

La Lettre

du

G.N.D.A.

N° 117 - NOVEMBRE/DECEMBRE 2011

Sommaire

- Edito
· Philippe Richard 1

- Le mot du
Secrétaire Général
· Bernard Cavat 2

- L'actualité
· Ash :
Philippe Richard 3
· Direction(s) :
Bernard Cavat
· Communiqué de Presse :
Patrick Enot

- Feuille de route
2011/2013 6

- Rappel Historique
des enjeux de
notre participation
à la question de
l'évaluation 8
· Roland Janvier
· André Ducournau

- Journée d'Etude
du 20 01 2012 12
· Eléments du programme

■ Edito

Au moment où je prends la plume, le temps est maussade, gris, triste et très pluvieux.

Nous pensons, en cette période et dans ce contexte politiquo économique tendu, à tous ceux qui vont encore plus avoir la vie dure.

En janvier 1994, Didier TRONCHE, alors Président du GNDA, écrivait
« Les années passent et le déclaratif prend le pas sur la réalité. Les discours deviennent d'autant plus incantatoires que l'action s'appauvrit faute de moyens... J'ai ressenti comme une blessure profonde à ce que je croyais encore être ma qualité d'homme cette phrase d'un Ministre de l'action sociale : je ne peux pas vous garantir qu'il n'y aura pas encore cette nuit ou demain d'autres morts victimes du froid »

En 1954, l'Abbé Pierre piquait une colère mémorable et les années passent.

Coluche a créé les Restos du coeur qui ne devaient pas durer.

Hier, à Lille, dans le Nord (vous savez, nous sommes les champions), des jeunes se rassemblaient devant l'Opéra. La région Nord-Pas-de-Calais est la plus jeune et les jeunes y sont les plus pauvres.

Le GNDA s'engage avec une multitude d'associations et de mouvements de jeunes pour le big-bang d'une politique pour la jeunesse. La question sera posée aux politiques : ***que comptez-vous faire demain pour le social, le médico-social, la jeunesse et les plus vulnérables ?***

C'est Noël, c'est une nouvelle année que je vous souhaite avec le Conseil d'Administration du GNDA la meilleure possible avec du bonheur, la santé et de la force.

Mais il est vrai que la moutarde me monte au nez, le journal le monde titré *« et si la France n'aimait pas sa jeunesse ? »*

Vouloir c'est pouvoir. J'en suis convaincu

PS : très bonne retraite à Didier TRONCHE, l'un de nos Présidents flamboyants.

Bonne année à tous.

Philippe RICHARD – Président du GNDA



GROUPEMENT NATIONAL des DIRECTEURS GÉNÉRAUX d'ASSOCIATION

DU SECTEUR EDUCATIF, SOCIAL ET MEDICO - SOCIAL

SECRETARIAT GÉNÉRAL - BERNARD CAVAT - APSI - 8 RUE MARCO POLO - 94373 SUCY EN BRIE CEDEX

Le mot du Secrétaire Général du GNDA



Les fêtes de fin d'année 2011 sont déjà là !

Nous venons tout juste d'assimiler la « feuille de route » validée à l'unanimité lors des journées GNDA de Montpellier et donc de nous organiser collectivement (Bureau, Conseil d'Administration, Commission Technique, Délégations Régionales) que déjà il faut nous projeter sur **la journée « Evaluation Externe » du vendredi 20 janvier 2012**, des journées de mars et de **l'Assemblée Générale du vendredi 16 mars 2012**.

La préparation de notre manifestation **«L'évaluation externe au service du projet : Quels repères stratégiques ? »** est bien avancée : vous en découvrirez la plaquette finalisée prochainement. Le texte inducteur de cette journée fera l'objet d'un communiqué de presse du GNDA, dès décembre 2011 pour sensibiliser les médias aux positions et analyses du GNDA en la matière. Il s'agit d'une manifestation **« ouverte » à l'ensemble de nos collaborateurs** que nous espérons accueillir nombreux à cette occasion !

Les journées des 15 et 16 mars 2012 sur « Politiques sociales et de santé : quels acteurs pour quelle démocratie ? » sont également en préparation ; vous avez pu en lire le texte inducteur dans la lettre précédente. Ces journées réservées aux Directeurs Généraux (voire leurs plus proches collaborateurs) se concluront par notre Assemblée Générale ; nous déciderons lors du Conseil d'Administration du 16 décembre 2011 les thématiques de la « feuille de route » qui nous paraissent devoir être prioritairement mises en débat (critères d'adhésion, place et rôle du GNDA au sein des instances constitutives de notre secteur d'activité, etc...).

Il nous faudra à cette occasion nous interroger sur les partenariats stratégiques indispensables à développer ou consolider dans la période de fortes mutations que nous vivons actuellement. A ce titre, ce n'est qu'un exemple entre autres, il sera intéressant d'analyser au sein de notre groupement les diagnostics que nous pouvons partager sur le fonctionnement de l'UNIFED et les stratégies réciproques des différents syndicats employeurs qui la composent et dont nos

associations sont adhérentes : le résultat des élections au sein du SYNEAS (renouvellement de l'ensemble du Conseil d'Administration) devrait venir éclairer nos réflexions sur les perspectives d'évolution (ou non) des logiques d'appareils en place.

Dans l'immédiat permettez-moi de vous souhaiter à tous de bonnes fêtes de fin d'année et le meilleur début d'année 2012...sachant que dans la morosité ambiante, la convivialité et l'énergie de notre groupement sont plus que jamais des atouts appréciables !

Bernard CAVAT - Secrétaire Général

PS : Un grand merci à **Annick BAYEUX**, sans qui cette lettre n'existerait pas, d'avoir accepté de poursuivre son engagement dans la rédaction de la lettre du GNDA pour l'année à venir.

Les coordonnées du Secrétariat Général :

Bernard CAVAT

APSI

8 rue Marco Polo

94373 SUCY EN BRIE CEDEX

Tél : 01.56.74.21.00 - Fax : 01.56.74.21.18

Assistante : Madame **Alexandra PAN** 01.56.74.21.11

- a.pan@apsi.fr

L'actualité

«LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX D'ASSOCIATION NE DOIVENT PAS TOMBER DANS UN MANAGEMENT AUTORITAIRE»

Le Groupement National des Directeurs généraux d'Association (GNDA)¹ vient d'adopter un texte fixant des références éthiques pour ses adhérents.

Celui-ci insiste sur leur engagement militant, explique Philippe Richard, nouveau président du GNDA.

Pourquoi des repères éthiques ?

