



Maison d'Ailleurs Diagnostic

1^{er} juin 2022

1. Objectifs

Le diagnostic réalisé avait pour objectifs:

- D'analyser et de poser des constats sur les enjeux actuels
- De proposer des recommandations en lien aux constats
- De répondre à 28 questions définies par le Conseil de Fondation et la Municipalité d'Yverdon- les-Bains

Ce diagnostic est une première étape de bilan de la situation actuelle de la Fondation. Il a pour vocation de motiver à améliorer la situation par des actes, en engageant des ressources pour développer l'organisation interne et d'ouvrir la voie vers la sérénité.

2. Axes, critères et périmètre

4 axes constituant le périmètre

- 1- la gouvernance
- 2 - le processus de pilotage opérationnel
- 3 - le processus finance
- 4 - le processus RH

- Les critères se réfèrent au cadre juridique et technique ayant servi comme base pour l'analyse.
- Le diagnostic cible prioritairement les conditions cadres et règlements permettant de respecter les critères ; il vise également à en vérifier l'existence, l'adéquation et leur mise en œuvre dans la pratique.

3 . Démarche et collecte d'information

1. Pré-mandat

- Les objectifs et le périmètre du diagnostic sont définis et validés.

2. Diagnostic

- **Une analyse documentaire** : les documents cadres, les règlements internes, les documents de travail et outils mis en place, etc.
- **Des entretiens** : semi-structurés organisés avec les parties prenantes les plus importantes de la Maison d'Ailleurs.
- 17 entretiens ont été menés avec tous les employés fixes, y compris le Directeur, ainsi qu'avec une personne sur appel, des membres du Conseil, le Service de la Culture de la Ville d'Yverdon-les-Bains et avec la Municipale en charge du Service de la Culture et membre du Conseil.

4 . Organisation

- L'équipe d'audit était composée de Mme Nathalie Rizzotti et de M. Jérôme Billotte, du bureau Strategos SA.
- L'audit a démarré par une séance d'ouverture en présence des collaborateurs fixes et du Directeur de la Maison d'Ailleurs. Le projet de rapport a été adressé à l'entité auditée, afin qu'elle puisse formuler ses observations durant le délai de consultation défini.

5. Analyse et résultats

➤ Analyse de la gouvernance

- ❖ *Organisation et mode de fonctionnement du Conseil de Fondation*
- ❖ *Règlement d'organisation et fonctionnement des autres organes*
- ❖ *Subvention communale et convention de subventionnement*
- ❖ *Pilotage stratégique*

➤ **10 constats et recommandations de la responsabilité du Conseil et de la Municipalité**

5. Analyse et résultats

➤ Processus de pilotage opérationnel

- ❖ *Orientation*
- ❖ *Projets/mandats*
- ❖ *Numerik Games*
- ❖ *Suivi et gestion de projet (monitoring)*
- ❖ *Fin de projet et bilan*

➤ **6 constats et recommandations de la responsabilité du Conseil et du Directeur**

5. Analyse et résultats

➤ Processus finances

❖ *Recherche et allocation des Fonds, suivi budgétaire et bouclage des comptes*

➤ **1 constat et recommandation de la responsabilité du Directeur**

5. Analyse et résultats

➤ Processus RH

- ❖ *Responsabilités RH et règlements*
- ❖ *Recrutement, entretiens et engagement*
- ❖ *Travail quotidien : Règlement de fonctionnement et outils de suivi*
- ❖ *Conditions de travail*
- ❖ *Contrats*
- ❖ *Boutique Pop Invaders*
- ❖ *Suivi des collaborateurs*
- ❖ *Gestion de conflits*
- ❖ *Départs*
- ❖ *RH et gestion*

