

PAS-DE-CALAIS ACTIF

**DLA
DROIT DE CITE**

7

**SEPT
LIEUX**

7 LIEUX CONSEIL

PROPOSITION

Le 21 juillet 2015



Notre site : 7-lieux.fr

Entreprise labellisée prestataire de service du spectacle vivant

PRESENTATION DE LA STRUCTURE

QUI SOMMES-NOUS ?

7 Lieux est un prestataire de service spécialisé dans la régie d'événement, la gestion technique de lieux de diffusion et l'accompagnement de porteur de projet.

7 Lieux est détenteur du Label National Prestataire de Service du Spectacle Vivant, des licences d'entrepreneur 2 & 3 et de l'agrément Entreprise Solidaire.

7 Lieux s'adresse à tous les organisateurs d'événement et aux gestionnaires de lieux de diffusion du spectacle vivant ou à visée artistique et culturelle qu'ils soient publics ou privés : Collectivités locales et établissements publics, agences de communication événementielle, associations, compagnies et collectifs d'artistes, salles d'exposition, comités d'entreprise...

7 Lieux intervient sur tout type d'événement, du plus modeste au plus ambitieux : Exposition, spectacle, festivités, foire, salon, etc.

NOS COMPETENCES

7 Lieux vous propose une offre de service complète qui s'articule autour de 3 pôles de compétences :

7 LIEUX RÉGIE

- L'installation de sites
- La régie d'événement
- Le décoration et montage d'exposition
- La gestion technique de lieux permanents

7 LIEUX SPECTACLE

- Programmation artistique
- Accompagnement d'artistes
- Organisation d'événements

7 LIEUX CONSEIL

- Expertise et audit technique et de sécurité
- La conception technique et l'aménagement de lieux
- Montage de dossier technique
- Conception et accompagnement de projets
- Recherche de financements et de partenaires
- Gestion, organisation, administration et réglementation des entreprises du spectacle.

L'ÉQUIPE

7 Lieux est animé par 3 permanents

LUC ARNOLD, Directeur

25 ans d'expérience dans l'accompagnement et la gestion de projet de développement local. Il a dirigé un bureau d'étude puis crée son propre cabinet. De nombreuses actions ont ponctué son parcours : Une quarantaine de missions d'accompagnement DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) à travers La France. Des études et audits économiques et organisationnels. Des missions de conception et D'évaluation de dispositifs publics et de programmes européens.

ALEXANDRE ARNAUD, Directeur Technique

20 ans d'expérience en qualité de Régisseur et de Directeur Technique dans les domaines de l'audio-visuel, du spectacle vivant et de l'événementiel.

Il intervient en qualité de Directeur Technique ou de Régisseur sur de nombreux événements et lieux de diffusion : Festival de Jazz et Atelier Lyrique de Tourcoing, Wazemmes l'Accordéon, l'Opéra de Lille ou encore le Festival des Milles et Une par exemple. Son expertise est aussi mise à contribution auprès d'entreprises telles que : Eiffage, GL Events, Gayan Expo, et bien d'autres. Alexandre ARNAUD dispose également d'une expérience importante dans le secteur de l'audio-visuel (films, téléfilms et diverses émissions).

VIRGINIE CHARLET, Chargée de Production

Issue d'une formation de communication, elle a développé ces 15 dernières années ses compétences dans l'accompagnement et la gestion de projets culturels. Elle a travaillé dans différentes structures culturelles de la métropole lilloise (Maison Folie Wazemmes, Condition Publique, Plaine Images). Au travers de son parcours, elle a coordonné des expositions, des événements de petite comme de grande ampleur, pour des associations et institutions.

NOTRE RÉSEAU

S'appuyant sur un important réseau de professionnels, 7 lieux est en capacité de répondre à vos besoins en fonction du projet ou de l'événement

Des professionnels du spectacle : Décorateur, constructeur de décor, éclairagiste, ingénieur du son, plasticien, régisseur plateau ou de site, chargé de production, artistes, comédiens, etc.