Les directeurs généraux d'association sont soumis aujourd'hui à des impératifs de rentabilité et d'efficacité tels qu'ils peuvent en oublier le secteur social et médico-social dans lequel ils sont. Si

la question des risques psychosociaux émerge au sein de nos établissements, ce n'est pas par hasard! Alors que nous sentons une pression pour aligner les modes de gestion de ce secteur sur ceux des entreprises lucratives, nous devons veiller à ne pas tomber dans un management autoritaire et brutal. D'où l'intérêt qu'un texte de référence aide les directeurs généraux à y voir plus clair sur les valeurs de leur métier.

Ce besoin de repères est d'ailleurs nettement apparu dans les groupes de travail que nous avons mis en place au sein du GNDA. Il ne s'agit pas de donner des leçons, mais de défendre une éthique de la fonction de directeur général.

Un texte néanmoins abstrait...

Au contraire, il renvoie à des situations très concrètes. Par exemple, les agences régionales de santé peuvent lancer des appels à projets pour créer un établissement ou un service, qui vont mettre en concurrence les associations entre elles et avec le secteur lucratif.

Il pourrait être tentant de faire une offre au rabais afin de remporter le marché. Cette déclaration rappelle l'association «qui ne serait pas motivé par l'intérêt des populations». Par ailleurs, sa place d'interface entre le conseil d'administration de son association et l'équipe de salariés peut parfois être difficile à tenir. On peut imaginer que, dans un établissement recevant des personnes polyhandicapées, les équipes, du fait même de l'organisation, soient plus dans le gardiennage que dans l'accompagnement. Ce que les parents - réunis

au conseil d'administration - vont juger inacceptable. Au directeur général de faire évoluer la situation dans le sens le plus favorable aux personnes accueillies. A l'inverse, un conseil d'administration peut faire pression sur lui pour qu'il néglige le droit d'expression des usagers ou les instances de représentation du personnel. Le texte rappelle là encore que celui-ci doit veiller à la cohérence du projet associatif dans le respect des usagers et des repères déontologiques du travail social.

Sans avoir toutefois de valeur contraignante...

C'est un engagement que tout adhérent au GNDA s'engage à respecter, et ce n'est pas rien. Il a fallu un an de travail et de nombreuses moutures pour parvenir à nous mettre d'accord ? Nous avons dû aussi faire face à l'opposition de quelques directeurs mal à l'aise avec ces recommandations qui impliquent une vigilance de tous les instants. Certains, incités ou non par leur conseil d'administration, sont plus dans une logique de développement de services tous azimuts, proche d'une logique marchande, que dans la réponse aux besoins.

La charte rappelle d'ailleurs la dimension militante de la fonction...

Elle précise -c'est un point très important - que le directeur général «associe une dimension militante à l'exercice de sa responsabilité du fait de l'utilité sociale des actions de l'association ». Le risque, c'est qu'avec la technicisation de sa fonction, il devienne un expert, certes très pointu, mais dénué de tout engagement. Or comment travailler dans notre secteur sans s'interroger sur le défaut de mise en œuvre de certains droits, comme l'accessibilité pour les personnes handicapées, ou l'absence de politique à l'égard de la jeunesse? Les directeurs généraux doivent aussi avoir une parole politique que le GNDA entend d'ailleurs relayer en interpellant, à côté d'autres associations, les pouvoirs publics².

Propos recueillis par Isabelle SARAZIN - ASH

¹ Qui réunit 250 directeurs généraux d'association du secteur éducatif, social et médico-social.

² Le GNDA vient de signer avec d'autres associations un manifeste sur les politiques de la jeunesse.

L'actualité

«LE DIRECTEUR GENERAL, ANIMATEUR D'UN COLLECTIF»

TROIS QUESTIONS A BERNARD CAVAT - SECRETAIRE GENERAL

Le point sur les priorités du Groupement National des Directeurs généraux d'Association

Le GNDA vient d'opter ¹pour une adaptation de ses orientations et de son fonctionnement. Pourquoi une telle évolution ?

Bernard Cavat. Notre feuille de route 2011-2013 est basée sur une double analyse. Tout d'abord, la fonction de direction générale a évolué ces 25 dernières années. À l'origine, le GNDA a dû en assurer la promotion et en prouver la pertinence. Mais aujourd'hui, il y a un risque d'instrumentalisation, car les pouvoirs publics ont bien compris l'intérêt de restreindre la négociation au niveau des directions générales (et non plus des établissements), par le biais des contrats d'objectifs et de moyens notamment. Seconde évolution: le directeur général (DG) n'est plus l'homme charismatique et omniprésent qu'il a longtemps incarné. L'arrivée de nouveaux collaborateurs a fait de lui l'animateur d'un collectif.

Concrètement, comment comptez-vous prendre en compte ces changements ?

B. C. Nous avons décidé d'expérimenter de nouvelles procédures. Nous réfléchissons, par exemple, à ouvrir certaines de nos manifestations à d'autres cadres de direction ou encore à assouplir nos modalités d'adhésion². Ces tests sont susceptibles d'entraîner à terme une modification de nos statuts.

Le groupement a également planché sur la question des repères pour une éthique de la fonction de DG. Le signe, là aussi, de mutations dans le secteur ?

B. C. Nous sommes confrontés à la fois à une forte pression des pouvoirs publics, visant au regroupement de nos associations, mais également à leur récurrente mise en concurrence, via notamment les appels à projets. Nous tenions à réaffirmer que ces évolutions ne doivent pas se traduire par une concurrence sauvage, mais bien s'opérer dans l'intérêt premier des usagers. Il est essentiel, en outre, de ne pas négliger l'importance de notre « plus » démocratique: notre légitimité repose aussi sur le fait associatif.

Gladys LEPESTEUR - DIRECTION(S) - N° 90 - NOVEMBRE 2011

1 Lors du séminaire des 29 et 30 septembre derniers, les instances du GNDA ont été renouvelées.

2 Lire Direction(s) n°86, p. 24

«A L'HEURE DE L'EVALUATION EXTERNE : PRODUIRE DU DEBAT !

COMMUNIQUE DE PRESSE

Alors même que depuis déjà quelques années l'évaluation interne se met en place concrètement dans notre secteur, que nos associations se sont fortement approprié cette dynamique et que le Groupement National des Directeur généraux d'Associations (GNDA) est repéré comme un acteur déterminant de son développement, les interrogations se multiplient

désormais sur les enjeux politiques et les attentes institutionnelles concernant l'évaluation externe.

