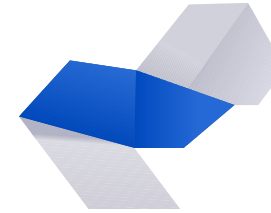




cress

Chambre Régionale
de l'Économie Sociale et
Solidaire des Pays de la Loire



**PÔLE
PATRIMOINE**

Réseau de coopération des **acteurs**
du patrimoine **culturel** en Pays de la Loire

Diagnostic Local d'Accompagnement

Pôle Patrimoine

projet d'accompagnement

mars 2023

Manuel Ibanez - GEOSTIPA
06 63 82 78 02
m.ibanez@geostipa.info



Table des matières

Rappel de la demande d’accompagnement.....	3
Note méthodologique.....	4
Les objectifs de notre proposition d’accompagnement.....	4
Mes principes d’actions.....	5
S’appuyer sur le séminaire du 15 novembre 2022.....	6
Vue d’ensemble du processus.....	7
Détail des différentes étapes.....	8
Préambule.....	8
« S’aligner et ancrer notre identité » - <i>objectif 1 actualiser le projet associatif</i>	9
« Se projeter et définir notre cap » - <i>objectif 2 – construire le projet stratégique</i>	9
« Analyser notre gouvernance » <i>objectif 2 – décliner en stratégie opérationnelle</i>	10
« Structurer, formaliser et mettre en œuvre » <i>objectif 2 – décliner en stratégie opérationnelle</i>	10
Finalisation : rédaction d’un rapport final (1/2 journée).....	11
Exemples d’outils mobilisables.....	12
Document 1 : exemple de plan de projet associatif.....	12
Document 2 : exemples de travaux sur des schémas de gouvernance.....	13
Document 3 : exemple de questions à se poser pour construire sa gouvernance.....	14
Détail chiffré.....	15
Calendrier d’intervention.....	16
Compétences.....	17
Mes atouts pour accompagner ce projet.....	18
Quelques références en lien avec la thématique.....	19
Contacts.....	20

Rappel de la demande d'accompagnement

La demande de DLA concerne le Pôle Patrimoine, réseau de coopération des acteurs du patrimoine culturel en Pays de la Loire. Créée en 2018, cette association a pour objet de favoriser la structuration et la coopération au sein de la filière du patrimoine ainsi que la valorisation du patrimoine culturel régional.

L'activité principale consiste à partager les ressources, à promouvoir les actions et structurer les actions. Un site internet – portail des ressources a été mis en place, des temps et d'échanges entre membres sont organisés régulièrement, le Pôle a également participé à des grands temps forts autour de la thématique du patrimoine et a développé des liens et des synergies avec les autres pôles culturels.



L'association rassemble environ 80 adhérents. Le Conseil d'Administration est constitué de 24 personnes rassemblées en différents collèges avec un bureau composé de 7 personnes. L'équipe salariée est constituée de 1,5 ETP avec un poste de coordination, chargée de mission et un poste d'assistante communication.

Une des particularités de ce pôle est de rassembler un panel très large d'acteurs et d'actrices du patrimoine parfois assez éloignés tant dans leur thématique, leur pratique et leur fonctionnement. La période de pandémie Covid a rendu d'autant plus difficile la démarche de mise en réseau. Des constats émergent aujourd'hui notamment un manque d'interconnaissance entre les membres et une difficulté à faire communauté. Le Pôle semble être assez peu identifié et manquer de clarté dans son rôle et ses missions. La dynamique repose beaucoup sur les membres du Bureau et l'équipe salariée qui est en demande d'un ajustement entre les moyens et les missions.

La demande d'accompagnement a donc pour objectif d'aider l'association à actualiser son projet associatif et à construire un projet stratégique et sa déclinaison opérationnelle. Elle vise ainsi :

- à bien formaliser la « raison d'être » de l'association en clarifiant les valeurs et la vision qui rassemble,
- à développer les grandes lignes d'un plan stratégique sur les prochaines années,
- à amorcer la transformation du modèle socio-économique (gouvernance, organisation des moyens humains, financiers et stratégie partenariale) en vue de s'ajuster de façon proportionnée à la vision et au plan stratégique.