Des fournisseurs et des prestataires techniques : Loueurs de matériel scénique (son, lumière, machinerie, effets spéciaux, vidéo, ...), loueurs d'engins de manutention et de levage (grues, nacelles, chariots, ...), loueurs de véhicules, Fournisseurs : matériaux de construction, éléments de décor, sécurité, équipement de protection de la personne, ...

Des consultants : Administrateur d'entreprise culturelle et de compagnie du spectacle vivant, spécialiste de la paie, bureau d'étude technique, de contrôle ou de sécurité, ...

NOTRE PROPOSITION

Le Dispositif Local d'Accompagnement, porté par PAS-DE-CALAIS ACTIF, a consulté notre cabinet 7 Lieux Conseil pour répondre à la demande d'accompagnement formulée par l'association DROIT DE CITÉ située à Billy-Montigny . Après étude du cahier des charges, nous avons élaboré la proposition d'intervention développée ci-après.

I - RAPPEL DU CONTEXTE

Présentation générale de l'association

Droit de Cité est une association culturelle née en 1991 de la volonté de conjuguer des projets locaux et une coopération intercommunale dans le cadre d'un développement culturel concerté. Sa vocation est d'impulser une dynamique sur le bassin minier du Pas de Calais en accompagnant les villes et leurs populations dans une démarche d'ouverture et de découverte culturelle. L'association compte aujourd'hui 22 communes adhérentes dans la CA de Lens-Liévin, dans celle d'Hénin-Carvin et sur Artois Comm. Elle a également tissé de nouveaux contacts avec des collectivités sur le Ternois et dans le Pays de l'Artois.

Le but de l'association est d'accompagner les communes dans leur développement culturel et d'élaborer avec celles-ci des interventions et des actions cohérentes autour de trois thématiques : la chanson et musique, le livre et la lecture, les arts de la rue.

Droit de Cité est membre du réseau R.A.O.U.L, elle collabore avec de nombreux partenaires tels que : le Pharos, Culture Commune, Colère du Présent, L'Araignée, Di Dou Da, l'arrêt création, FRANF, Fil'Age, Artoiscope, PFM, Francofans, France Bleu Nord, Radio France, Insertim, Louvre Lens.

L'association emploie 11 salariés pour 9,15 ETP. Elle est administrée par 25 membres et le bureau, composé de 5 membres, sont tous élus des communes adhérentes. Enfin, Droit de Cité peut compter sur l'implication d'une soixantaine de bénévoles actifs.

Enfin, le budget prévisionnel de fonctionnement pour l'année 2015 s'élève à 1 150 K€ soit une baisse de 20 % par rapport à l'année 2014.

La part du chiffre d'affaire représente 37,5 % des produits et les subventions 62,5 %. Le Conseil Départemental du Pas-de-calais est le plus gros contributeur, il représente 42,6 % des subventions suivi de la Région avec 31 %. Les collectivités adhérentes représentent ensemble 21 % des subventions.

Les charges prévisionnelles s'élèvent à 1 100 KE. La structure escompte ainsi un résultat pour cette année de 43,5 K€. Les salaires chargés représentent 37,5 % des charges.

Son activité

Droit de Cité développe depuis 25 ans de nombreuses actions au sein du Département. Elle est en contact permanent avec les différents interlocuteurs au sein de chaque commune (Elus, responsables des services culturels et des centres culturels, directeurs de MJC, etc.) et collabore à la mise en place de projets intercommunaux, d'ateliers de pratiques artistiques, la diffusion de spectacles, la formation et le soutien à la création l'accompagnement d'artistes et structuration de projet avec la participation des habitants.

Les principaux projets développés par Droit de Cité sont : Les festivals des Enchanteurs, des Artoises/Village des Cultures, Jazz Art, Y'a pas le feu ainsi que le salon d'éveil Triot Loupiot ...

Quelques faits marquants

L'association connaît en 1998 de grandes difficultés, d'abord internes relatif à un conflit entre un salarié et la direction, puis financières, Droit de Cité se trouve en 2001 au bord du dépôt de bilan. L'arrivée de Monsieur Bridoux au poste de directeur permet de redresser la situation et de stabiliser l'organisation interne.