A partir de leurs réflexions et analyses, les membres du GNDA ont participé de façon active à l'existence puis à la structuration d'une instance spécifique concernant l'évaluation de l'action sociale et

L'actualité

médico-sociale. Conscients de l'importance des enjeux, à travers le Conseil National de l'Évaluation Sociale et Médico-sociale (CNESM, 2005-2007), puis de l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité Sociale et Médico-sociale (ANESM, 2008-), ils ont porté et maintenu haut et fort les débats sur le concept d'évaluation, contribuant ainsi à une inflexion des intentions du législateur par sa participation à l'élaboration des textes.

La stratégie du GNDA consistait – et consiste encore à ce jour – à :

- Garantir un processus global et cohérent de conduite du changement et d'amélioration continue de la qualité des prestations ;
- Centrer les procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles sur un objectif qualitatif, lié au projet, pour en réduire l'effet normatif ;
- Promouvoir, à partir de l'évaluation interne et externe, une vision globale de la structure et de son contexte (cohérence externe, pertinence du projet) ;
- Réarticuler sans cesse la commande publique avec les orientations et les valeurs prônées par les instances associatives du secteur ;
- Tendre vers une mesure de l'impact des actions conduites en matière d'évaluation.

Le GNDA a ainsi à nouveau manifesté son attachement historique à la co-construction des politiques publiques. C'est notamment la raison pour laquelle il s'est engagé dans la gouvernance de l'ANESM et a largement contribué à l'élaboration des premières références sur l'évaluation via les travaux de sa commission évaluation.

L'évaluation que défend le groupement et avec ses partenaires est conçue comme une délibération démocratique sur la valeur des actions entreprises, incitant à développer des espaces de pensée et de débats au sein des associations et avec les pouvoirs publics, témoignant de notre manière singulière d'être au monde, avec les autres, brossant ainsi les contours d'une position éthique.

Au moment où le cadre législatif et réglementaire est enfin posé pour aborder l'évaluation externe (circulaire DGCS du 21/10/2011), le GNDA entreprend « d'évaluer l'évaluation » selon une démarche critique qui légitime son engagement volontariste dans cette dynamique encore nouvelle pour le secteur social et médico-social. Ce travail, prolongement de celui qui a précédé au sein

du groupement, se justifie sous l'éclairage de deux enjeux stratégiques :

- Faire un « pas de côté » au profit d'une conception ouverte de l'évaluation, interne comme externe, qui ne soit ni une instrumentalisation normative, ni la réduction à un simple contrôle de conformité.
- Relier, à partir de cette approche, les éléments épars d'un champ complexe d'activités éclatées dans des compositions professionnelles, fédératives ou syndicales diverses, variables et pas toujours cohérentes.

Ces enjeux apparaissent cruciaux au moment d'engager les évaluations externes. L'articulation dynamique entre les démarches d'évaluation interne et d'évaluation externe, bien qu'explicitement développée dans le décret de 2007, pourrait s'effacer devant une approche type « recueil d'indicateurs pertinents » ou « boîte à cocher¹ » plus facile à gérer par les autorités de contrôle, valorisant le quantitatif par défaut de réelle prise en compte du qualitatif.

Ce ne sont pas moins de 24 500 établissements sociaux et médico-sociaux (source ANESM) qui devront avoir transmis leurs rapports d'évaluation externe avant fin 2014, du fait de leur autorisation avant la loi 2002. Certains considèrent cette charge de travail incompatible avec les capacités tant des établissements que des services publics en charge de les traiter... Ne baissons pas les bras !

Aujourd'hui, défendre l'évaluation et se saisir de l'évaluation externe, c'est, plus que jamais :

- Produire de la connaissance à travers l'agencement et la mise en œuvre d'une scène évaluative spécifique à notre secteur d'activité ;
- Poursuivre un exercice démocratique à travers l'institution d'un espace public de débats sur ce qui est agi dans le travail du social ;
- Promouvoir des décisions éclairées grâce aux éléments conclusifs de ces débats.

Le 20 janvier 2012, le GNDA organise une journée ouverte à toutes personnes intéressées par cette question. Ce sera l'occasion de faire un point sur la réglementation, de débattre et de croiser les conceptions, d'entendre les expériences déjà conduites ou en cours de construction d'évaluation externe.

Patrick ENOT

¹ Evaluation : le syndrome de la « boîte à cocher », T. Nouvel, UNapei, ASH n°2731-2732, 11 novembre 2011.

Feuille de route 2011/2013 du GNDA

Pour une adaptation de nos orientations de travail et de nos modalités de fonctionnement

AVANT PROPOS

Par « feuille de route » nous entendons l'exposé d'un certain nombre d'orientations de notre mouvement pour les deux années qui viennent mais aussi l'aménagement de ses modalités de gouvernance et de fonctionnement.

Il s'agit, dans les deux prochaines années, d'arrêter et de formaliser les évolutions identitaires, stratégiques et fonctionnelles permettant au GNDA de s'adapter aux nouvelles contingences de notre secteur d'activité ainsi qu'aux attentes formulées par ses adhérents, notamment en lien avec les résultats de l'enquête réalisée auprès d'eux en 2010.

Développée à partir d'une lecture critique de l'activité du Groupement au cours de ces dernières années, la réflexion du Conseil d'Administration et de la Commission Technique Nationale a été, sans altérer les principes fondateurs de notre groupement ni ses valeurs, de tenir compte des nouvelles réalités et représentations externes et internes de la fonction de directeur(rice) général(e) ainsi que du rôle de nos associations au sein de politiques publiques sanitaires, sociales et médico-sociales en forte mutation.

Les termes de la présente « feuille de route » constituent la mission confiée aux instances de notre Groupement et à leurs membres au cours des deux années à venir. Ils ne constituent pas un cadre rigide de définition de leurs missions, axes de travail ou modalités d'organisation, mais la base d'une démarche collective dont ils sont investis par l'Assemblée Générale du 28 septembre 2011. Cette démarche devra être expérimentée avec le souci d'en adapter progressivement les différentes composantes en vue de permettre au Groupement de poursuivre avec la plus grande efficacité possible ses objectifs auprès de ses adhérents, des unions, fédérations et organisations dont il est partenaire ainsi que de ses différents interlocuteurs.

LES POINTS D'ANCRAGE

La construction de cette « feuille de route » a trouvé ses sources dans l'analyse résultant des échanges des administrateurs et membres des instances du GNDA au cours de ces deux dernières années. Cette analyse, guidée par les résultats de l'enquête de 2010 comme par les difficultés rencontrées dans le fonctionnement interne du GNDA, a pris en compte les évolutions récentes du champ sanitaire, social et médicosocial et leurs impacts sur la fonction de Directeur Général. A cet égard, la réflexion des membres de nos instances internes s'est tout à la fois située dans le prolongement de nos travaux les plus importants de ces dernières décennies mais aussi dans une approche prospective où une place conséquente a été donnée aux approches nouvelles que suggèrent les évolutions constatées.