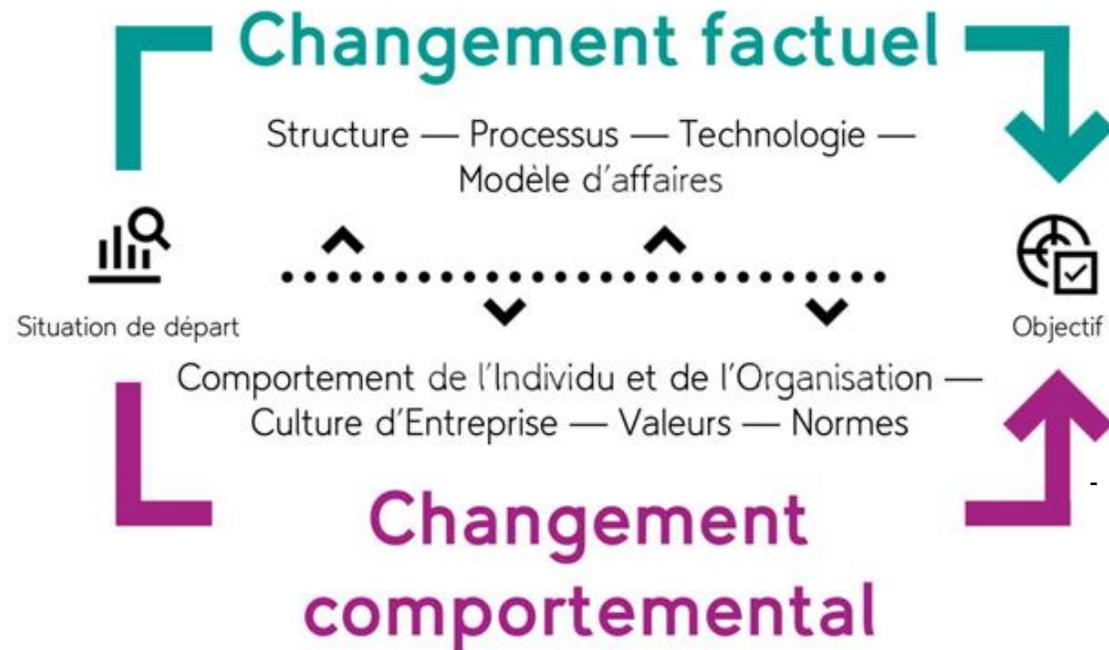
➤ **13 constats et recommandations de la responsabilité du Conseil et du Directeur**

5. Résumé et constats généraux

- Au cours de l'évolution de la Maison d'Ailleurs, beaucoup de ressources ont été engagées pendant ces dernières années pour son développement externe et pour réussir à se faire reconnaître comme une institution innovante, pionnière et incontournable de la région. Son succès lui a permis de grandir.
- Par contre, peu de ressources, ont été mises en place pour accompagner l'évolution de cette organisation et développer la qualité et le bien-être interne.
- Au terme de ce diagnostic, des constats positifs généraux ressortent :
 - Un rayonnement régional de la Maison d'Ailleurs
 - Des parties prenantes passionnées par les missions et la thématique du Musée
 - Un Directeur très charismatique et compétent dans les relations publiques et la créativité
 - Des employés qui aiment leur travail
 - Une entente et entraide entre les collaborateurs

