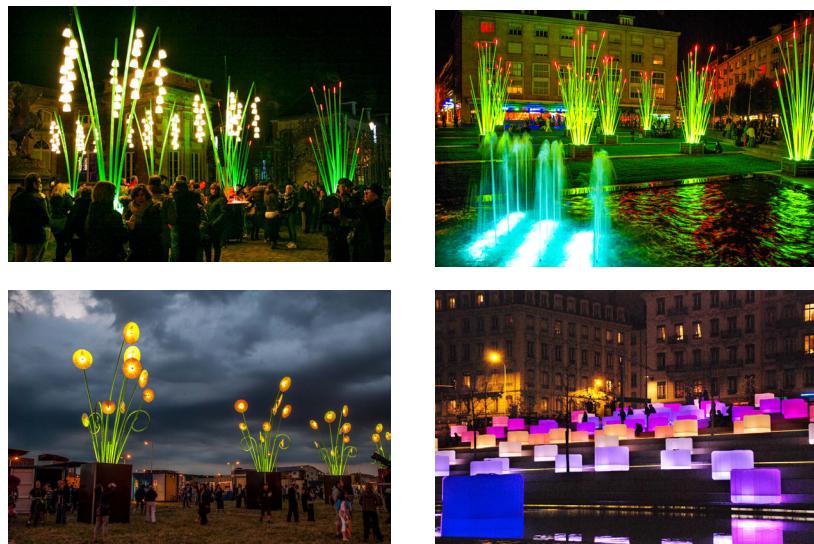
- Recours à la formation pour mettre en lumière la thématique et mettre en œuvre une parité durable.
- Création d'organes de réflexion et de décision paritaires constitués au sein de La Luciole pour les projets d'accompagnement des artistes ainsi que pour la conception et la mise en place des actions culturelles.
- Création d'un jury paritaire dans les instances de recrutement, formé et éclairé garant d'une bonne pratique dans le processus. (Recours au programme « recruter sans discriminer » de l'AFDAS par exemple).
- Appui du dispositif « Wah ! – mentorat » de la Fédélima, un gage de soutien de femmes inspirantes dans le secteur des musiques actuelles, un réseau sur lequel s'appuyer, une valeur forte de transmission. Participation active à la plateforme Wah ! de la Fédélima pour l'apport de ressources sur l'égalité Femmes / Hommes dans les musiques.
- Intégration du groupe de travail Égalité de la Fédélima afin d'être partie prenante des initiatives et des innovations en la matière.
- Pour aller plus loin : création de modules sur la place des femmes dans les musiques actuelles, sur les modèles de bonnes pratiques à faire rayonner dans le réseau et sur le territoire, dans le cadre de partenariats avec les établissements scolaires, la Fédélima et la SACEM à destination des cursus scolaires et spécialisés.

2. IMPLICATIONS STRUCTURELLES DU PROJET

a) Développement des locaux

Les trois axes du projet de La Luciole évoqués ci-dessus font état d'un besoin de développement des locaux. Grandir, c'est montrer au territoire l'envergure vertueuse d'un projet, surtout quand cela permet aux artistes et au public d'utiliser les locaux de manière plus ergonomique. Ce développement doit s'envisager en concertation avec les tutelles, notamment avec la ville d'Alençon, propriétaire des locaux.

Confirmer le positionnement des portes de Bretagne en espace de vie et de convivialité ; il est indéniable que l'accès du public à La Luciole les soirs de concerts est parfaitement conçu : accueil par l'esplanade, hall d'accueil et circulation entre les deux salles, le club et la grande salle. Toute cette partie doit être valorisée et consolidée. Les améliorations de ce côté pourraient être la construction d'un module équipé permettant la restauration du public les soirs de concert. Un habillage avec des modules lumineux pourraient transformer l'esplanade en lieu de circulation et de vie entre deux moments de la journée : cinéma, laser game, restaurant et ainsi positionner les portes de Bretagne comme un lieu où l'on vient passer du temps en toute convivialité. Proposition de mise en lumière :