Lors du séminaire annuel 2011 d'Avignon, ces approches ont été complétées par les constats, éléments d'analyse et

propositions recueillis auprès des adhérents lors des rencontres organisées entre avril et juillet 2011 en Régions.

Autour de ces différentes approches et contributions, les avis ont convergé sur certaines thématiques dont la prise en compte a été appréciée comme prépondérante au regard des évolutions ou orientations souhaitées :

- La nécessité d'adapter nos critères d'adhésion aux évolutions des profils des Directeurs Généraux d'aujourd'hui et au regard de la façon dont s'exerce à ce jour cette fonction au sein de nos organisations.
- L'importance d'une « ouverture assumée » des travaux en région à de nouveaux acteurs, non adhérents, au sein des territoires.
- Une nécessaire interrogation sur l'opportunité pour le GNDA de prendre ou garder place au sein d'instances officielles nationales et régionales au regard des enjeux de représentativité du secteur mais aussi du risque de participer à l'émiettement des représentativités de notre secteur d'activité.
- Mieux intégrer les divergences d'analyse au sein du Groupement, clarifier ce qui fait analyses communes, formaliser les diagnostics partagés, entrer plus formellement dans l'élaboration et la transmission de préconisations.
- Optimiser le fonctionnement en Région en impliquant celles-ci dans des travaux alimentant le niveau national et en créant un lien plus construit entre le Bureau du Groupement et les adhérents en région.
- Renforcer la dimension réseau avec les partenaires nationaux, voire régionaux du Groupement.
- Repréciser nos modes de gouvernance interne en resituant les fonctions de nos différentes instances ainsi que leurs liens.
- Améliorer nos organisations « logistique » et administrative par un recentrage de la gestion des adhésions et du Secrétariat Général, ainsi que par le développement d'outils nouveaux ou améliorés.

LES ORIENTATIONS DE LA FEUILLE DE ROUTE

Les orientations de la « feuille de route » ont été construites à partir des débats qui se sont tenus lors du séminaire de juillet 2011 à Avignon, autour de ces points d'ancrage.

Tant au niveau de leur mise en œuvre globale que des réflexions qui restent à conduire, des actions à engager, des partenariats à développer, ces orientations impliqueront outre le Président et le Bureau, les administrateurs, l'animateur et les membres de la Commission Technique Nationale, les délégués régionaux, les responsables et les membres des Commissions spécifiques ainsi que tout autre membre du Groupement impliqué dans l'organisation des journées d'études, manifestations et séminaires du Groupement.

1 - Les instances

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : Il définit la délégation faite à la CTN dont il nomme les membres. Il valide ou non l'ensemble des propositions émanant de la CTN ou des Régions via les Délégués Régionaux.

LA COMMISSION TECHNIQUE NATIONALE : elle travaille à partir d'un programme annuel qu'elle conçoit et que le CA valide. Elle élabore et propose au CA par écrit de propositions, des initiatives (manifestations, séminaires, journées d'études etc.), des analyses voire des prises de position. Elle suscite des Commissions spécifiques dont elle élabore le cahier des charges. Elle organise et/ou supervise l'organisation des manifestations du GNDA. Elle a recours autant que de besoin à des personnes ressources.

LES COMMISSIONS SPECIFIQUES : elles sont issues de propositions émanant des Régions ou du niveau national et sont mises en place par la CTN. Elles rendent compte de leurs travaux par écrit et proposent à la CTN toute action venant utilement favoriser la transmission de leurs travaux. Leurs responsables sont proposés par la CTN et nommés par le CA. Elles cessent d'exister lorsque, au regard de leur cahier des charges, leur mission est accomplie.

LES REGIONS : Sont incitées à traiter chaque année une thématique spécifique validée par le CA et en transmettent les résultats à la CTN via le Délégué Régional. Le CA est informé de ces travaux, il peut y participer en déléguant certains de ses membres.

LE BUREAU : Il suit l'ensemble de la mise en œuvre des activités du GNDA et occupe une fonction « d'animation permanente » du Groupement et de gestion des questions d'actualité. Il veille à rencontrer de façon régulière les adhérents en Région, en lien avec les Délégués Régionaux. Il assure la réactivité politique du Groupement.

2 - Les acteurs

Les Délégués Régionaux siègent de fait au CA ainsi que le responsable de la Commission Technique Nationale et les responsables des Commissions spécifiques. Ces personnes sont aussi appelées à participer à la CTN

Les Membres du Bureau sont de fait membres de la CTN.

Les autres membres de la CTN sont des adhérents issus des Régions avec une représentation de chacune d'elle. Les Délégués régionaux veillent à ce que leur Région soit représentée au CA comme à la CTN. Ils formulent toute proposition en ce sens.

Un responsable et coordonnateur est désigné par la CTN pour ce qui concerne le contenu thématique de toute manifestation organisée par le Groupement. Il est assisté d'une équipe restreinte.

Un responsable de la logistique est désigné par la CTN pour assurer les conditions d'accueil des participants aux manifestations organisées par le GNDA. Il prend appui sur les moyens humains et matériels dont il dispose au sein de son organisation.

Le responsable de la Commission Technique Nationale supervise l'ensemble des actions conduites pour la bonne

élaboration et le bon déroulement des manifestations organisées par le GNDA.

3 - Les manifestations organisées par le GNDA

Des journées d'études, organisées en mars et en septembre au bénéfice exclusif des adhérents ou ouvertes à leurs seuls collaborateurs directs.

Des journées d'études « ouvertes » (colloques) organisées au moins une fois par an au bénéfice des adhérents, des salariés et administrateurs de leurs organisations, de partenaires du Groupement.

L'Assemblée Générale, dans le cadre des journées de mars.

Des rencontres formelles ou informelles avec des personnalités représentatives du secteur.

4 - Le travail en Régions

Renforcement du lien entre le niveau régional et le niveau national, notamment à partir d'une représentation renouvelée et renforcée de chaque Région au sein des instances CA et CTN.

Implication du Bureau dans la vie en Région avec mise en place de rencontres régulières entre ses membres et les adhérents en Région.

Implication des adhérents en Région dans la conduite de travaux concernant l'ensemble des adhérents.

Elargissement de la présence du Délégué Régional dans les instances.

