



# Demande et enjeux du DLA

# Demande et contexte



## Demande initiale DLA :

Demande d'être accompagné par le DLA : actualisation du **projet associatif et redéfinition de la gouvernance/du fonctionnement.**

## Éléments clés du contexte actuel :

- Le projet repose trop sur quelques personnes
- **Manque d'interconnaissance des membres** – « on ne fait pas encore communauté »
- **Manque de moyens** : difficile pour les membres de s'investir donc repose beaucoup sur les salariées
- **Manque de clarté, d'affirmation du pôle** – « à quoi sert le pôle ? » - à quels besoins (ponctuels ou récurrents) on répond ? (question des réseaux sectoriels)
- Question du **périmètre des adhérents** ?
- **Équipe salariée** : questionner l'ajustement des moyens par rapport aux missions.



# ATTENTES / ENJEUX : Synthèse



## **Note :**

Les éléments présentés ci-contre sont une synthèse de :

- un 1<sup>er</sup> travail collectif visant à formuler les principales attentes, besoins et enjeux de l'accompagnement DLA dans le cadre de la demande DLA au travers de 4 angles de vue : pour soi (je), pour le collectif (nous), pour l'IJ PDL (ça) pour les parties prenantes externes (eux).
- 2 entretiens menés avec :
  - Claire Mandin, maître de conférence associée à l'Esthua, membre du bureau (vice-présidente), CA et du groupe Jeunes-Pros.
  - Kiriaki Tsesmeloglou, conservatrice-restauratrice d'œuvres peintes, membre fondateur du pôle, membre du bureau / CA / Jeunes-Pros.
- Un 2<sup>nd</sup> temps collectif permettant de partager / amender une 1<sup>ère</sup> synthèse.

## **Valeurs :**

- Partager collectivement les valeurs du Pôle et sa vision à moyen/long terme
- Définir sa raison d'être auprès des acteurs du territoire

## **Projet stratégique :**

*Objet social du Pôle : Favoriser la structuration et la coopération au sein de la filière du patrimoine et de valoriser le patrimoine culturel régional.*

- Identifier les grands axes stratégiques sur lesquels intervient le Pôle pour répondre aux enjeux et besoins identifiés
- Intégrer davantage les particularités des territoires
- S'ouvrir davantage à de nouveaux acteurs
- Favoriser la transversalité, réciprocité dans les apports, logique de co-construction
- Adapter la vision stratégique aux moyens mis en œuvre pour l'assumer

## **Organisation interne équipe salariée et Gouvernance :**

- Organisation / fonctionnement :
  - Clarifier les missions de l'équipe salariée et de la gouvernance
  - Se doter d'une feuille de route opérationnelle
  - Définir le périmètre, le rôle et la mission de chacun dans l'organisation
- Gouvernance :
  - Renforcer l'implication des membres, notamment au sein du bureau
  - Renforcer le lien avec les adhérents actuels, les pérenniser
  - Renforcer le sentiment d'appartenance au pôle
- Enjeux autour de la QVT : lieu, conditions de travail, solitude d'une équipe restreinte, etc.

## **Modèle économique :**

- Développer les ressources (toutes formes confondues ?)
- Renforcer l'engagement financier de partenaires territoriaux (conseils départementaux, EPCI, etc.)
- Volonté politique de présenter un budget à la hauteur des besoins en 2023 qui sera probablement déficitaire
- Mettre en place de nouveaux outils de gestion, notamment budgétaire

## **Parties prenantes externes :**

- Faire davantage reconnaître les missions du Pôle et renforcer son image
- Renforcer le soutien politique et financier le Pôle
- Renforcer la collaboration / transversalité avec les différents pôles culturels en PDL
- Valoriser la dynamique inter pôles auprès des adhérents
- Travailler davantage avec les collectivités territoriales en identifiant davantage les acteurs, tout en s'inscrivant dans une logique de subsidiarité avec les acteurs territoriaux

# Dynamiques

## Notes :

Synthèse d'un SWOT réalisé via un formulaire anonyme diffusé au groupe de travail DLA et au reste de l'équipe salariée.