Besoins de locaux pour l'accueil des artistes dans le cadre de :

Axe 1. Diffusion / Crédit ; La programmation dans la Grande Salle implique la venue d'équipes nombreuses faisant trois catégories de professionnels, le groupe, avec parfois une distinction entre leaders et musiciens, les techniciens et les équipes de production. Viennent aussi s'ajouter des premières parties. Dans le cadre de cette programmation, dont nous avons appuyé le besoin pour le rayonnement du projet de La Luciole, il est nécessaire de créer au moins deux loges complémentaires. Ensuite pour les besoins de l'accueil, s'ajoutent des besoins en sanitaires, en espace d'accueil et de convivialité, un espace restauration équipé d'une cuisine aux normes et pouvant accueillir jusqu'à 40 / 50 personnes. (En effet dans le cadre de tremplins ou de sessions d'accompagnement d'artistes La Luciole doit pouvoir accueillir ce nombre de professionnels, y compris pour le repas). Dans le cadre de l'accueil en résidence mais aussi pour la partie diffusion, des modules chambres seront nécessaires (avec la venue Tour Bus, les groupes demandent notamment des « Day-rooms », chambres accessibles de jour afin de se reposer).

Axe 2. Accompagnement : Afin de répondre aux besoins des groupes amateurs du territoire, un espace répétition doit être créé avec accès direct depuis la rue et dont la localisation est dissociée de l'espace des concerts. En effet aujourd'hui, les répétitions sont suspendues dès qu'il y a un concert pour des raisons de besoin de locaux (la salle de répétition se transforme aussi en loges), de tranquillité des artistes, de non accessibilité de l'espace parking. Ainsi un module avec accès à badge dans un espace séparé situé sur le parking avec accès depuis la rue permettrait de préserver cette activité lors des 70 journées de concerts programmés à La Luciole. De plus, un espace d'atelier et de formation spécifique permettrait d'avoir un lieu dédié à la transmission et à l'accompagnement des groupes. Cette salle servirait aussi de salle d'ateliers pour les projets d'action culturelle et de salle de réunion pour l'équipe.

Axe 3. Action culturelle : Dans le cadre du lancement, du déroulé et du suivi des projets avec les partenaires cibles, les artistes et les institutions partenaires, il est nécessaire d'avoir une salle de réunion (évoquée précédemment dans l'axe 2). Une salle de formation et de tenue des ateliers, qui pourra être mise à disposition dans le cadre des projets d'action culturelle. Il est récurrent que les partenaires aient à cœur d'organiser leurs ateliers de pratique artistique à La Luciole. Ainsi un espace dédié pourrait confirmer la place de La Luciole comme lieu de vie partie prenante du territoire. Ainsi qu'évoqué précédemment, une salle équipée technique pour la formation en musique assistée par ordinateur, tenue par l'équipe technique professionnelle de La Luciole et éventuellement création vidéo, utilisable en studio d'enregistrement permettrait une mise en synergie et en cohérence avec les partenaires du territoire notamment le Conservatoire à Rayonnement Départemental, l'Association Mouvement Hip Hop Alençon et les centres sociaux. Proportionnellement à ces ateliers, des espaces de stockage de matériel technique et pédagogique doivent être intégrés au projet.

Ce réagencement des locaux est aussi nécessaire pour l'équipe salariée de La Luciole. En effet celle-ci s'est agrandie depuis l'ouverture de la Grande Salle en 2008 : les espaces bureaux manquent notamment pour l'équipe technique. Cette donnée doit être prise en compte pour l'aménagement de l'extension de La Luciole. Une nouvelle mise en espace permettra d'appuyer de manière forte les principes d'ouverture, de convivialité, de mixité des publics et d'excellence de l'accueil tant pour la diffusion que pour la création de groupes d'envergure nationale et internationale. Cf : Proposition de schéma d'aménagement en annexe 2.