5 - Les partenariats

Le GNDA tient une part importante de sa légitimité dans les partenariats institutionnels qu'il a su développer. Il convient d'approfondir la raison d'être de ces liens, de mieux tirer parti des rôles, fonctions et places de nos adhérents au sein des institutions du secteur, de mieux identifier les partenariats stratégiquement prioritaires en fonction de l'histoire du GNDA, des enjeux d'actualité, des évolutions perceptibles à court ou moyen terme.

6 - La logistique et la communication

Le Secrétaire Général disposera d'un équipement informatique permettant la mise en place d'une base de données pour une gestion adaptée des fichiers adhérents et de la Lettre du GNDA.

Développement du Site internet et de l'intranet pour une utilisation optimale par les adhérents. Pour cela, mise en place d'un groupe pilote pour travailler avec un technicien.

Amélioration de la Lettre du GNDA avec éventuelle révision du format et de la ligne éditoriale. Appel renforcé et anticipé aux contributions écrites des adhérents.

EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE

Les administrateurs du Groupement veilleront à la mise en œuvre de la « feuille de route » ainsi déclinée. Celle-ci sera notamment évaluée dans le cadre du séminaire annuel d'Avignon 2012 et 2013 avec un compte rendu fait en Assemblée Générale.

Rappel historique des enjeux de notre participation à la question de l'évaluation

Introduction

Evaluer l'évaluation

La commission évaluation du Groupement National des Directeurs généraux d'Associations a décidé de dresser un état des lieux sur la structuration de la démarche évaluative dans le secteur social et médico-social et sur la place et le rôle de l'ANESM dans le contexte de recompositions majeures du paysage de l'action sociale. Ce faisant, elle engage une relecture du rôle et du positionnement du groupement dans les enjeux de l'évaluation, aujourd'hui, pour nos organisations associatives.

La commission entreprend ainsi une « évaluation de l'évaluation ». Il est apparu à ses membres que c'était là la condition de légitimité de l'engagement, fort et volontariste, du GNDA dans les enjeux de l'évaluation et particulièrement dans le fonctionnement de l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité Sociale et Médico-sociale. Cette position est particulièrement utile à un moment où l'évolution de cette question est incertaine et exposée à de grands risques de récupération ou de détournement.

La légitimité d'une distance critique

Le GNDA entend ainsi développer une distance critique qui paraît d'autant plus nécessaire qu'il est implicitement engagé par l'investissement de l'un de ses vice-présidents dans la gouvernance de l'ANESM.

Le groupement marque ainsi sa capacité contributive aux politiques sociales et à leurs dispositifs sans se priver pour autant d'en développer une critique argumentée qui permet d'envisager leurs évolutions.

1. L'inscription du GNDA dans les enjeux de la loi de rénovation sociale

En amont de la loi 2002-2 : une fonction de lobbying

En fait, le GNDA s'est mobilisé très tôt à l'annonce de la réforme de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Cette

réforme a pris le temps de murir lentement, ce qui a permis, au cours des 7 années de sa gestation, de produire des analyses, de réfléchir aux enjeux, de formuler des propositions, d'influer par les concertations mises en place, d'enrichir les apports des fédérations auxquelles participent les membres du groupement.

La rénovation de l'action sociale et médico-sociale a été immédiatement repérée par le GNDA comme une opportunité. Les directeurs généraux pouvaient s'appuyer sur les nouveaux dispositifs pour refonder les pratiques professionnelles de leurs organisations, trouver de nouveaux points d'appui aux légitimités associatives (même si, au premier abord, la place laissée aux associations par la loi était très réduite), faire avancer la reconnaissance des fonctions dirigeantes, notamment par le chantier ouvert sur l'autorisation des frais de siège puis des CPOM.

Dans ce contexte de réformes de fond, l'évaluation était un enjeu important.

Les décrets d'applications : la co-construction ?

Après l'adoption de la loi, les très nombreux décrets d'application constituaient un enjeu pragmatique fort. Il s'agissait en effet que la mise en œuvre de la philosophie du texte accroisse les potentiels qu'il contient ou, inversement, limite ses aspects indésirables.

Les groupes de travail ont permis une participation active de membres du GNDA, parfois identifiés comme tels. S'agissait-il réellement d'une co-construction ? Il serait sans doute utile d'analyser les influences qui ont prévalu à l'écriture des textes de mise en œuvre de la loi.

Concernant le décret relatif à l'évaluation externe et au cahier des charges, les instances de travail étant, à ce moment, organisées autour du CNESM, la contribution indirecte du GNDA est patente, la commission évaluation ayant, à ce moment, pleinement fonctionné. Mais ce décret, n'était-il pas l'occasion unique d'inscrire dans la réglementation la doctrine développée par le CNESM au moment de la création de l'ANESM ?

La mise en œuvre : l'enracinement

Le rôle du GNDA dans la mise en œuvre de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale, s'est également déployé à un autre niveau. Le groupement a été un espace de médiation entre les orientations législatives et leur appropriation par le champ professionnel. Par les lieux de mise au travail et de débats parfois vifs entre directeurs généraux, le GNDA a diffusé une culture refondée de l'intervention sociale, de nouvelles références d'action. Il a ainsi, à sa place et dans sa zone d'influence, contribué à enrainer la réforme dans les pratiques.

L'évaluation : une forte contribution

Cette fonction d'enfouissement des évolutions dans le terreau des organisations est particulièrement vraie en ce qui concerne l'évaluation. Ce concept n'a pas été spontanément intégré par les directeurs généraux comme une évolution positive pour le secteur. C'est plutôt la volonté de quelques membres – en fait essentiellement regroupés dans la commission technique et le bureau du GNDA – qui a été une force de diffusion pour le réseau des directeurs généraux. L'influence du GNDA sur l'évolution de la problématique de l'évaluation ne s'est donc pas développée uniquement par les places occupées dans les instances nationales mais aussi par le déploiement de références et de pratiques évaluatives sur le terrain des activités gérées par les associations.

2. Evaluation et posture de direction générale : conduite du changement et légitimité associative

Conduire le changement avec et par l'évaluation

Il faut dire que l'évaluation, en termes de management et au de là de son objectif premier d'amélioration continue de la qualité, présentait de réelles opportunités pour les directeurs généraux. Intuitivement, ils ont vite compris que cette thématique rejoignait leurs préoccupations, offrait de véritables

leviers d'action. De plus, pour les membres du GNDA, la congruence des concepts levés par l'évaluation avec les réflexions menées dans le groupement (Cf. les textes de référence produits à cette époque) paraissait évidente.

Deux justifications du positionnement du GNDA trouvaient un écho particulier avec l'évaluation : D'une part, la volonté de faire un « pas de côté » légitime particulièrement une conception ouverte de l'évaluation qui ne soit ni l'instrumentalisation normative (modèle de la certification ISO) ni la réduction à un simple contrôle de conformité (modèle de l'accréditation sanitaire de l'ANAES à l'époque).