Une synthèse a été partagée avec le 2<sup>nd</sup> groupe de travail qui a pu amender ces éléments.

## Vos forces :

- Diversité et richesse des membres du réseau : connaissances, compétences
- Équipe salariée performante
- Quelques membres motivés (Bureau notamment)
- Des actions emblématiques
- L'accès à des formations pour l'équipe salariée

## Les freins et faiblesse :

- **Moyens :**
  - Manque de ressources financières -> Difficulté de les diversifier
  - Manque de ressources humaines
  - Un périmètre d'action trop large au regard des moyens disponibles / organisation actuelle
- **Fonctionnement / organisation :**
  - Organisation trop complexe / lourdeur de fonctionnement
  - Manque d'autonomie pour l'équipe salariée -> perte de motivation
  - Manque de disponibilité/mobilisation de certains membres bureau / CA
  - Des objectifs insuffisamment explicités et partagés avec les acteurs concernés
  - Un manque de proximité géographique et de rencontres « sur le terrain
  - L'absence d'une mission d'observation (remontées terrain des besoins, relais partenaires, veille...)
  - Besoin de trouver de nouveaux locaux
- **Vision commune / vie du réseau :**
  - Une mission d'animation de réseau non définie
  - Un manque de lien entre les membres / temps conviviaux
  - Des adhérents qui ne « font pas encore communauté » - panel très large d'acteurs n'ayant pas de besoin commun
  - Une utilité à affirmer / prouver aux membres, futurs membres, partenaires
- **Outils de communication :**
  - Un site internet à simplifier et rendre plus convivial

## Les forces extérieures / opportunités :

- **La richesse du réseau :**
  - La transversalité de la filière
  - Les différents réseaux/fédérations
- **Un lien au territoire à développer :**
  - Une présence terrain à imaginer
  - Des liens étroits avec les collectivités avec des actions dédiées
- **L'intérêt grandissant autour du patrimoine :**
  - Intérêt du grand public
  - Une mobilisation autour du patrimoine qui se renforce (recherche d'identité, de différenciation, valorisation économique et culturelle, etc.)

## Les obstacles et menaces :

- **Partenaires :**
  - L'articulation avec différents services d'une même collectivité
  - Les différents mandats / partis pris des collectivités : accent ou non sur le patrimoine
  - Une crédibilité questionnée entre les ambitions et les moyens disponibles
- **Financeurs :**
  - Un manque de reconnaissance / (crédibilité ?) de la part des financeurs
  - manque / baisse potentielle du soutien des partenaires financiers (Région notamment)
- **Ecosystème global :**
  - Un manque de connaissance du Pôle sur l'ensemble de la Région
  - Le nombre d'acteurs et d'interlocuteurs autour du patrimoine
  - Concurrence potentielle avec d'autres réseaux

