

1 - Initialiser le programme



de M-9 à M-6

Mettre en place une équipe projet au sein de l'organisme porteur de ce programme mutualisé est la première étape pour impulser et animer cette démarche : de la définition de la gouvernance, à la gestion des finances en passant par l'animation de tout le programme.



1 Définir la gouvernance du programme mutualisé

Équipe projet

Pour mener à bien ce projet, il est donc nécessaire que l'équipe projet détienne les compétences essentielles suivantes :

- Capacité à rassembler des acteurs diversifiés et représentatifs du secteur des ESSMS,
- Compétences en gestion de projet et en animation de groupes.

Gouvernance

Rassembler les acteurs clés du secteur et du territoire au sein de plusieurs instances de gouvernance permet d'adapter au mieux le projet aux réalités du territoire, avec :

- Un comité de pilotage (COFIL) - à constituer dès le début),
- Un jury chargé de la sélection des prestataires des marchés publics,
- Un comité scientifique (si mise en place d'un programme de recherche).

Objectif

Réunir l'ensemble des parties prenantes du projet représentatives du secteur et du territoire

Les missions du COFIL

- Clarifier la finalité du programme développé, permettant de préparer la réflexion sur les indicateurs d'évaluation des effets du programme,
- Valider et suivre les étapes et la gestion du budget du programme,
- Sélectionner les structures qui seront retenues au regard de critères co-définis initialement.

Qui convier ?

Les acteurs suivants sont à convier pour participer à ce COFIL :

- Les financeurs des ESSMS (par exemple, Conseil départemental, ARS, etc.),
- Les représentants des branches professionnelles et des fédérations,
- Des experts en innovation managériale (par exemple, ARACT, Agence de développement, etc.),
- Tous les financeurs potentiels du programme (par exemple, OPCO, Caisses de retraite, etc.).

Facteurs-clés de succès

- > Légitimité du porteur de projet à fédérer et animer ce programme
- > Diversité des acteurs impliqués
- > Présence d'experts du secteur et de l'innovation managériale et organisationnelle

2 Rechercher des financements pour couvrir les coûts du programme

Un programme mutualisé ?

La transformation d'une organisation implique des coûts liés aux interventions des prestataires (formation, accompagnement) ainsi qu'aux temps de réunions, d'échanges et de préparation. L'enjeu de la mutualisation de ce programme est à la fois de susciter l'émulation entre pairs mais aussi de minimiser certains coûts pour les structures participantes.

Objectif

Trouver l'équilibre financier pour mettre en place le programme et minimiser le coût pour les structures participantes

1 - Initialiser le programme

Les avantages d'un programme mutualisé

- La coordination du projet permet de **faire gagner du temps aux structures** dans les échanges avec les différents financeurs,
- Le montage d'un programme mutualisé permet de **solliciter des financements plus conséquents** auprès d'une pluralité de financeurs,
- Mutualiser les temps de formation permet de **réduire certains coûts** (notamment dans la phase 1 et 3),
- Au regard des financements obtenus, définir le nombre de structures pouvant être accompagnées sur la totalité du programme (cela permet d'éviter la concurrence entre les structures).

Facteurs-clés de succès

- > Veille permanente sur les appels à projets
- > Adapter les arguments du projet aux critères d'attribution des financeurs
- > Prévoir du temps pour coordonner le projet : rôles d'interface / centralisateur / facilitateur

3 Acculturer les acteurs du secteur

Un engagement personnel

L'engagement dans un processus d'amorce de transformation nécessite un cheminement personnel du dirigeant. Pour cela, il convient d'organiser, bien en amont, une première journée d'acculturation des acteurs du territoire aux enjeux, défis et impacts possibles de ces nouvelles pratiques managériales et organisationnelles.

Une journée pour motiver

Cette journée vise ainsi, à la fois à :

- **Partager les résultats des expérimentations précédentes**, au travers de témoignages des différents professionnels (dirigeants, encadrants intermédiaires, professionnels de terrain et financeurs du programme). Cela permet de renforcer la projection sur le chemin à parcourir et les résultats possibles,
- **Organiser un temps d'appropriation du programme pour de nouveaux dirigeants** : les aider à identifier les freins et leviers perçus et les résultats qu'ils en attendent pour leur structure.

Objectif

Organiser un événement pour informer et susciter l'envie de s'engager dans un processus de transformation

Facteurs-clés de succès

- > Compétences en animation
- > Témoignages de professionnels de structures déjà engagés dans une transformation

4 Initier une réflexion sur l'évaluation du programme

Choix des approches managériales et organisationnelles

En vue de l'évaluation du programme, il convient préalablement de **valider les différentes approches managériales et organisationnelles qui seront proposées aux structures**. Pour ce faire, des fiches présentant 6 approches managériales et organisationnelles différentes et une médiathèque sont proposées dans les Ressources complémentaires de ce kit; et ci-dessous une analyse des forces et faiblesses de chacune de ces approches.

Objectif

Valider les approches retenues et définir des indicateurs à mesurer

Se projeter sur les impacts

Dès la définition des objectifs du programme avec le Comité de pilotage, des premières hypothèses en terme d'impacts attendus ont pu être énoncés. Il convient lors de cette phase d'affiner les dimensions à prendre en considération et les indicateurs qui permettront de mesurer les résultats.

Quels indicateurs ?

- **La qualité de vie au travail,**
 - **Les indicateurs sociaux** : taux d'absentéisme, turn over...
 - **Les données relatives à la gestion du temps** : temps consacré aux processus de recrutement, réunions ...
- Retrouvez plus d'informations sur les indicateurs en fiche 5

Facteurs-clés de succès

- > Compiler les indicateurs suggérés par les ESSMS avec ceux préparés en COPIL

RÉTROPLANNING



RESSOURCES À
TÉLÉCHARGER

M-9

Constituer une équipe projet au sein de l'organisme porteur du projet

Constituer un Comité de pilotage (COFIL) et un jury

- [Liste de membres de la gouvernance](#)

Établir le budget prévisionnel

- [Principaux coûts du projet](#)

M-8

1ère réunion du COFIL pour présenter le projet ainsi que le budget prévisionnel nécessaire

- [Plaquette de présentation du programme](#)

Repérer les appels à projet et solliciter les financeurs potentiels en fonction de leur cadre d'intervention

- [Liste de financements possibles](#)

M-7

Préparer le programme de la journée d'acculturation et organiser l'évènement

- [Protocole d'animation de la journée d'acculturation](#)

M-6

Animer la journée d'acculturation

Réunir le COFIL pour valider les approches proposées et débiter les réflexions sur l'évaluation du programme

- [SWOT par approche](#)