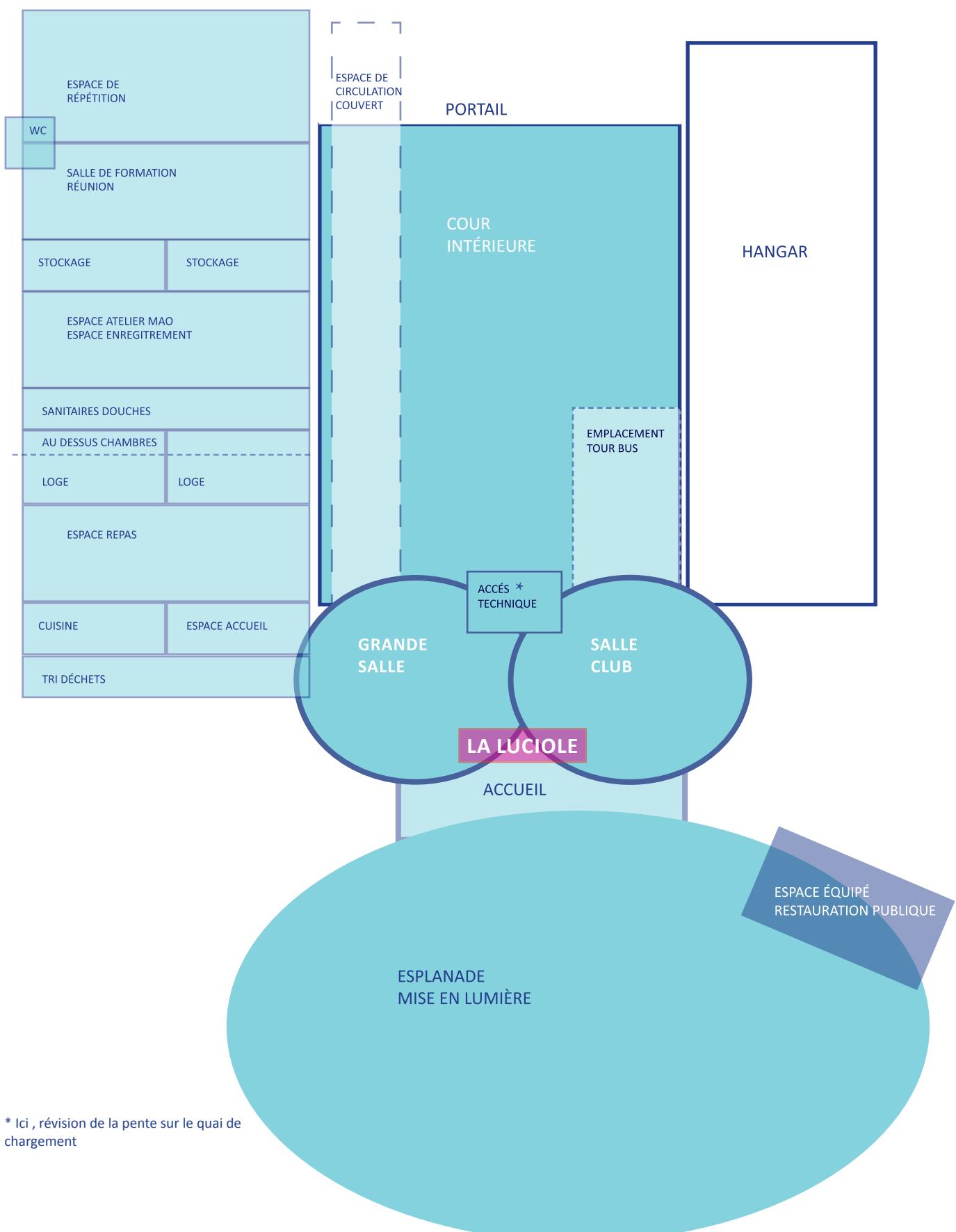
Inspirations pour l'aménagement de l'espace parking sous forme modulaire, dans l'esprit avant-gardiste et innovant de La Luciole.



