



NOTE DE CADRAGE

PROGRAMME DE FORMATION A L'AUTOEVALUATION

I. Contexte et origine du projet

1. Une demande des financeurs

Depuis plusieurs années, les dossiers de demande de subventions publiques, qu'il s'agisse du ministère, de ses organes déconcentrés, des institutions spécialisées ou des collectivités locales, sont de plus en plus complexes et accordent une large place à la notion d' « évaluation ». Au niveau local, cette tendance s'est confirmée depuis la Loi HPST du 21 juillet 2009 (portant *réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires*) qui a donné naissance aux ARS (Agences Régionales de Santé). Prenant acte de ces difficultés, l'INPES a d'ailleurs travaillé à l'élaboration d'un guide d'autoévaluation de même que la Mission des associations et des représentants d'usagers de la Direction Générale de la Santé qui a organisé une journée d'échange sur ce thème.

Ainsi, pour préserver la pérennité de leurs financements, les associations de lutte contre le sida sont tenues de développer leurs capacités à identifier les problèmes, à élaborer des réponses adaptées et à évaluer leurs résultats pour finalement, faire évoluer leur projet associatif. L'autoévaluation n'est ne relève pas d'une obligation légale, à l'inverse du projet d'établissement ou de la démarche qualité pour les structures sociales et médico-sociales inscrites dans le Code de l'action sociale et des familles. Il s'agit ici plutôt d'une bonne pratique appréciée des pouvoirs publics et rendu nécessaire pour la pérennisation des associations.

2. Une volonté des associations

Parallèlement à ce contexte où les exigences des bailleurs de fonds sont de plus en plus strictes, les associations témoignent d'un réel désir d'amélioration de la qualité de leurs projets pour répondre au mieux aux besoins des personnes qu'elles accompagnent.

Déjà en 2007, une enquête réalisée auprès des membres de l'UNALS avait montré le besoin de soutien technique sur les fonctions supports (comptabilité, management, droit du travail, recherche de fonds) qui a abouti à la mise en place d'un dispositif de soutien à la gestion associative proposant conseil et formations avec l'ADDEL.

En 2009, l'analyse des réponses au questionnaire d'impact de ce dispositif ainsi que l'analyse d'une enquête portant sur l'obtention des financements des associations membres de l'UNALS ont fait apparaître le besoin d'un travail en continu et en profondeur pour une évaluation des processus s'inspirant de la démarche qualité.

L'UNALS souhaite donc proposer un programme de formation à l'autoévaluation des associations membres sur la base du volontariat. Cette formation vise in fine à aboutir à un projet associatif dynamique qui permette l'amélioration continue des actions.

II. Objectifs

1. Objectifs généraux

- Remettre en perspective le projet associatif, identifier les points de progrès de la gestion et du management des projets, améliorer la qualité du service aux usagers.
- Mobiliser l'équipe de salariés, bénévoles et administrateurs autour d'une dynamique de changement.
- Valoriser les atouts de la structure et ses axes de développement auprès des partenaires et financeurs.

2. Objectifs opérationnels

Pour chaque association qui prendra part au programme de formation à l'autoévaluation, il s'agira de transmettre les méthodes et les outils pertinents pour :

- Evaluer la genèse du développement de l'association et identifier les déterminants de l'identité associative, les éléments structurants de son action.
- Évaluer la gestion économique et la gouvernance interne à l'association et plus particulièrement les articulations au sein de l'équipe de salariés, bénévoles et conseil d'administration.
- Évaluer la pertinence des actions conduites par rapport aux besoins et attentes des bénéficiaires, des financeurs et des partenaires.
- Évaluer la cohérence de l'intervention associative avec le contexte actuel.

III. Stratégie et méthodologie

	Janv 2011	Fév 2011	Mars 2011	Avril 2011	Mai 2011	Juin 2011	Juill 2011
Phase 1 - Cadrage de la démarche							
Phase 2 - Présentation du cadre et mobilisation des acteurs							
Phase 3 - Mise en oeuvre de l'évaluation							
Phase 4 - Diagnostic et recommandations							

La méthode utilisée lors de cette formation à l'autoévaluation se veut très participative et adaptée à la variété des contextes locaux, des thématiques d'actions et des tailles des associations.

Les membres des associations de l'UNALS participent activement à toutes les phases de ce programme par définition très participatif:

- Motivation : l'idée même de ce programme d'autoévaluation est le fruit des demandes exprimées par les membres dans les questionnaires d'impact relatif au dispositif de soutien à la gestion associative conduit avec l'ADDEL.
- Elaboration : la définition précise du cadre, du déroulé et des outils découleront directement des retours de l'enquête préalable qui leur sera adressée dès le début du programme.
- Réalisation : comme le suppose la notion d'autoévaluation, les membres seront les principaux acteurs de la mise en œuvre de ce programme.

Phase 1 : Mise en place du cadre : mois 1

Dès le début du projet, une enquête par questionnaire et entretien auprès des membres volontaires permettra de définir :

- Un cadre d'action pour chaque association : désignation de 1 à 2 référents par structure volontaire et définition du temps de travail nécessaire pour la mise en œuvre de l'évaluation.
- Un cadre temporel : définition d'un calendrier (+ ou – 7 mois) et des étapes de l'action.
- Un cadre méthodologique : élaboration d'un déroulé adapté et d'outils pertinents.