A partir de 2011, l'association connaît une nouvelle période difficile. Suite à la construction du Métaphone, sur le site du 9-9 bis, et sur proposition de la Communauté d'Agglomération Henin Carvin, elle s'installe sur le site en espérant intégrer un « pôle culturel » réunissant divers acteurs du territoire. Néanmoins, elle est confrontée à des problématiques diverses : locaux trop petits, sites non sécurisés, vols et incendies de matériel (dont 4 camions)... Droit de Cité intègre ainsi ses nouveaux locaux en Juillet 2013, à Billy-Montigny. En 2013 l'exercice est très déséquilibré et le résultat largement déficitaire. Prenant conscience de cette situation tendue, Droit de Cité sollicite Pas de Calais Actif pour mettre en place un plan de redressement dans le cadre d'un DASESS afin de consolider son niveau de fonds propres.

En 2014, un plan de redressement est mis en œuvre et certaines activités sont mises à l'arrêt et l'organisation est revue. Si le résultat de 2014 est à l'équilibre le plan de redressement sera plus long que prévu initialement.

Pour 2015, l'association poursuivra ses efforts et souhaite parvenir à consolider ses fonds propres et atteindre un résultat bénéficiaire. Une demande a été faite dans ce sens auprès du Conseil Départemental pour un appui exceptionnel à hauteur de 45 K€ (en attente de validation) renouvelable sur 3 ans.

Pour atteindre ces objectifs, Droit de Cité met en place des mesures ainsi que des nouveaux projets comme par exemple le redimensionnement du festival des Enchanteurs ou la création d'un pôle culturel sous la forme de coopérative de coproduction culturelle ...

La problématique

Droit de Cité est un acteur culturel incontournable, son savoir-faire et son expertise son largement reconnus et son rayonnement dépasse largement son territoire d'origine. La structure est depuis 2013 confrontée à des difficultés d'ordre économique et financière et d'ordre structurelle et d'organisation interne qui menacent sa viabilité à cours terme.

Pour faire face à ce défi, l'association Droit de Cité est engagée dans une démarche de redressement centrée sur les axes suivants :

- **Consolider sa base économique et financière** : ce travail est en cours avec l'appui du CAC et de l'expert-comptable. Les préconisations formulées par le cabinet MOUVENS sont mises en place. Un suivi quotidien est assuré. Certaines réflexions (arrêt d'activités « non rentables ») sont également menées en interne. Les conclusions du DLA relatives aux RH permettront d'alimenter ces interrogations.
- **Redéfinir son projet d'organisation interne** : l'association est aujourd'hui confrontée à une situation difficile qui nécessite la mise en place de mesures correctives et de nouvelles organisations. Des réactions de résistance au changement de la part de certains salariés freinent la restructuration interne. De plus, il est nécessaire de mettre à plat les ressources en interne (lister les compétences, mettre en avant les manques) afin de pouvoir accompagner Droit de Cité dans l'identification de ses forces et de ses faiblesses.
- **Redéfinir son positionnement stratégique et son projet de développement** : L'association souhaite pouvoir redéfinir son positionnement dans le paysage culturel. Elle s'interroge notamment sur la poursuite de certains pôles, tels que la musique. A titre d'exemple Festival des Enchanteurs nécessite 90% des recettes réalisées par l'association en billetterie et en subvention des commune ; chaque année ce pôle « coûte » 70 K€ à l'association. De plus, l'extension de son territoire d'intervention est aujourd'hui pleinement questionnée face aux évolutions législatives et aux sollicitations qui lui parviennent.

- **Sécuriser ses investissements et son parc matériel** : Droit de Cité a fait face par 3 fois à des actes de vandalisme et à des vols. Le dernier en date, début 2015, a laissé des traces sur le dynamisme des équipes et a causé une perte financière importante. Afin de limiter ce risque par la suite, il serait nécessaire de mettre en place des mesures préventives (location d'un parking par exemple).
- **Mettre en place une nouvelle stratégie de communication** : par la suite, notamment avec l'arrivée de la Picardie, le champ d'intervention de l'association va fortement s'agrandir. De nouvelles intercommunalités pourraient faire appel à son expertise. Il semble pertinent de développer une stratégie de communication pour « toucher » ses nouveaux partenaires afin d'accroître la visibilité sur ses valeurs et ses compétences, et non plus uniquement sur les événements phares. Ceci n'est pas une priorité, la consolidation de l'existant constitue un besoin clé, mais la communication pour faire l'objet d'une réflexion interne sur le long terme.