Note méthodologique

Les objectifs de ma proposition d'accompagnement

Le Pôle rassemble un réseau d'une grande richesse autour d'une thématique, le patrimoine, qui suscite un intérêt fort auprès de nombreux publics et partenaires, avec potentiellement un bon ancrage territorial. Néanmoins, une étape de clarification, de stratégie et d'organisation doit être franchie pour que cet espace/outil de coopération existant à l'échelle régionale prenne toute son ampleur. Cette étape a été initiée lors du séminaire du 15 novembre 2022, les enjeux et défis à relever ont été bien définis dans le diagnostic DLA de janvier 2023. La présente offre d'accompagnement a pour objectif de répondre à ces défis dans la continuité du travail entamé pour aider l'association à prendre du bon pied ce nouvel élan dans son développement. Pour cela, il nous semble important :

- **de prendre le temps nécessaire pour ancrer une raison d'être et une vision solides et partagées.** En effet il s'agit de bien définir ce qui nous rassemble, à quels besoins on répond, quel est le sens et le moteur de notre action, l'objet commun qui crée le « nous ». Notre utilité sociale doit être claire, affirmée, reconnue par nos membres, nos pairs et nos partenaires.
- **de procéder avec méthode pour tirer des lignes stratégiques.** La stratégie c'est le choix et la description du parcours que l'on va suivre sur une période donnée. On connaît la trajectoire, on va choisir des étapes intermédiaires à atteindre à la fois ambieuses et réalisables et mettre en place les outils de pilotage qui vont nous aider à naviguer.
- **de prendre soin des personnes et favoriser l'entraide.** Dans toute aventure collective, il y a bien évidemment la réalisation de grandes choses mais il y a aussi un cheminement à plusieurs. La qualité des liens et des interrelations est primordiale. A l'heure de la sur-sollicitation, de l'infobésité et des burn-out généralisés, le travail associatif d'autant plus qu'il repose en grande partie sur du bénévolat doit être un espace de partage, de plaisir, d'entraide. De même la qualité de vie au travail de l'équipe salariée doit être particulièrement soignée. Quelques que soient les objectifs fixés, les difficultés rencontrées, la qualité des interactions sociales au sein du groupe sera toujours un fort moteur de cohésion.

Mes principes d'actions

En mobilisant mon expertise et mes expériences dans les domaines de l'animation de projets collaboratifs, de l'accompagnement au développement de structures associatives et la conduite de projet de développement territorial, j'appuie mon action autour de quelques principes forts :

Utiliser des démarches participatives et pratiques collaboratives.

Proposer des outils et méthodes qui visent à l'autonomie et l'émancipation des personnes et des groupes.

Respecter profondément les femmes et les hommes qui ont fait, font et feront vivre les projets et valoriser leur implication.

Favoriser des démarches organiques, agiles et ascendantes dans la conduite de projets.