6. 3 constats généraux à améliorer

1. Deux types de changements sont nécessaires, factuel et comportemental :



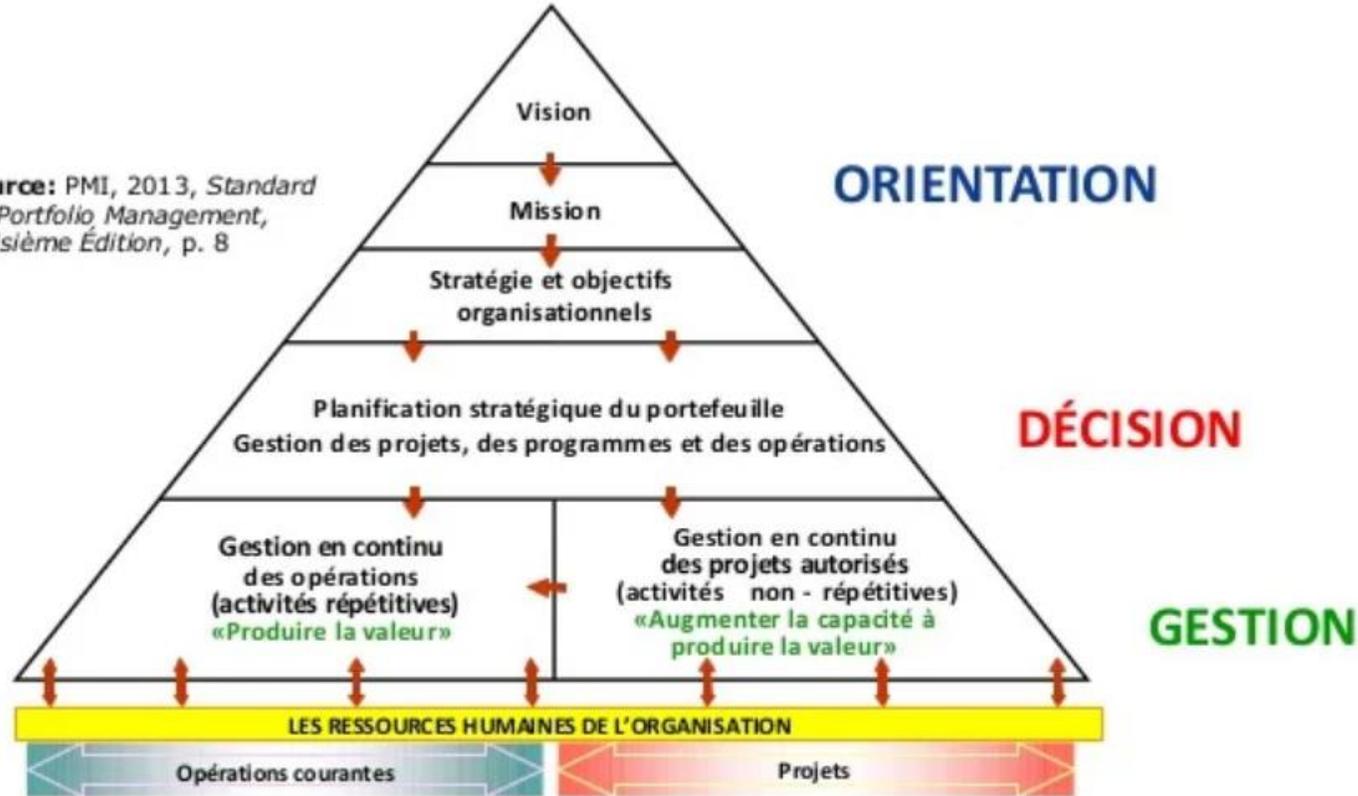
- **Des changements factuels**, par la mise en place de processus et de gestion par projet ainsi que par le développement de règlements de fonctionnement (règlement du personnel, droit de signature) et de documents types (contrats, mandats) permettant à chaque niveau de responsabilité de mettre en œuvre ses compétences de manière adéquate.

- **Des changements comportementaux** avec un changement dans la culture de l'organisation notamment avec la définition de valeurs fortes mises en œuvre dans la gestion, ainsi qu'une valorisation des ressources humaines et des ressources nécessaires reconnues pour le développement interne.