# Enjeux du DLA sur l'organisation



<p><b>Partenaires clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Partenaires financiers :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Renforcer lien avec la Région et la DRAC</li> <li>○ Mieux valoriser les actions du Pôle auprès de ces partenaires</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Collectivités territoriales :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Définir une stratégie territoriale</li> <li>○ Réflexion autour de la mise en place de référents/relais territoriaux</li> <li>○ Enjeu autour de la sensibilisation des élu.es</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Partenaires opérationnels :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pôles culturels : renforcer liens</li> <li>○ Renforcer le rôle de tête de réseau</li> <li>○ Acteurs hors patrimoine : Besoin de travailler avec le tourisme notamment : comment créer du lien avec les acteurs qui ne se rencontrent pas aujourd'hui ?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Enjeu principal :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Se rapprocher du territoire, les Communautés de communes apparaissant comme un échelon pertinent.</b></li> </ul>	<p><b>Activités clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Actions à prioriser :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Au regard des orientations stratégiques et des moyens disponibles</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Plan d'action / feuille de route :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se doter d'un plan d'action + en amont (+ co-construit avec CM ?)</li> <li>○ Plus facile de mobiliser les adhérents sur des projets ponctuels (bornés dans le temps)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Offre / valeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Valeurs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raison d'être à redéfinir</li> <li>○ Besoin de retrouver des valeurs partagées par les membres : la force du patrimoine se trouve dans l'immatériel (le sens derrière l'objet)</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Missions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rôle/positionnement à clarifier</li> <li>○ Cadrer ce qui est entendu derrière la mission d'animation (y a-t-il un besoin de médiation en plus de l'animation ?)</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Formaliser l'ambition :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indicateurs de suivi ?</li> <li>○ Nb de bénéficiaires touchés ?</li> <li>○ Nb d'adhérents visé ?</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Relation clients / image</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Perception souhaitée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une structure en lien avec son territoire</li> <li>○ Une structure en lien avec les différents réseaux / inscrite dans l'écosystème</li> <li>○ Un centre de ressources reconnu</li> <li>○ Un acteur clé de la transmission / formation des jeunes</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Perception réelle :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Parfois vu comme le « petit Pôle » -&gt; très lié aux moyens</li> <li>○ Une crédibilité questionnée entre les ambitions et les moyens disponibles</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Segments de clientèle / bénéficiaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Adhérents :</b> enjeu de s'adresser / s'adapter à une diversité des profils <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Petites structures</li> <li>○ Grandes structures</li> <li>○ Enjeux de définir les services adaptés aux besoins</li> <li>○ Structures morales, publiques et privées (lucratives, non lucratives)</li> <li>○ Réflexion autour du périmètre des adhérents : ouverture aux personnes physiques ? Avoir une adhésion par niveau ?</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Cible très large :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recherche du lien commun</li> <li>○ Lien avec positionnement Pôle</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Financements à sécuriser.</li> <li>➤ <b>Investissements :</b> nouvelle version du site internet prévue, recherche de nouveaux locaux.</li> <li>➤ Suivi budgétaire / gestion à mettre en place afin d'avoir une vision globale et par projet du coût et des ressources nécessaires à leur mise en œuvre.</li> <li>➤ Besoin de dégager de la marge pour mettre en œuvre les nouvelles activités / les pérenniser.</li> </ul>		<p><b>Revenus.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Développement des subventions :</b> sécuriser les subventions actuelles et développer les liens avec des acteurs publics infrarégionaux.</li> <li>➤ <b>Prestations :</b> réflexion sur une offre de services aux adhérents, mais aussi destinées à d'autres acteurs (collectivités ?)</li> </ul>		

# REUSSITE DU DLA et ACTIONS



## Notes :

### **Votre définition d'un accompagnement réussi ?**

- Si les choses changent
- Nouvelle motivation / regard
- Une feuille de route redéfinie et une atteinte des objectifs fixés
- Pas de décalage entre administrateurs et Sophie
- Une disparition des frustrations, de la joie pour chacun-e ! 😊

### **Actions prioritaires à traiter dans le cadre du DLA :**

- Mettre en place des moments en présentiel : d'information / festifs avec représentants du territoire départemental et acteurs – court/moyen terme
- Mettre en place des délégués départementaux ? – long terme
- Que chacun formule sa vision de l'animation de réseau – court terme
- Exiger d'être associé des acteurs qui organisent des événements régionaux sur le patrimoine
- Que le pôle organise son propre événement : être dans la co-construction des réponses
- Re-crée des liens avec les réseaux (qui sont en lien avec la Région) : se répartir la liste pour couvrir l'ensemble du réseau ?
- Des CA ou des bureaux en présentiel



Synthèse et  
Parcours d'accompagnement



# Synthèse (1)



Le Pôle Patrimoine a sollicité le DLA dans l'optique d'être accompagné sur l'actualisation de son projet associatif et la redéfinition de sa gouvernance et son fonctionnement. Le diagnostic DLA a permis de formaliser des enjeux autour de cette demande en lien avec le projet politique et stratégique. Ces enjeux ont été précisés, afin de prioriser les besoins d'accompagnement. Plusieurs points ont été identifiés durant le diagnostic ils sont synthétisés ainsi :

## ***En termes de vision / valeurs / projet :***

Le Pôle Patrimoine s'appuie sur un projet associatif rédigé lors de sa création en 2018. Aujourd'hui, les valeurs du Pôle ne sont plus partagées collectivement. Un travail de définition des valeurs, mais également d'une vision moyen/long terme ont été amorcés lors d'un séminaire réunissant les membres du CA ainsi que la Chargée de mission en novembre 2022.