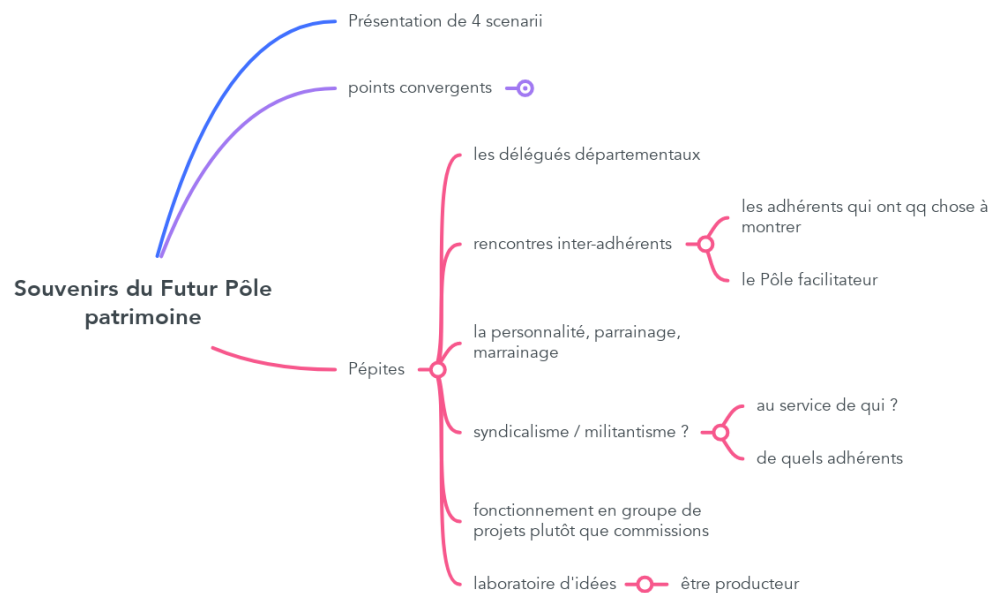
S'accorder sur le rythme des projets, des structures et des personnes.

Apporter selon le contexte soit du cadre, de la formalisation, de la lisibilité et de la structuration soit inversement de la souplesse, de la créativité, de l'imagination.

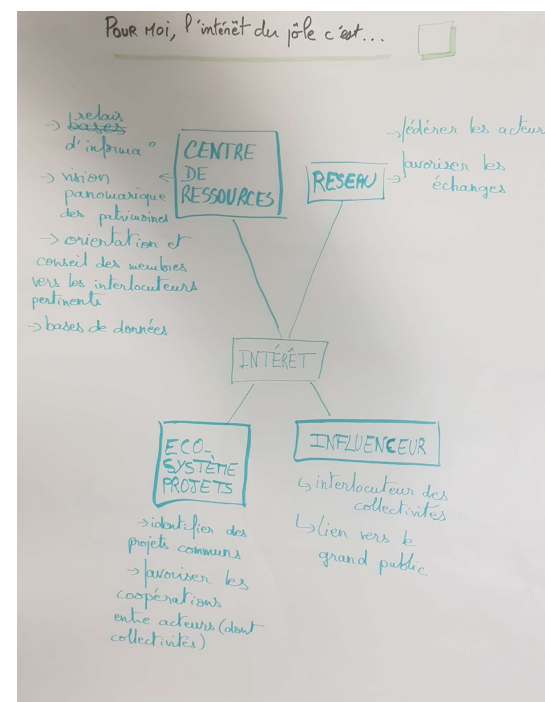
Prendre en considération les défis globaux écologiques, sociaux et démocratiques de notre époque.

S'appuyer sur le séminaire du 15 novembre 2022...

Un premier travail a été mené avec les membres actifs du Pôle et moi-même en novembre 2022 démarrant la démarche de réflexion sur le rôle et l'intérêt du Pôle, les freins et motivations à l'implication, des projections sur un avenir souhaitable à l'horizon de 3 ans. Le présent accompagnement compte s'inscrire dans la continuité en élargissant le champs des contributions, en intégrant les défis et enjeux identifiés lors du diagnostic DLA et en structurant et développant des réponses stratégiques et opérationnelles.