Phase 2 : Présentation du cadre et mobilisation des structures membres : mois 2-3

Après l'analyse de cette enquête et la formalisation du cadre par le comité de pilotage, 2 journées de séminaire de présentation puis 1 journée de séminaire d'approfondissement seront organisées avec possibilité de sous-groupes en ateliers regroupant les structures ayant des affinités thématiques ou une proximité géographique afin de :

- Présenter le cadre du projet aux membres de l'UNALS.
- Répondre à leurs attentes, questions et craintes.
- Transmettre les outils pertinents et simples à mettre en œuvre.

Phase 3 : Mise en œuvre par les structures membres : du mois 3 au mois 6

La mise en œuvre l'autoévaluation est par définition très participative, mais elle est toujours appuyée par le cabinet conseil avec lequel l'UNALS organisera 2 journées de séminaire d'étape en sous-groupe à un mois d'intervalle l'une de l'autre.

- Les référents de chaque structure membre procèdent à l'analyse de l'existant en suivant les étapes formalisées et les outils proposés avant d'échanger collectivement sur l'avancée du processus.
- Tout au long de l'évaluation, chaque association pourra contacter le cabinet de conseil via une plateforme web prévue à cet effet. Un « crédit temps » suffisant sera défini pour assurer un suivi ponctuel sur demande des membres au cours de la mise en œuvre de l'évaluation.

Phase 4 : Diagnostic et recommandations : mois 6-7

Lors de la phase finale, 1 journée de séminaire de clôture aura lieu pour :

- Echanger sur le déroulement de l'autoévaluation, ses apports et ses limites.
- Transmettre les outils de la conduite de projet et aider à formuler des propositions concrètes à mettre en œuvre pour répondre aux points de progrès identifiés.

Phase 5 : Diagnostic personnalisé : mois 9-10 (Sous réserve de l'obtention de co-financements)

Le cabinet de conseil rencontrera individuellement les référents de chaque structure pour :

- *Etablir avec les membres un diagnostic avancé sur la base du bilan des données qu'ils auront collecté.*
- *Suivre l'avancement des actions mises en œuvre après le bilan de l'auto-évaluation réalisé en phase 4.*

IV. Moyens humains consacrés à l'action

L'ensemble du dispositif doit rester souple, réactif et évolutif. Il est composé de deux instances, un comité de pilotage et un comité technique. Le principal acteur de ce programme reste néanmoins les membres des associations qui mettent directement en œuvre l'autoévaluation.

Le comité de pilotage	Composition : Les membres du conseil d'administration, le coordinateur UNALS et le directeur de mission EQR Responsabilité : Commanditaire du travail, garant de l'organisation de la démarche Attendus : Décision et validation des choix stratégiques, définition des missions du comité technique, ajustements de la démarche le cas échéant Fréquence de réunion : Rencontres bimestrielles durant la démarche
Le comité technique	Composition : Le coordinateur UNALS et le directeur de mission EQR Responsabilité : Responsable du suivi technique et méthodologique de la formation, rôle d'alerte et de vigilance vis-à-vis des membres UNALS Attendus : Coordination logistique, cohérence méthodologique, suivi des travaux et respect des échéances Fréquence de réunion : A minima une fois par mois et à l'issue de chaque temps de formation
Les référents associatifs	Composition : 2 professionnels et/ou bénévoles par association membre soit environ 30 participants rassemblés en groupe plénier ou en groupe méthodologique de 15 participants selon les phases Responsabilité : Impulsent et conduisent les travaux dans leur association, participent à l'élaboration des plans d'action Attendus : Implication, participation à toutes les journées de formation prévues et animation des travaux en interne Fréquence de réunion : Temps de formation planifiés

FORMATION

1. Comité de pilotage

Le comité de pilotage mis en place sera composé des opérateurs de la mission au sein de l'organisme consultant et du Conseil d'Administration de l'UNALS ainsi que les membres de l'UNALS qui souhaiteraient s'y impliquer.

- Organisation : formalisation de l'enquête préalable et, en fonction des résultats, du cadre (déroulé et outils) de l'autoévaluation.
- Suivi du partenariat avec le prestataire : concertation et bilan d'étape après chaque phase.
- Evaluation des actions : validation des outils d'évaluation.

2. Comité technique

Le comité technique mis en place sera composé des opérateurs de l'organisme consultant et du coordinateur UNALS.

- Suivi technique : relations aux associations membres, gestion logistique de l'organisation des journées de séminaire.
- Suivi méthodologique : envoi des questionnaires, réalisation des entretiens, collecte des données, synthèse des évaluations.

3. Les référents associatifs

- Bénéficiaires directs : 2 référents par associations se proposent d'être les interlocuteurs directs du comité technique et participeront aux 2 journées de séminaires d'ouverture et 1 journée de séminaire de clôture.
- Acteurs relais : les 2 référents associatifs transmettent les principes et les outils de l'autoévaluation aux autres membres de leur structure et ils pilotent la mise en œuvre de l'autoévaluation au sein de leur structure.