Le besoin d'accompagnement

Le besoin d'accompagnement tel qu'il est défini dans le cahier des charges est centré sur les 2 axes de travail suivants :

I - Redéfinir le projet d'organisation interne

- Réaliser un état des lieux des RH (charge de travail de chacun, actions développées, attentes des salariés etc.) ;
- Lister les forces (compétences, formations, expertises de l'équipe salariée et des bénévoles) ;
- -Analyser l'adéquation entre les postes et les compétences (formation, GPEC, embauche, arrêt de l'activité) ;
- Définir un projet organisation interne.

Accompagner la structure dans sa réflexion sur son positionnement stratégique et son projet de développement

Les thématiques abordées sont les suivantes :

- Les acteurs locaux concurrentiels et complémentaires : organisation de rencontres et/ou entretiens ;
- Les partenaires financiers actuels et potentiels : mise en place de rencontres (les besoins, les attentes, l'avis, les actions prévues) ;
- Le secteur de la culture et positionnement de Droit de Cité : pertinence du maintien de l'ensemble des actions (musique ?) ? Possibilité de « déléguer » à un autre partenaire (en lien avec le pôle culturel) ;
- Le territoire d'intervention : Maintenir l'existant ? Se développer ? Quelle stratégie pour demain ?

II - PROPOSITION D'ACCOMPAGNEMENT

Les objectifs et le contenu de la démarche

A partir de ce constat et des besoins exprimés, nous proposons d'organiser la mission d'accompagnement en 2 phases :

1ère PHASE : Le projet d'organisation

Cette démarche s'organisera de la façon suivante :

- Un premier travail en présence de l'instance dirigeante (Directeur et membres actifs du bureau) avec lesquels il s'agira de formuler clairement la problématique et les pistes de solution envisagées.
- Des rencontres individuelles et collectives avec les membres de l'équipe. Ces rencontres s'appuieront sur un petit questionnaire (simple) de positionnement individuel.

Elle ciblera les objectifs suivants :

1 - Mettre à plat le projet d'organisation

Il s'agira de mettre à plat le projet d'organisation sur tous ses aspects :

- Le schéma général d'organisation actuelle et le rôle de chacun : l'instance de direction, les fonctions administratives et de gestion, les fonctions liées à la production et à la conception et la gestion des projets.
- Étude du planning des activités et leur organisation dans le temps : Activités hebdomadaires, les temps forts de l'année, etc.
- L'inventaire des tâches : Nous procéderons également à l'inventaire des tâches selon chaque fonction.
- L'inventaire des compétences : Enfin nous compléterons cette analyse par un inventaire des compétences et spécialités mobilisées ou potentielles.

2 - Analyser et formuler la problématique

A partir des éléments collectés, il s'agira d'identifier et de formuler clairement la problématique du modèle d'organisation actuel, en l'occurrence :

- Les risques de dysfonctionnement repérés
- Les insatisfactions des uns et des autres et les sources potentielles de conflit et tensions exprimées.

3 - Redéfinir un nouveau projet d'organisation

Sur la base de ce constat, nous élaboreront, avec l'ensemble des participants le nouveau projet d'organisation. Il s'agira en l'occurrence de clarifier :

- L'organisation générale et l'organigramme
- Le rôle et la fonction de chacun
- Les modalités et les conditions de mise œuvre de cette nouvelle organisation (gestion des plannings, outils de transmission des informations, etc.)
- Les conditions de sa réalisation (besoin de formation par exemple)

2ème PHASE : Accompagnement dans la réflexion sur le positionnement stratégique et le projet de développement

Dans cette deuxième phase nous apporterons davantage un regard extérieur sur le projet qu'une expertise proprement dite du développement culturel. Ainsi, nous nous appuyerons sur les connaissances et la propre expertise de Droit de Cité (compte tenu de son savoir-faire éprouvé, la connaissance de son territoire et de ses acteurs, ...) qu'il s'agira de mettre en valeur et en perspective.