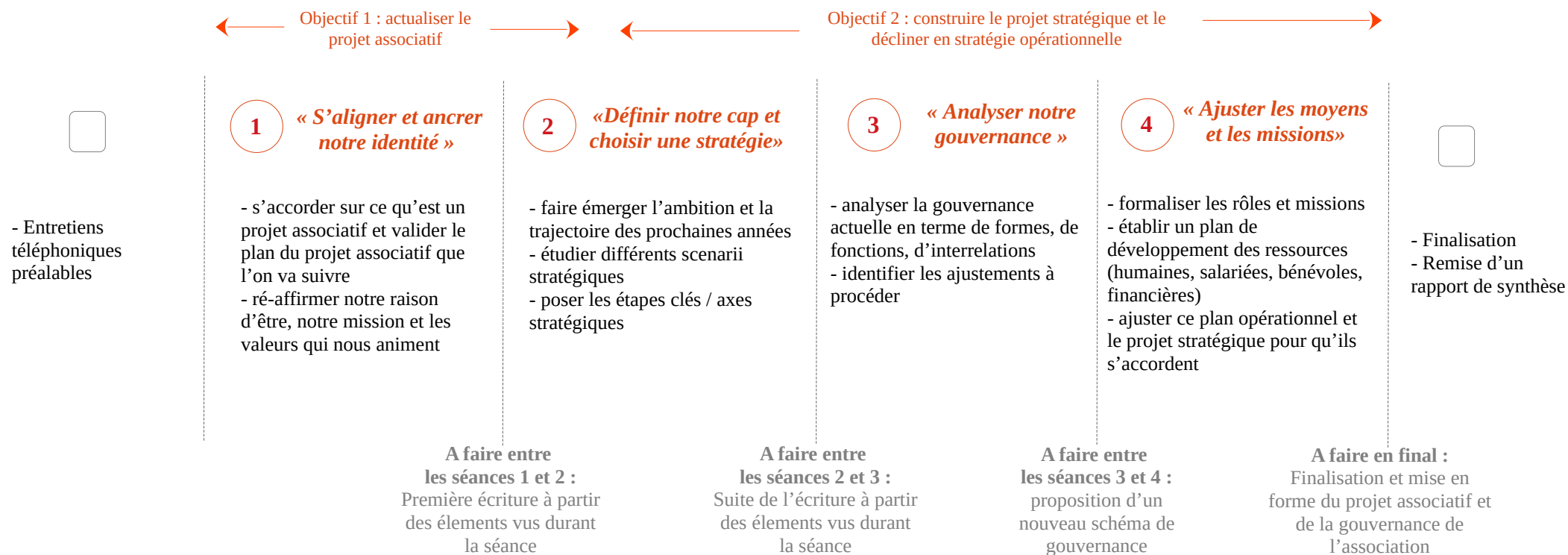


Exemples d'éléments de productions du séminaire



Vue d'ensemble du processus

Nous proposons ici un déroulé et une méthode de co-construction de solutions qui nous semble la plus appropriée aux besoins exprimés. Mais la démarche reste agile et itérative donc modifiable au départ et adaptable tout au long de notre prestation.



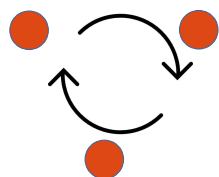
A chaque nouvelle étape, on validera dans un écrit commun les étapes franchies précédemment pour bien poser et ancrer chacun des pas réalisés et bien prendre conscience collectivement de la progression tout au long du cheminement.

Détail des différentes étapes

Le processus suivra toujours le rythme suivant

Phase d'ouverture

Collecte des points de vue, analyses collectives et approfondissement du sujet lors de l'atelier



Phase d'écriture

rédaction d'une proposition formalisée issue des éléments de l'atelier précédent

Phase de convergence

présentation, amendement, validation de la proposition lors de l'atelier suivant



Préambule

> Entretiens avec le commanditaire et les principales parties prenantes afin de présenter et discuter de la méthode proposée, de constituer le groupe de travail (5 à 10 personnes) qui suivra le processus (salariés, administrateurs, bénévoles...) et les modalités de communication et partage de l'information entre le prestataire et le groupe de travail.