b) Communication

La communication doit être un vecteur de rassemblement et d'identification des habitants au projet de La Luciole. Actuellement dans le champ de compétence du directeur, la communication est un relais fort de l'identité du lieu et les habitants sont attachés à retrouver le programme à chaque saison. Cette partie sera donc dans le champ de compétence de la chargée de communication qui devra travailler avec un graphiste extérieur pour inventer l'identité de La Luciole de demain : refonte de la charte graphique, sous-traitance de la création de l'identité visuelle, création d'un nouveau site internet et réalisation du programme papier dont le rédactionnel sera à la charge du programmateur. De plus, aujourd'hui la communication s'envisage aussi de manière transversale, au sein de communauté qui s'approprient et relayent des informations. Ainsi le travail d'action culturelle permettra de circuler au sein de différents publics et d'engendrer un sentiment d'appropriation fort. Les artistes générateurs de projets seront aussi des ambassadeurs repérés sur le territoire. Enfin des moments d'information, de partage et de convivialité resteront identifiés comme relais d'information fort pour l'ancrage territorial du lieu : Petits déjeuners de rencontre avec l'équipe de La Luciole, « Blind Test » de présentation de saison ...

c) Proposition de schéma d'aménagement



3. PROJECTION BUDGÉTAIRE 2020

ANNEXE 3
PROJECTION BUDGETAIRE
LA LUCIOLE
EXERCICE 2020

CHARGES ACTIVITES ARTISTIQUES			PRODUITS ACTIVITES ARTISTIQUES				
	2019	2020	%		2019	2020	%
Dépenses activité Programmation	357 200	357 850	34	Recettes activité programmation	390 101	372 200	36
Cachets artistes	232 000	232 000		Billetterie	265 651	252 000	
Accueil artistes : Hébergement	15 000	15 000		Abonnements	3 500	3 500	
Accueil artistes : Restauration et catering	22 000	22 000		Bar Boissons	35 000	32 000	
Accueil artistes : Pressing et serviettes	600	600		Ventes annexes : Tee Shirt - livres	300	300	
Accueil artistes : Transport artistes	1 500	1 350		Aide CNV	19 000	19 000	
Technique : Personnel intermittent	22 000	22 000		Partenariat SACEM	15 000	15 000	
Technique : Location matériel	3 500	2 800		Fonds d'urgence sécurité	5 000	5 000	
SACEM	13 000	14 000		Partenariat sponsors Luciole	17 000	17 000	
Taxe parafiscale	8 600	8 600		Mecenat	12 000	14 000	
Sécurité	18 000	18 000		Prestations annexes	8 000	6 000	
Frais de Mission repérage	1 500	1 500		Cotisation membres	1 200	1 200	
Mission de communication et fidélisation public et partenaires	1 500	3 000		Aide à l'embauche	8 450	7 200	
Bar (achats, charges de gestion, vacataires)	18 000	17 000					
Dépenses d'activité fléchées	57 733	57 690	6	Recettes d'activités fléchées	59 432	57 800	6
Accompagnement de projet et développement artistique	10 820	13 190		Accompagnement de projet et développement artistique	12 600	13 300	
résidences	3 600	4 500		Aide à la Résidence	3 600	4 000	
Formation	800	1 500		Formation	1 000	1 800	
Atelier pratiques artistiques	3 500	4 000		Répétitions	2 000	2 000	