Ainsi, nous organiserons cette deuxième phase en 2 temps :

1 - L'analyse des point forts et des points faibles

A partir des éléments collectés et des différentes séances de réflexion, il s'agira de mettre en évidence les orientations structurantes du projet à mettre en place par rapport aux thématiques suivantes :

Les points de force de Droit de Cité pour lesquels la structure est reconnue de par son expérience, son expertise, la diversité de ses savoir-faire, sa capacité à monter des projets, à mobiliser des partenaires, à impliquer des habitants, etc.

Ce qui la différencie des autres structures dites concurrentes (son identité et sa « marque de fabrique ») et son utilité et la pertinence de son action reconnue.

Les atouts, les enjeux et les intérêts que suscite Droit de Cité auprès des différents acteurs et au sein du et des territoires : Collectivités locales, partenaires du monde culturel, du monde éducatif, etc. et son rôle en tant qu'acteur du développement local ...

Les opportunités à saisir par rapport à l'évolution du contexte, à la demande et aux besoins émergents (élargissement du territoire de projet, la grande région, ...).

Les points de blocage à lever : Résistances et tensions internes, les activités à risque (coûteuse et/ou chronophage), les conflits et/ou tensions externes (conflits d'intérêt avec des partenaires par exemple).

2 - La mise en perspectives et orientations stratégiques

Sur la base de ce constat nous établirons un plan stratégique. Celui-ci privilégiera la réalisation quelques objectifs simples et réalistes (réalisable à court, moyen et long terme) les plus à même d'engager une véritable dynamique d'évolution et de changement ou de débloquer des situations parfois paralysante pour la structure. Exemples :

- Arrêter ou réduire une activité à risque,
- Renégocier, sur des bases claires, les missions d'un salarié qui pose problème,
- Investir un nouveau territoire d'intérêt stratégique (négociation au long court ...)
- Établir un partenariat avec un partenaire clé (stratégie de rapprochement)
- Mettre sur pied un projet stratégique (Le pôle culturel)
- Etc.

Rendu

- Rédaction d'un premier document de synthèse à l'issue de la 1ère phase. Ce document reprendra l'ensemble des aspects étudiés (organisation actuelle et problématique et difficultés soulevées). Ce document comportera également une petite fiche synthétique des différentes fonctions occupées et une esquisse du nouveau projet d'organisation.
- Une note de synthèse reprenant l'ensemble des aspects stratégiques du projet de la structure et les objectifs opérationnels à mettre en œuvre et les conditions de leur réalisation.

Calendrier de l'intervention et disponibilité

La durée de la mission est estimée à 4 mois maximum.

Elle pourra démarrer fin août 2015 pour se terminer fin décembre 2015.

Nos consultants

L'ensemble de la démarche sera animé par **Luc ARNOLD**, Directeur de 7 Lieux et expert en gestion de projet (Voir référence similaires et présentation de 7 Lieux ci-après, CV en annexe).

Au besoin, nous pourrions faire appel à des consultants externes selon les besoins d'expertise à mobiliser.

Coût de la prestation

Le temps de prestation est estimé à **5 jours**

Coût de la prestation

$$\begin{aligned} 830 \text{ €} \times 5 &= 4\,150 \text{ € Hors Taxes} + 830 \text{ € TVA à } 20 \% \\ &= \mathbf{4\,980 \text{ € Toutes Taxes Comprises}} \end{aligned}$$

III – QUELQUES RÉFÉRENCES SIMILAIRES

En 2015

Association FRUCTOSE

Fructôse est une association culturelle située à Dunkerque. Elle est membre du réseau RA.O.U.L. Elle gère 3000 mètres carrés d'entrepôts portuaires en une base « effervescente » qui accueille et soutient une soixantaine d'artistes.