+ Travail de synthèse des éléments pré-existants (issus du séminaire, du diagnostic DLA, d'autres éléments collectés) qui serviront de base de travail pour les rencontres suivantes . Durée : 1/2 journée

1

« S'aligner et ancrer notre identité » - objectif 1 actualiser le projet associatif

- Objectifs : 1- s'accorder sur ce qu'est un projet associatif 2- ré-affirmer notre raison d'être, notre mission et les valeurs qui nous animent
- Résultats attendus : un premier plan détaillé du projet associatif du Pôle, une transcription de la raison d'être- mission -valeurs
- Modalités : le travail consistera dans un premier temps à bien s'accorder sur ce qu'est un projet associatif (voir document 1), on construira le plan du projet associatif du Pôle patrimoine, puis on prendra le temps de s'aligner sur le socle de valeurs, la raison d'être de l'association.
- Participants à la séance : Groupe de travail constitué.
- Durée : 1/2 journée

Travail à faire entre les sessions : à partir d'une matrice proposée, travail de rédaction à partir des premiers éléments posés en séance.

2

« Se projeter et définir notre cap » - objectif 2 – construire le projet stratégique

- Objectif : 1- faire émerger l'ambition et la trajectoire des prochaines années ; 2- étudier différents scénarii stratégiques ; 3- poser les étapes clés / axes stratégiques
- Résultats attendus : un document illustré précisant la trajectoire, le scénario de plan stratégique choisi
- Modalités : construire une « carte de voyage » avec la trajectoire à suivre, les grandes orientations et les étapes à franchir. Pour cela nous appuierons sur toutes les données à notre disposition afin de mener une démarche de choix argumenté entre différents scénarii possibles.
- Participants à la séance : groupe de travail constitué.
- Durée : 1/2 journée

Travail à faire entre les sessions : poursuite du travail de rédaction du projet associatif.

3 « Analyser notre gouvernance » objectif 2 – décliner en stratégie opérationnelle

- Objectif : 1- analyser la gouvernance actuelle en terme de formes, de fonctions, d'interrelations ; 2- identifier les ajustements à procéder
- Résultats attendus : un schéma de la gouvernance actuelle et un récapitulatif des points à faire évoluer avec listing de proposition pour y répondre
- Modalités : après avoir défini ensemble ce qu'est la gouvernance, nous nous plongerons dans la gouvernance actuelle de l'association, nous l'analyserons sous diverses approches pour identifier les ajustements à apporter et lister les propositions d'améliorations (voir documents 2 et 3)
- Participants à la séance : groupe de travail constitué.
- Durée : 1/2 journée

Travail à faire entre les sessions : proposition d'un nouveau schéma de gouvernance à partir des différents éléments vus en séance

4 « Structurer, formaliser et mettre en œuvre » objectif 2 – décliner en stratégie opérationnelle

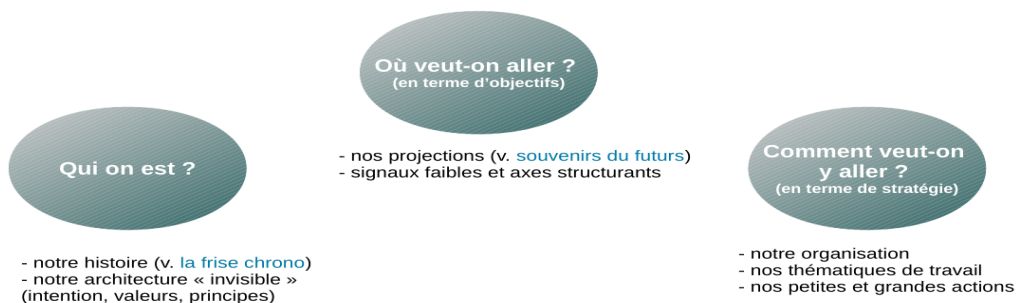
- Objectif : 1- formaliser les rôles et missions ; 2- établir un plan de développement des ressources (humaines, salariées, bénévoles, financières, partenariale) 3- ajuster ce plan opérationnel avec le projet stratégique afin qu'ils s'accordent au mieux
- Résultats attendus : des intitulés et descriptifs de rôles et missions validés collectivement, un plan d'évolution et de développement des ressources
- Modalités : dans un premier temps, il s'agira de valider collectivement un nouveau schéma de gouvernance et élaborer des premières fiches de rôles et missions. Puis dans un deuxième temps nous élaborerons un plan de développement envisagé des moyens ajustés sur les ambitions.
- Participants à la séance : groupe de travail constitué.
- Durée : 1/2 journée