D'autre part, la fonction « synapse » – c'est-à-dire de reliance d'éléments épars d'un champ complexe d'activités éclatées dans des compositions professionnelles, fédératives ou syndicales variables et pas toujours cohérentes – permettait au GNDA, en s'appuyant sur ces réseaux, de tenir une position à juste distance de la multitude d'enjeux révélés par la mise en place de l'évaluation.

A la fois catalyseur d'énergies disparates, y compris en son sein, et porteur, parce que précisément traversé par cette disparité, d'une vision forte et cohérente du processus évaluatif, le GNDA a occupé une place « singulière » sur la scène de l'évaluation. En ce sens il a développé une vision « particulière » de la « performance » selon la double acception de « jeu des acteurs » (définition anglo-saxonne) et de performance artistique (performer).

L'évaluation au service de la légitimité associative

La manière dont les associations se sont saisies de l'évaluation peut apparaître comme une course à la légitimation. En se positionnant de manière volontariste sur ce nouveau champ, en manifestant leur volonté de s'approprier ce nouvel objet, les organisations associatives poursuivaient sans doute deux objectifs, l'un stratégique, l'autre tactique. Au plan stratégique, l'évaluation présentait l'opportunité de refonder la figure de modernité des associations, prêtes à s'engager sans réticence dans la construction de nouvelles visibilités de leur travail, de nouvelles lisibilités de leur fonctionnement. Au plan tactique, l'empressement des associations à occuper le terrain de l'évaluation était un moyen d'empêcher que les enjeux

ne soient confisqués par d'autres. Sur un terrain à peu près vierge de doctrines de références, où beaucoup restait à construire tant au plan méthodologique que conceptuel, il valait mieux être les premiers.

Le GNDA a été porté par ces deux dimensions, il en a fait un enjeu qui a été relayé par ses membres dans les associations.

3. Le Conseil National de l'Évaluation Sociale et Médico-sociale (CNESM)

Les temps fondateurs : construire une doctrine

C'est dans ce contexte, rapidement décrit, que fut inauguré le CNESM. A son installation, en avril 2005 (plus de trois ans après la promulgation de la loi ce qui ne sera pas sans conséquences sur la suite des événements), tout était à faire. Deux membres du GNDA vont siéger à la première assemblée, l'un au titre de la représentation des groupes professionnels, l'autre, à titre personnel de personne qualifiée.

Les comptes-rendus des premières réunions du CNESM montrent comment les « pionniers » ont tenté de défricher le terrain. Les jeux d'acteurs avaient l'avantage de ne pas être encore trop fixés. Les lignes de partage ne sont apparues que progressivement, au fur et à mesure que les enjeux surgissaient. En fait, plus la marche à suivre se précisait – notamment au travers de deux notes d'orientation votées à l'unanimité de ses membres – plus des distinctions se faisaient jour.

Les premières différenciations ont séparé les champs d'activité par publics. L'évaluation n'ayant pas la même portée en Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes ou en Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale. Sont ensuite apparus les partages entre les organismes lucratifs et les non-lucratifs, puis entre le secteur public et les associations. Et enfin, au gré des évolutions législatives (loi Borloo notamment), une ligne de partage est apparue entre autorisation et agrément, en particulier pour les services à la personne.

Aspirés par ses tensions, les clivages entre les grandes fédérations ont également émergé. Toutes ces distinctions, parfois subtiles, parfois

conflituelles, sont également traversées par des différences de postures professionnelles entre métiers ou entre conceptions des métiers.

Le point nodal de construction de références sur la question de l'évaluation fut la publication du « guide de l'évaluation interne ». Ce fut aussi le chant du cygne d'une organisation qui s'étouffait au fur et à mesure de son avancée par manque de moyens pour conduire son ambitieuse mission.

La commission évaluation du GNDA : une fonction d'appui

Dès l'installation du CNESM, la commission technique du GNDA a créé une commission ad hoc pour accompagner les travaux du conseil national.

Le rôle joué, en ces temps de fondation, par la commission évaluation fut majeur. Les travaux du CNESM et de sa commission permanente étaient suivis de près et faisaient l'objet de contributions écrites, directement injectées dans les groupes de travail, voire la commission permanente cheville ouvrière du CNESM, où siégeait le représentant titulaire du GNDA.

Par exemple, le plan du « guide de l'évaluation interne » fut quasiment établi par la commission évaluation du GNDA.

Le GNDA à la croisée des intérêts en jeu

Par l'originalité de sa position – ni fédération mais regroupant des directeurs généraux affiliés à toutes les fédérations représentées, ni syndicat employeur mais dont certains de ses membres siègent dans les instances de gouvernance des principaux syndicats, ni groupement corporatiste ou mouvement professionnel mais directement concerné par les activités des uns et des autres... – le GNDA a pu agir de sa souplesse pour s'adapter aux enjeux sans être d'abord repéré comme défendant des intérêts particuliers. Il a su aussi s'enrichir des réflexions de ceux qui travaillaient depuis des années sur l'évaluation des politiques publiques par la participation de certains de ses membres aux travaux de la Société Française d'Évaluation (SFE) et faire synthèse entre des approches de l'évaluation qui auraient pu être antinomiques.

Le GNDA a ainsi joué, « naturellement », un rôle de médiation

entre les différents intérêts en présence dans le CNESM. Ce rôle perdurera, avec d'autres difficultés, dans le cadre de l'ANESM.

4. La transition : du CNESM à l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité Sociale et Médico-sociale (ANESM)

Les temps de la rationalisation : la volonté de maîtrise

Le passage du CNESM à l'ANESM était justifié par le manque flagrant de moyens dont disposait le premier. La nécessité de doter le Conseil de moyens pour faire face à ses missions avait été demandée par ses membres dans un vœu adressé au Ministre, vœu dont le GNDA était à l'initiative. La création d'un Groupement d'Intérêt Public d'État, financé directement par les contributions de toutes les parties prenantes à l'intervention sociale, était donc une perspective positive même si la forme de GIP retenue était porteuse des difficultés de gouvernance qui seront le talon d'Achille de l'ANESM.

Ce d'autant que, derrière le motif des moyens, se cachait une volonté plus insidieuse de rationalisation et de maîtrise. Ces deux aspects étaient sans doute présents dès l'écriture de la loi 2002-2, les débats parlementaires en attestent. La manière dont le CNESM a réagi, la célérité avec laquelle il livra une interprétation des concepts et une exégèse des textes a sans doute pris de court la volonté des politiques. Cette dynamique a été payée par la mise à l'écart du président du CNESM qui n'a pas pu poursuivre ses légitimes ambitions de prolonger sa mission dans la nouvelle structure.