Objet de la mission :

- Repositionnement du projet de la structure (redéfinition de son « cœur de métier »)
- Inventaire des compétences internes et attentes et positionnement des salariés
- Redéfinition du projet d'organisation

Ville de Mons-en-Barœul

Suite à la reconstruction de la nouvelle salle de spectacle Salvador Allendé, la Ville de Mons-en-Barœul a fait appel à 7 Lieux conseil pour définir avec elle le plan de gestion et de fonctionnement de ce nouvel équipement.

Objet de la mission :

- Les besoins et contraintes de gestion de l'équipement,
- Le dimensionnement des moyens techniques et humains qui en découlerait,
- Élaboration du projet d'organisation et définition des profils de poste
- Une approche des coûts selon les différents scénarios.

Exemples de missions antérieures à 2015 et réalisées par Luc ARNOLD

Agence de Développement Social de la Ville de LOMME

Objet de la mission : Redéfinition du projet de service (25 salariés)

Audit interne

- Perception des agents du rôle de l'agence et de ses objectifs.
- Caractéristiques des publics ciblés.
- Définition du projet d'organisation actuel.
- Mouvement du personnel, affectation du personnel et définition des postes.
- Inventaire des actions développées.
- Mesure d'impact et moyens de suivi et d'évaluation des actions.
- Moyens et ressources mis en œuvre.
- Analyse critique et propositions des agents.

Élaboration du nouveau projet de service

- Définitions des missions de l'Agence en cohérence avec les orientations de la politique de développement social et déclinaison des objectifs opérationnels.
- Organisation de son intervention sur le territoire communal.
- Principes et moyens d'accès du public aux différents services.
- Principes et modalités de mise en œuvre d'une dynamique participative ouverte aux habitants et aux acteurs de proximité.
- Définition du partenariat local et institutionnel et modalités de coopération.
- Structuration de l'Agence : organisation, ressources humaines, locaux, moyens, etc.
- Moyens et outils de pilotage, critères et outils d'évaluation à mettre en œuvre.

Fédération ADMR du Pas-de-Calais (Réalisé dans le cadre du programme EQUAL du FSE)

Objectif de la mission :

Aide à la mise en place du « projet de modernisation » de la Fédération ADMR du Pas-de-Calais en menant une étude-action auprès de 16 associations adhérentes : analyse comparative des principes d'organisation, analyse des pratiques et bilans de compétences de base auprès de 45 salariés permanents.

Syndicat Mixte des Ecogardes du Nord-Pas de Calais (Région NPDC) : Le Syndicat mixte (14 salariés) a initié le métier d'écogarde. Après de cette phase d'expérimentation, il s'agira de valider ce concept en vue d'une homologation du métier d'écogarde dans les cadres d'emplois de la fonction publique territoriale.

Objectif de la mission :

- Définir le métier d'Ecogarde (analyse du cœur de métier) et des conditions d'exercice de la profession.
- Étudier les conditions d'homologation et de reconnaissance statutaire du métier d'Ecogarde.
- Réaliser un document de référence opérationnel permettant au SMGE de mener à bien sa démarche de qualification et de professionnalisation des Ecogardes.
- Finalisation du référentiel métiers.

7 LIEUX
12 RUE D'ARTOIS
59000 LILLE

09.72.46.49.16

BUREAU@7LIEUX.ORG

APE : 9002Z

N°SIRET : 799 067 053 00014

N° TVA INTRACOMMUNAUTAIRE:

FR13799067053

7 LIEUX RÉGIE

ALEXANDRE ARNAUD

ALEX@7LIEUX.ORG

06 85 77 70 58

7 LIEUX CONSEIL

LUC ARNOLD

LUCARNOLD@7LIEUX.ORG

06 22 24 68 12

7 LIEUX SPECTACLE

ALEXANDRE ARNAUD

LUC ARNOLD

LICENCES ET LABEL :



LICENCES D'ENTREPRENEUR

DU SPECTACLE :

N° 1076640 / N° 1076641

N° 784

7 LIEUX EST SOUTENU PAR :