Un besoin autour de la définition de la raison d'être du Pôle auprès des différents acteurs du territoire est aussi fortement ressorti lors de la phase de diagnostic.

## ***En termes d'objectif stratégique et opérationnel :***

Il est apparu parfois compliqué pour le Pôle de définir à quels besoins ses grands enjeux stratégiques viennent répondre. Le Pôle doit aujourd'hui affiner cette question afin d'apporter des réponses adaptées à la diversité de ses parties prenantes.

**L'enjeu principal est de sortir d'un modèle de structure cloisonnée en favorisant la transversalité, en renforçant la co-construction et en développant la réciprocité.**

Un point de vigilance est aussi souligné sur l'enjeu d'adapter la vision stratégique aux moyens mis en œuvre pour l'assumer afin de renforcer la crédibilité du Pôle notamment auprès de ses partenaires et dans l'écosystème global.

## ***En termes de modèle socio-économique :***

### **➤ Sur les moyens humains**

Des enjeux forts sont présents autour de l'organisation, du fonctionnement du Pôle, notamment autour d'une mission clé qui est l'animation de la vie associative. **Il en ressort un besoin principal de clarifier les missions de l'équipe salariée et de la gouvernance.** En définissant le périmètre, le rôle et la mission de chacun permettant ensuite de construire une feuille de route opérationnelle partagée.

L'engagement bénévole doit aussi être renforcé, notamment au sein du bureau, afin de pérenniser les adhérents actuels et créer une communauté d'acteurs engagés au sein du Pôle.

# Synthèse (2)



## ➤ Sur les moyens économiques et financiers

Aujourd'hui il n'y a pas de stratégie définie autour du modèle économique. **Il apparaît nécessaire de renforcer l'engagement de partenaires financiers territoriaux**, avec l'idée de se rapprocher de collectivités territoriales (ex : EPCI, etc.). Un besoin de développement des ressources est présent, avec comme limite un refus d'aller mobiliser des financements via des appels à projets. Pour autant, le choix a été fait de voter un budget 2023 ambitieux bien que les ressources ne soient pas identifiées.

Il a été conseillé de mettre en place de nouveaux outils de gestion, notamment budgétaire, permettant d'avoir une vision continue et fine des moyens du Pôle.

## ➤ Sur les partenaires

Le diagnostic a permis de mettre en exergue un besoin prégnant à se rapprocher des acteurs du territoire. Des réflexions ont été amorcées sur la mise en lien avec des collectivités territoriales à un échelon infrarégional afin de développer des partenariats. Il apparaît nécessaire de venir poser une stratégie territoriale afin de pouvoir définir au mieux les besoins et attentes de ces nouvelles relations partenariales tout en conservant une logique de subsidiarité avec les acteurs territoriaux.

L'enjeu de mieux valoriser les différentes missions et actions portées par le Pôle auprès des différents partenaires a été souligné, avec pour objectif la consolidation voire le développement des soutiens financiers mais également le renforcement de la crédibilité portée au Pôle.

Enfin, il apparaît nécessaire de confirmer la volonté et l'utilité de renforcer la collaboration et le travail en transversalité avec les différents Pôles culturels régionaux.

## ➤ Enfin, sur la communication

Il ressort du diagnostic un besoin de faire plus de lien entre les adhérents, la mission « ressources » du Pôle a reçu un écho positif, avec pour autant une demande forte sur l'animation de temps plus informels, conviviaux, pour favoriser l'interconnaissance des acteurs.

L'enjeu principal autour de la communication est de diffuser dans le territoire les différentes actions du Pôle afin de regagner en crédibilité auprès des partenaires et d'avoir une vision perçue alignée avec celle souhaitée par le Pôle.

Lors de la rédaction de cette synthèse, le Pôle nous a informé d'un besoin urgent à trouver de nouveaux locaux, la structure les hébergeant ayant besoin de récupérer l'espace actuellement prêté.

Ces éléments conduisent à proposer le parcours d'accompagnement présenté à la suite de cette synthèse.