Le GNDA s'est trouvé au cœur de ces enjeux.

Le GNDA au cœur des tensions politiques

Son représentant a participé activement aux négociations, difficiles et crispées, entre des membres de la commission permanente du CNESM, les représentants des grandes fédérations et le cabinet du ministre des affaires sociales pour la constitution de l'ANESM.

Deux conceptions de l'évaluation se

sont alors trouvées opposées : Celle promue par le CNESM, largement relayée dans les travaux du GNDA et de la SFE et soutenue par l'UNIOPSS et l'APF portant une vision ouverte et souple d'une évaluation conçue d'abord comme dynamique de changement selon une démarche projet ; Celle voulue par les décideurs politiques d'une évaluation proche du contrôle participant à une normalisation des pratiques et, implicitement, à une standardisation des conduites professionnelles. Le point qui cristallisera ces tensions sera celui du référentiel d'évaluation qui devait être inscrit dans les missions de la nouvelle Agence.

La construction d'un compromis

Dans ce contexte de fortes tensions, la convention constitutive de l'ANESM doit s'interpréter comme un compromis de circonstance, local (le microcosme politique parisien en période pré-électorale) et provisoire (la volonté du ministre d'installer l'Agence avant la fin d'une mandature). Des concessions ont été tolérées pour éviter le divorce des décideurs avec tout un pan des acteurs du social. Conquises sur le fil de la négociation, elle portait les germes potentiels des tensions dans le fonctionnement de l'ANESM et entre les représentants du secteur. Pourtant, c'est grâce à ce compromis que les acquis du CNESM ont pu être sauvegardés et le GNDA a fortement influé sur la rédaction de points clés de cette convention en s'appuyant sur le projet de convention rédigé par le Président du CNESM et invalidé au dernier moment par le cabinet du ministre.

5. L'ANESM : continuités et ruptures

Les missions de l'Agence

Le premier élément du compromis a porté sur les missions de l'ANESM. Le Cabinet tenait absolument à ce que figure dans les missions « définir la procédure des évaluations internes et externes » qui signifiait pour lui la mise en place d'un référentiel. De longue lutte, l'inter-associatif obtint que la rédaction finale garantisse l'esprit du texte d'orientation du CNESM : « déterminer les principes fondamentaux garantissant la qualité des procédures suivies en matière d'évaluation interne

et externe et assurant leur articulation et complémentarité ». Mais ce compromis obtenu dans la rédaction mit des mois à ne plus être objet de tension entre le Directeur de l'Agence et le COS.

La fonction du Comité d'Orientation Stratégique (COS)

Un autre élément du compromis fut le Comité d'Orientation Stratégique. De fait, la nouvelle convention constitutive prévoyait la mise hors-jeu de la représentation des acteurs du secteur, réservant une place à quelques fédérations professionnelles et d'usagers au sein du CA dans lequel l'Etat a la majorité et dont les missions sont quasiment exclusivement sur la gestion de l'Agence, tout pouvoir, sans aucun contre pouvoir, étant dévolu au directeur de l'Agence. La situation était d'autant plus complexe que le ministre avait accepté, pour sauver l'Agence, un amendement parlementaire créant un comité scientifique garant de l'indépendance de l'Agence et de la mise à l'écart des acteurs du secteur soupçonnés de conflits d'intérêt dans la conception de l'évaluation et des « recommandations de bonnes pratiques professionnelles ».

La création du COS, sur les bases de la composition du CNESM, permettait de réintroduire, via la convention constitutive et le règlement intérieur de l'ANESM, une instance consultative.

Autre temps, autres mœurs, si on retrouve les mêmes, les enjeux, eux, ont sensiblement évolué. Les clivages, lignes de partage, distinctions qui émergeaient au fil des travaux du CNESM se sont révélés beaucoup plus conflictuels dans les nouvelles instances de l'ANESM. La combinaison complexe des rôles et des places entre le COS, le Conseil Scientifique, le Conseil d'Administration et le Directeur Général (« nommé par le Président de la République ») a révélé les enjeux et conflictualisé les travaux. De plus l'évaluation commençant à se généraliser dans le secteur, des cabinets sentant un nouveau marché émerger, la bataille conceptuelle s'est trouvée exacerbée.

Le rôle du GNDA dans cette phase de l'histoire des instances fut déterminant puisque c'est son représentant qui prit la présidence du COS. Il préside ainsi le COS et son bureau et siège avec voix consultative au Conseil

d'Administration et, sur invitation, au Conseil Scientifique.

La gouvernance complexe de l'agence

La gouvernance de l'ANESM est à l'image des contradictions qui traversent le champ de l'action sociale et médico-sociale. L'articulation du pouvoir, très étendu par la nature même du type de GIP, du Directeur Général avec les instances consultatives marque des divergences de vues. Entre la commande politique adressée à l'ANESM et les résistances/contributions du champ professionnel, les représentants des usagers tentent de faire entendre leurs voix, elles aussi marquées par des divergences flagrantes.

Dans ce contexte, il est beaucoup plus délicat de tenir, comme le faisait le GNDA via ses représentants dans le schéma CNESM, une fonction médiatrice, ce d'autant que son représentant ne siège plus en tant que tel mais comme président du COS élu à titre personnel. L'analyse des débats en COS, des crises et conflits qui émaillent le chemin de l'agence, laisse plus penser à la recherche de compromis très politiques, voire à un simple arbitrage, ce d'autant que la place du COS, de son bureau et de son président, au-delà des textes, a dû se conquérir pied à pied.

Le virage doctrinal

Le risque de virage doctrinal reste permanent tout autant par pression et commande politique que par le jeu des acteurs eux mêmes. Le recentrage sur les fonctions normatives et de contrôle est toujours présent parfois par demande du secteur lui même ou par réponse à des événements malheureux (Cf. entre autres le questionnaire bientraitance dans les Ehpad). La représentation du GNDA est moins bien soutenue du fait entre autre de la place particulière de son représentant. Le fonctionnement de la commission évaluation s'est un peu essoufflé, sa capacité de production et d'analyse s'est réduite. Le Président du COS se trouve ainsi sans doute moins porté. Cet épuisement correspond peut-être à la fin d'une phase historique. Il y a aussi un lien entre la radicalisation des débats au sommet et la baisse de motivation du réseau des directeurs généraux (l'évaluation est moins « neuve » et les tensions entre les conceptions s'aplanissent dans les

pratiques réelles). Enfin, les menaces qui pèsent sur l'avenir de l'ANESM déplacent à nouveau les enjeux plus du côté du contenant que du contenu même si les deux sont intimement liés.