Travail à faire après la session : mise en forme du projet associatif et du schéma de gouvernance

- Finalisation** : rédaction d'un rapport final (1/2 journée) + organisation d'une réunion de clôture avec les principales parties prenantes (1/2 journée)

Exemples d'outils mobilisables

Document 1 : exemple de plan de projet associatif – projet d'entreprise



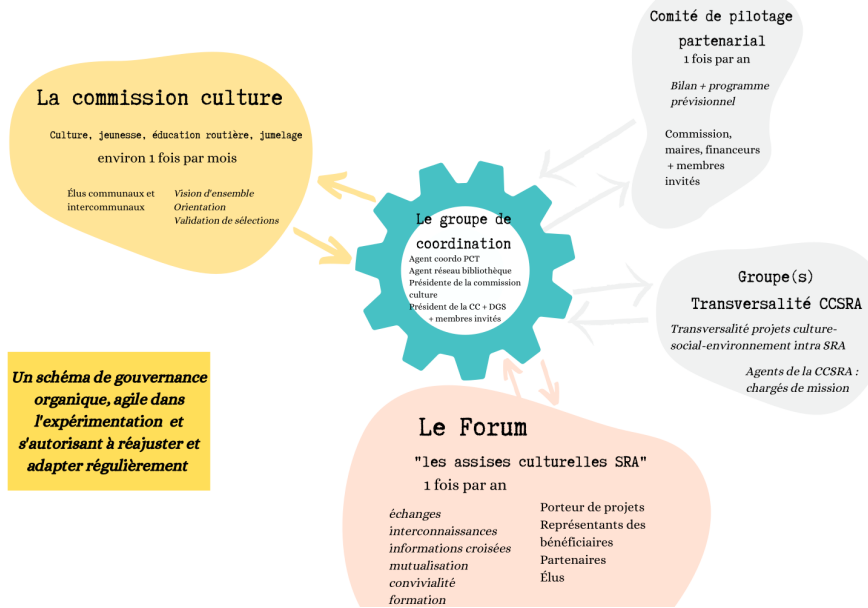
Rmq : e travail sur le projet associatif peut amener à faire évoluer les statuts de l'association

Moyens, ressources, calendrier, indicateurs



Document 2 : exemples de travaux sur des schémas de gouvernance

Le Schéma de gouvernance - PCT2



Document 3 : exemple de questions à se poser pour construire sa gouvernance

Raison d'être du projet

Qui définit la raison d'être du projet ? Qui en est garant ?

Si il s'agit d'un groupe (ou instance) quel est son nom, son rythme de rencontres, son mode de prise de décisions, d'information...

Vue d'ensemble et décision stratégique

Qui a la vue d'ensemble et prend part aux décisions stratégiques ?

Si il s'agit d'un groupe (ou instance) quel est son nom, son rythme de rencontres, son mode de prise de décisions, d'information...

Réalisation opérationnelle (production, communication...)

Qui est en charge de la réalisation opérationnelle du projet ?

Qui y contribue ? Y a-t-il plusieurs façons de contribuer ?

Y a-t-il des partenaires techniques, sous-traitants, etc qui aident à la réalisation du projet ?

Y a-t-il un ou des groupes identifiés de contributeurs et/ou partenaires techniques ? Ont-il un nom, un rythme de rencontres, des règles de fonctionnement, des modes opératoires de prise de décision et de circulation d'information ?