Déplacements	1 150	1 200		Atelier Batucada	6 000	5 500	
réunions de réseau	1 200	1 400					
Documentation points ressources	570	590		Actions culturelles	46 832	44 500	
Actions culturelles	46 913	44 500		DRAC	21 500	20 500	
Salaires intervenants pédagogiques	5 000	3 000		Conseil Régional Normandie	13 500	13 000	
Contrat intervention artistique	10 000	12 000		Sacem - Fabricques à Musiques	3 000	3 000	
Déplacements coordin	2 500	2 500		Partenaires	8 832	8 000	
Provision action à finaliser en N+1	29 413	27 000					
TOTAL CHARGES ACTIVITES ARTISTIQUES	414 933	415 540	40	TOTAL RECETTES ACTIVITES ARTISTIQUES	449 533	430 000	41
CHARGES DE FONCTIONNEMENT			AIDES AU FONCTIONNEMENT				
	2019	2020	%		2019	2020	%
Charges de personnel	531 285	492 450	47	Subventions de Fonctionnement	595 000	600 000	58
Mase salaire Permanents	462 300	454 000		DRAC Normandie	120 000	120 000	
taxe sur salaire	6 000	5 000		Conseil Régional Normandie	135 000	135 000	
Mutuelle	3 000	3 000		Conseil Départemental de l'Orne	110 000	115 000	
tickets restaurant	5 500	5 500		CUA d'Alençon	140 000	140 000	
formation	4 500	5 500		Ville d'Alençon	90 000	90 000	
médecine du travail	1 300	1 450					
tuilage poste dir et prog	8 200	0		Autres produits	27 500	11 000	1
Départ retraite Loic	40 485	18 000		Quote part subv equip	4 000	4 500	
Administration générale	42 100	45 190	4	Produits financiers	1 000	1 000	
fournitures de bureau	1 750	1 800		Transfert de charges - AFDAS	4 500	5 500	
téléphone et timbres	2 750	2 830		Provision départ en retraite	18 000	0	
comptabilité - honoraires (PAO-Internet)	10 500	10 500					
assurances	14 500	14 935					
frais financiers et services bancaires	1 500	1 545					
don - Timbre de culture-tickets solidaires	350	360					
réunions Conseil d'administration	900	900					
déplacements réunions et présence réseaux	900	2 000					
charges de gestion	1 100	1 100					
cotisations professionnelles	2 800	3 000					
documentations	600	620					
amortissements	4 450	5 600					
Fonctionnement du local	42 515	42 920	4				
gaz - chauffage	4 100	4 200					
matériel prévention et entretien	1 300	1 300					
entretien local - taxe OM	10 000	10 000					
sécurité alarme	415	420					
location de matériel (administratif & billetterie) tpe copieur	3 900	4 000					
entretien bâtiment & maintenance	4 900	5 000					
électricité	13 700	13 700					
eau	500	500					
fournitures techniques	3 700	3 800					
Communication	41 500	44 900	4				
Refonte de la charte graphique		2 000					
Graphime pour communication print		4 000					
Création et maintenance site internet		3 000					
Impressions Programmes et affiches	24 000	20 000					
annonces et insertions	11 700	10 000					
Envoi	2 500	2 500					
Diffuseurs	2 300	2 300					
Déplacements promotion diffusion	900	900					
Déplacements développement des réseaux	100	200					
TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	657 400	625 460	60	TOTAL AIDES AU FONCTIONNEMENT	622 500	611 000	59
TOTAL	1 072 333	1 041 000	100	TOTAL	1 072 033	1 041 000	100