6. Le destin de l'évaluation en action sociale : quel rôle du GNDA ?

L'évaluation est-elle soluble dans la performance ?

De fait, l'émergence massive du thème de la performance, réduite à une dimension économique, renforcé ces derniers mois par la crise financière, et le rôle accru de l'agence qui l'appuie (l'ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance) semble, aujourd'hui, fragiliser l'ANESM qui peine à entretenir la dynamique des temps fondateurs et à poursuivre le développement d'une doctrine spécifique de l'évaluation dans le champ social et médico-social.

Victime des conflits qui clivent les acteurs du secteur, de la recomposition du secteur issue de la loi HPST et de la RGPP, l'ANESM donne l'impression de chercher sa légitimité malgré une production de recommandations de bonnes pratiques professionnelles qui ne ralentit pas et dont la qualité s'améliore. Le conflit généré par la procédure d'habilitation des organismes d'évaluation externe voulue exclusivement par l'administration centrale a laissé des traces malgré la volonté de l'Agence de mettre en place un contrôle a posteriori.

Quid de l'ANESM dans la recomposition des frontières entre sanitaire et médico-social ?

De plus, la recomposition des frontières entre le sanitaire et le médico-social – issue de la loi HPST et formalisée par les nouvelles compétences des Agences Régionales de Santé – modifie considérablement les contours de missions de l'ANESM : recomposition de son champ de compétences (quid du « social pur » ?), abolition du partage avec le sanitaire (donc de la distinction avec la Haute Autorité de Santé ?), mise à mal de la volonté exprimée dans la loi du 2 janvier 2002 d'unifier le secteur social et médico-social, etc.

L'hypothèse d'une fusion de l'ANESM dans l'HAS paraît désormais crédible

même s'il elle n'est souhaitable ni conjoncturellement (la mise en place d'une nouvelle instance ralentirait une nouvelle fois un calendrier qui a peine à se clarifier et à devenir réaliste) ni structurellement (le fonctionnement des ARS démontre quotidiennement la prédominance du sanitaire sur le médico-social). L'état de division des acteurs du champ social et médico-social ne permet pas d'affirmer avec suffisamment de détermination une doctrine rassembleuse qui se différencierait des démarches propres au champ sanitaire. Dans cette perspective, l'évaluation dans le secteur social pourrait être renvoyée aux compétences locales des collectivités territoriales, renforçant l'instrumentalisation de celle-ci à des fins de contrôle.

Les grandes fédérations du secteur se mobilisent-elles suffisamment pour défendre l'ANESM, elles même prises dans la gestion de leurs propres difficultés amplifiées par les mutations en cours ?

Avec ou sans le GNDA ?

A ce point du rapide bilan historique que nous venons de tracer, la question se pose du positionnement du GNDA dans ces enjeux.

Il a continué à influencer fortement les derniers textes (circulaire sur l'évaluation, décret sur l'équivalence évaluation / certification) pour qu'ils restent dans l'esprit des textes fondateurs sur l'évaluation.

Le groupement ne doit-il pas maintenir – plus que jamais au vu des enjeux – son investissement dans la conception de l'évaluation et les instances de l'ANESM ?

Le groupement ne doit-il pas s'engager dans la défense de l'ANESM (au-delà de ses difficultés de fonctionnement) comme moyen privilégié de préserver un espace d'évaluation spécifique et adapté aux singularités de l'action sociale et médico-sociale ?

Il semble aujourd'hui utile, voire nécessaire, de défendre une position claire et de la faire connaître pour s'opposer aux dérives qui menacent l'évaluation conçue dans la loi 2002-2. L'investissement du GNDA dans les enjeux de l'évaluation l'autorise à une parole qui sera écoutée et entendue.

Roland JANVIER
André DUCOURNAU

Journée du Vendredi 20 Janvier 2012

«L'évaluation externe au service du projet : quels repères stratégiques ?

Le lieu : Maison des Associations de Solidarité (10-18 rue des Terres au Curé - 75013 PARIS)

Le coût : 70 euros (qui comprend la restauration sur place pour le déjeuner)

Journée ouverte aux non-adhérents au GNDA

Cette journée, ouverte à toutes personnes intéressées par cette question, sera l'occasion de faire un point sur la réglementation, de débattre et de croiser nos conceptions, d'entendre les expériences déjà conduites d'évaluation externe.

Quelques éléments du programme en cours d'élaboration

«10 ANS APRES, DECRYPTAGE D'UN PARCOURS : LA CIRCULAIRE N°398 DU 21 OCTOBRE 2011 »

Intervenant : A.DUCOURNAU, Directeur Général ARSEAA 31, Président du COS de l'ANESM

« L'EVALUATION, AU RISQUE DU CONTRADICTOIRE »

Débat

Intervenants : R.JANVIER, Directeur Général de la Fondation Massé-Trévidy

M.CHAUVIERE, Docteur en Sociologie, Directeur de recherche au CNRS

« ENJEUX STRATEGIQUES, QUELLES MODALITES D'EVALUATION AU SERVICE DE QUELS PROJETS ? »

Témoignages de différents collègues engagés à divers niveaux dans la procédure d'EVALUATION EXTERNE :

METHODOLOGIE (choisie), ACTEURS (partie prenante à la démarche), FINALITES, LEVIER (pour l'institution)

Fil rouge et analyse des travaux de la journée

Intervenant : P.SAVIGNAT, membre de la SFE (Société Française de l'Evaluation), membre du Conseil Scientifique de l'ANESM

UNE BANQUE
COOPÉRATIVE,
C'EST QUOI ?
POUR NOUS ?


**CREDIT
COOPERATIF**
C'est un choix

En créant leur banque il y a 120 ans, des coopérateurs issus de l'économie sociale souhaitaient avoir un outil financier en propriété commune, dédié à leurs projets économiques. C'est le Crédit Coopératif, une banque différente pour une économie respectueuse des personnes et de leur environnement. Son ambition : partager une même vision de l'économie sociale et solidaire, en mettant ses métiers au service des associations, des coopératives, des PME-PMI qui font le tissu économique local, des organismes d'intérêt général, des entrepreneurs sociaux et des particuliers. Cette démarche quotidienne, le Crédit Coopératif entend l'évaluer et l'améliorer en permanence pour être toujours plus utile à ses sociétaires et à la société. www.credit-cooperatif.coop/le-groupe-credit-cooperatif/

www.credit-cooperatif.coop