Financement et clientèle

Les financeurs, prescripteurs, clients sont-ils informés de l'avancée du projet ? Peuvent-ils y contribuer ?

Quels sont les espaces/temps/instances de dialogue, travail avec ces personnes ou structures ?

Gestion et administration (compta, paye, budget, facturation...)

Qui est en charge de la gestion et de l'administration du projet ? Qui aide ?

Si il s'agit d'un groupe (ou instance) quel est son nom, son rythme de rencontres, son mode de prise de décisions, d'information...

Rétrospectives et prise de recul

Des rétrospectives sont-elles organisées ? Avec qui ? À quelle fréquence ?

Détail chiffré

Objet	Prix unitaire HT	Quantité	Unité	Prix total HT
Expertise d'accompagnement				
> <u>Préambule – préparation – co-conception du processus</u> une demi-journée de travail de synthèse des documents de travail préalables + une demi-journée échanges tél/visio prépa et ajustements	750,00 €	1	Jour/expert	750,00 €
> <u>Étapes 1 à 4</u> quatre demi-journée (=2j) d'intervention en présence	750,00 €	2,	Jour/expert	1 500,00 €
> <u>Accompagnement à distance et aides aux rédactions intermédiaires + suivi projet</u> une demi-journée accompagnement en distanciel + une demi-journée suivi projet	750,00 €	1	Jour/expert	750,00 €
> <u>Rédaction du rapport de synthèse – réunion de clôture</u> une demi-journée de rédaction des livrables finaux et une demi-journée de réunion de clôture avec les différentes parties prenantes	750,00 €	1	Jour/expert	750,00 €
Total Hors-Taxe				3 750,00 €
Montant total TVA				750,00 €
Prix de vente TTC				4 500,00 €

Calendrier d'intervention

Les dates sont proposées à titre indicatif et seront ajustées lors de l'entretien préalable avec les responsables de l'association.

Étapes	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
Prise de contact téléphonique	28/03				
Étape 1 : « S'aligner et ancrer notre identité »		07/04			
Étape 2 : « Se projeter et définir notre cap »			28/04		
Étape 3 : « Analyser notre gouvernance »				22/04	
Étape 4 : « Structurer, formaliser et mettre en œuvre »					13/06
Clôture					07/07

Dans le cadre de la responsabilité sociale et environnementale :

- Geostipa travaille localement à l'échelle du département essentiellement
- tous les déplacements sont réalisés en transport en commun
- une éthique de respect et d'inspiration du vivant est transmise dans toutes nos interventions
- nous suivons également les préconisations du plan RSE de notre coopérative l'Ouvre-Boites
- un des objectifs du projet d'entreprise de l'Ouvre-boites est « prendre soin de la planète, des autres et de soi-même »

Compétences



Manuel Ibanez



Qui suis-je ? Géographe et écologue de formation, je suis passionné par la prospective et l'intelligence collective. J'ai une longue expérience dans l'animation territoriale et la conduite de projets coopératifs. Je me mets actuellement au service des groupes et des organisations engagés sur le chemin de la transition. Je suis très attentif à toujours mettre l'Humain et le Vivant au cœur du projet.

Mon slogan : Pour des territoires vivants

Mes spécificités : #Projets de territoire #pratiques collaboratives #facilitation

Mes offres :

- Accompagnement : des associations pour redynamiser leur gouvernance à l'aide de pratiques collaboratives innovantes ; des collectivités pour aider à co-construire des projets de territoire avec les habitants.
- Formation : aux outils numériques collaboratifs, aux méthodes d'animation et de gouvernance contributives.
- Facilitation et animation territoriale : pour favoriser l'intelligence collective dans les projets, pour animer de façon originale un territoire en produisant des communs.