ANNEXE 3
PROJECTION BUDGETAIRE
LA LUCIOLE
EXERCICE 2020

CHARGES ACTIVITES ARTISTIQUES		2019	2020	%	PRODUITS ACTIVITES ARTISTIQUES		2019	2020	%
Dépenses activité Programmation		357 200	357 850	34	Recettes activité programmation		390 101	372 200	36
Cachets artistes	232 000	232 000			Billetterie		265 651	252 000	
Accueil artistes : Hébergement	15 000	15 000			Abonnements		3 500	3 500	
Accueil artistes : Restauration et catering	22 000	22 000			Bar Boissons		35 000	32 000	
Accueil artistes : Pressing et serviettes	600	600			Ventes annexes : Tee Shirt - livres		300	300	
Accueil artistes : Transport artistes	1 500	1 350			Aide CNV		19 000	19 000	
Technique : Personnel intermittent	22 000	22 000			Partenariat SACEM		15 000	15 000	
Technique : Location matériel	3 500	2 800			Fonds d'urgence sécurité		5 000	5 000	
SACEM	13 000	14 000			Partenariat sponsors Luciole		17 000	17 000	
Taxe parafiscale	8 600	8 600			Mécénat		12 000	14 000	
Sécurité	18 000	18 000			Prestations annexes		8 000	6 000	
Frais de Mission repérage	1 500	1 500			Cotisation membres		1 200	1 200	
Mission de communication et fidélisation public et partenaires	1 500	3 000			Aide à l'embauche		8 450	7 200	
Bar (achats, charges de gestion, vacataires)	18 000	17 000							
Dépenses d'activité fléchées	57 733	57 690	6	Recettes d'activités fléchées		59 432	57 800	6	
Accompagnement de projet et développement artistique	10 820	13 190		Accompagnement de projet et développement artistique		12 600	13 300		
residences	3 600	4 500		Aide à la Résidence		3 600	4 000		
Formation	800	1 500		Formation		1 000	1 800		
Atelier pratiques artistiques	3 500	4 000		Répétitions		2 000	2 000		
Déplacements	1 150	1 200		Atelier Batucada		6 000	5 500		
réunions de réseau	1 200	1 400							
Documentation points ressources	570	590							
Actions culturelles	46 913	44 500		Actions culturelles		46 832	44 500		
Salaires intervenants pédagogiques	5 000	3 000		DRAAC		21 500	20 500		
Contrat intervention artistique	10 000	12 000		Conseil Régional Normandie		13 500	13 000		
Déplacements coordin	2 500	2 500		Sacem - Fabriques à Musiques		3 000	3 000		
Provision action à finaliser en N+1	29 413	27 000		Partenaires		8 832	8 000		
TOTAL CHARGES ACTIVITES ARTISTIQUES	414 933	415 540	40	TOTAL RECETTES ACTIVITES ARTISTIQUES		449 533	430 000	41	

CHARGES DE FONCTIONNEMENT		2019	2020	%	AIDES AU FONCTIONNEMENT		2019	2020	%
Charges de personnel		531 285	492 450	47	Subventions de Fonctionnement		595 000	600 000	58
Masse salariale Permanents taxe sur salaire	462 300 6 000	454 000 5 000			DRAC Normandie		120 000	120 000	
Mutuelle	3 000	3 000			Conseil Régional Normandie		135 000	135 000	
tickets restaurant formation	5 500 4 500	5 500 5 500			Conseil Départemental de l'Orne		110 000	115 000	
médecine du travail	1 300	1 450			CUA d'Alençon		140 000	140 000	
tuillage poste dir et prog	8 200	0			Ville d'Alençon		90 000	90 000	
Départ retraite Loic	40 485	18 000							
Administration générale	42 100	45 190	4						
fournitures de bureau	1 750	1 800							
téléphone et timbres	2 750	2 830							
comptabilité - honoraires (PAO-Internet)	10 500	10 500							
assurances	14 500	14 935							
frais financiers et services bancaires	1 500	1 545							
don - Timbre de culture-tickets solidaires	350	360							
réunions Conseil d'administration	900	900							
déplacements réunions et présence réseaux	900	2 000							
charges de gestion	1 100	1 100							
cotisations professionnelles	2 800	3 000							
documentations	600	620							
amortissements	4 450	5 600							
Fonctionnement du local	42 515	42 920	4						
gaz - chauffage	4 100	4 200							
matériel prévention et entretien	1 300	1 300							
entretien local - taxe OM	10 000	10 000							
sécurité alarme	415	420							
location de matériel (administratif & billeterie) tpe copieur	3 900	4 000							
entretien bâtiment & maintenance	4 900	5 000							
électricité	13 700	13 700							
eau	500	500							
fournitures techniques	3 700	3 800							
Communication	41 500	44 900	4						
Refonte de la charte graphique		2 000							
Graphisme pour communication print		4 000							
Création et maintenance site internet		3 000							
Impressions Programmes et affiches	24 000	20 000							
Annonces et insertions	11 700	10 000							
Envoi	2 500	2 500							
Diffuseurs	2 300	2 300							
Déplacements promotion diffusion	900	900							
Déplacements développement des réseaux	100	200							
TOTAL CHARGES DE FONCTIONNEMENT	657 400	625 450	60		TOTAL AIDES AU FONCTIONNEMENT		622 500	611 000	59
TOTAL	1 072 333	1 041 000	100		TOTAL		1 072 033	1 041 000	100