6. 3 constats généraux à améliorer

2. La nécessité de développer un pilotage stratégique

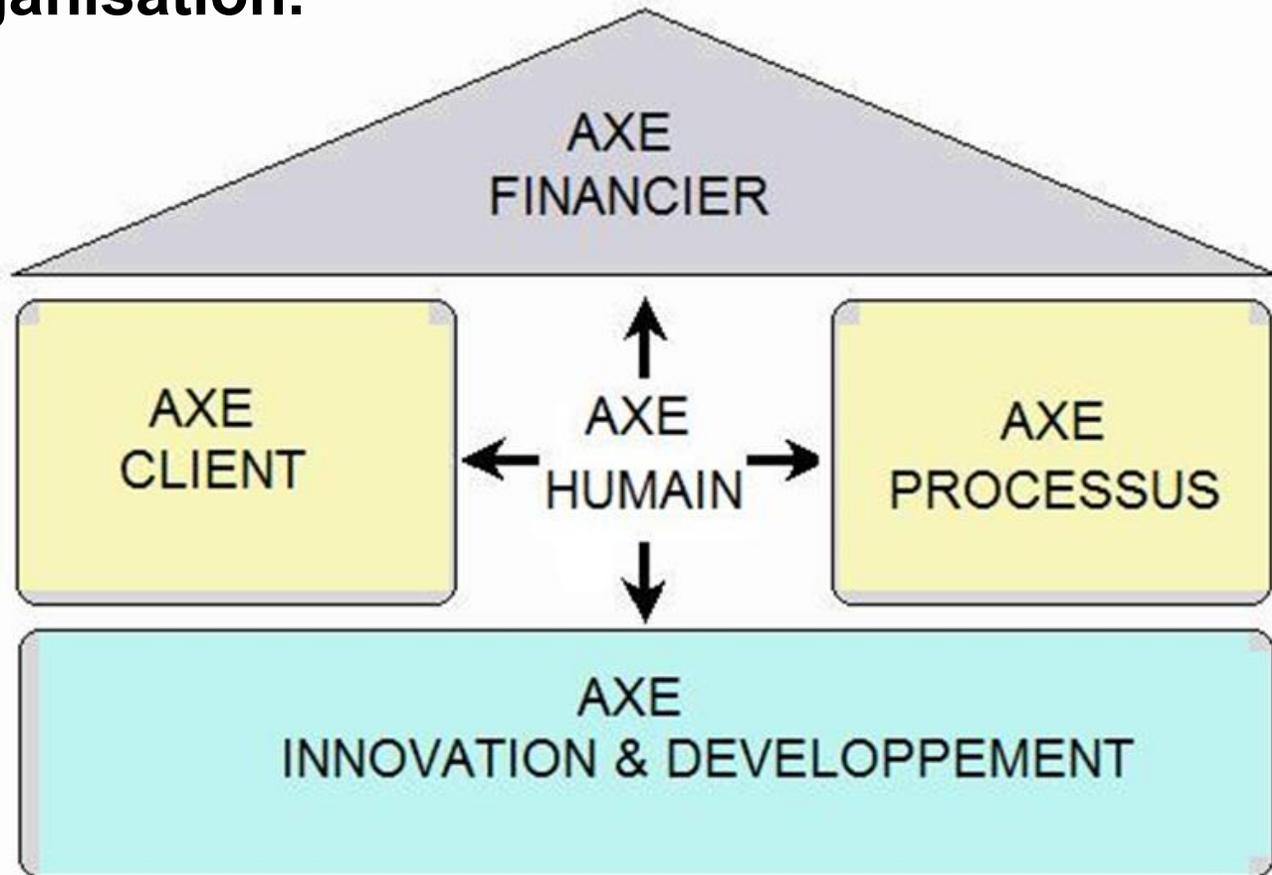
Source: PMI, 2013, *Standard for Portfolio Management, Troisième Édition*, p. 8



- Cela doit permettre d'orienter la Fondation et ses activités, de prendre des décisions adéquates et d'assurer une gestion efficace et efficiente.

6. 3 constats généraux à améliorer

3. Le besoin de reconnaissance des employés en tant que véritables parties prenantes de la Fondation et comme axe central pour la réussite de l'organisation.



L'organisation assure le bien-être des employés, les implique dans la définition des valeurs, de la vision et de/des stratégies et met en œuvre un bon niveau de délégation des tâches en mettant à disposition les outils nécessaires leur permettant de rester motivés et de s'investir.