Expériences et compétences

Expert en gouvernance contributive, en prospective et animation territoriale

Formations :

- en prospective à l'Institut des Futurs souhaitables, Paris 2018
- entrepreneur du changement, HEC Paris, 2017
- aménagement, urbanisme et environnement, Université de Rennes et Institut de Géoarchitecture de Brest, 2004-2005

Expériences :

- animateur de territoire favorisant les synergies entre dynamiques associatives, citoyennes, collectivités et entreprises, concertation et conduite de projets coopératifs pendant plus de 10 ans dans le département du Gard.
- responsable de projets puis directeur adjoint d'une association de plus de 20 salariés dans le domaine de l'éducation à l'environnement pendant 4 ans dans le département de l'Hérault.
- accompagnement de structures associatives dans différents cadres (comités de pilotage de fonds européens, aide à la structuration de collectifs citoyens...).

Bonne connaissance du milieu associatif et de ses problématiques de gouvernance, de modèles économiques et d'implication des bénévoles.

Mes atouts pour accompagner ce projet

Je bénéficie également de connaissances et compétences complémentaires sur les thématiques traitées et problématiques vécues par le Pôle patrimoine que je pourrais mettre à profit pour les aider dans leur dynamique de réactualisation du projet associatif et stratégique :

- **Connaissance du fonctionnement du Pôle patrimoine :**

> facilitation du séminaire du 15 novembre 2022 m'ayant apporté une compréhension du contexte et des enjeux mais aussi une connaissance des personnes, membres actifs de l'association.

- **Accompagnement d'autres Pôles culturels des Pays de la Loire**

> intervenant et formateur en 2022 et 2023 sur le parcours TRAJET porté et mis en œuvre par le Pôle arts visuels, la Plateforme – pôle cinéma audiovisuel, le Pôle des Musiques actuelles et Mobilis le pôle des acteurs du livre et de la lecture. Bonne connaissance du fonctionnement des pôles, de leur histoire, de leurs forces et faiblesses, de leurs stratégies actuelles.

- **Plus de 10 ans dans des postes de coordination et direction de structures associatives avec salariés**

> expérience concrète de construction de budget prévisionnel, de plan de trésorerie, de sollicitation de prêts, de déclaration d'intérêt général mais également de construction de projets associatifs, de coopération salariés/administrateurs, etc.

> expérience de plusieurs années d'animation d'un réseau territorial d'acteurs (environ 600 membres)

- **Administrateur à la Coopérative L'Ouvre-Boites**

> bonne connaissance du milieu de l'Economie Sociale et Solidaire, très impliqué actuellement sur le développement stratégique de la structure, cet investissement au CA m'offre également l'opportunité de moi-même me former et réactualiser mes connaissances (formation suivie en janvier dernier sur le développement stratégique d'entreprises avec l'Union Régionale Ouest des SCOP)

Quelques références en lien avec la thématique



> Animation du séminaire Gouvernance – implication des membres – Pôle Patrimoine – Pays de la Loire – 2022



> Accompagnement DLA sur la formalisation de la gouvernance de l'association BricoLowtech - Nantes – Loire-Atlantique 2022



> Accompagnement DLA sur le renouvellement du projet associatif et nouvelle gouvernance – association Radio Graffiti – Vendée – 2021



> Accompagnement DLA sur le déploiement d'activité, le changement d'échelle et la consolidation d'une communauté active – association Demain Vendée – 2019



> Accompagnement DLA sur la construction du projet associatif, la consolidation financière et la structuration conseil d'administration / salarié – association Marché Paysan Ligné – Loire-Atlantique 2019



> Pilotage de la formation professionnelle Animacoop – animer des projets coopératifs – session Animacoop Saint-Nazaire-Nantes – Loire-Atlantique – 2019-2023

Contacts

Responsable de la mission :

Manuel Ibanez - Geostipa
entrepreneur-salarié à la Coopérative d'Activité et d'Emploi Ouvre-Boîtes

Site internet : <http://www.geostipa.info>

Mail : m.ibanez@geostipa.info

Téléphone : 06 63 82 78 02