



BADGE en Management Associatif ADEMA - MINES ParisTech

LANCER UN NOUVEAU PROJET :
QUELLE MÉTHODOLOGIE POUR LES ASSOCIATIONS ?

Étude préalable au lancement d'une accréditation Européenne en cardiologie préventive

Camille PFAFF
Avril 2018

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
CONTEXTE ET ENJEUX	6
La Société Européenne de Cardiologie.....	6
L'Association Européenne de Cardiologie Préventive	6
Principes de développement et sélection de projets	7
LES BESOINS EXPRIMÉS	9
Méthodologie du recueil des besoins	9
Gouvernance et stratégie : la nécessité d'une étude préalable au lancement du projet .	10
Comment évaluer la pertinence d'un nouveau projet?	11
ÉVALUATION DE PROJETS : QUELS OUTILS ?.....	12
Élaboration d'une grille d'évaluation pour le Conseil d'Administration.....	12
Propositions et recommandations.....	13
Mise en application : évaluation du projet d'accréditation	16
CONCLUSION & PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION.....	19
REMERCIEMENTS	21
RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	22
ANNEXES	23

INTRODUCTION

Comment s'assurer qu'une idée, souvent portée par un membre du Conseil d'Administration peut devenir un projet réalisable par l'association, en accord avec sa mission, et éviter ainsi les projets imposés par la gouvernance?

Evaluer la faisabilité d'une idée initiale, et la développer pour la transformer en projet est bien souvent crucial pour les associations, qui doivent sans cesse évoluer, et tendent à se professionnaliser afin de mieux réaliser leur mission. Or bien souvent les instances de gouvernance ne disposent pas d'une méthodologie simple et objective pour évaluer et valider des pistes efficaces de développement.

Selon Jean-Pierre Vercamer, « *La pratique du benchmarking, la recherche de bonnes pratiques, la mise en place d'outils de pilotage de la performance et d'évaluation de l'action (aide à la décision) ne sont pas systématiquement utilisées [par les associations], ce qui peut conduire à des insuffisances en matière de reporting et de communication vers l'extérieur.* »¹

L'objectif de ces travaux, réalisés dans le cadre de la formation BADGE en Management Associatif, organisée par l'Association pour le Développement du Management Associatif (ADEMA) en partenariat avec MINES ParisTech, est de s'interroger sur le projet, la méthodologie et les circuits décisionnels, afin d'élaborer un outil d'évaluation visant à faciliter la prise de décision par les instances gouvernantes.

L'étude préalable au lancement d'une accréditation Européenne en cardiologie préventive par la Société Européenne de Cardiologie ainsi que des interviews de managers d'associations, de bénévoles et bénéficiaires, m'ont permis de proposer un outil décisionnel en m'appuyant sur des ouvrages et ressources en management associatif.

Le présent mémoire se structure en trois parties :

- Une brève présentation de la Société Européenne de Cardiologie et du projet d'accréditation en cardiologie préventive
- Une restitution des entretiens conduits afin d'évaluer la nécessité d'une étude préalable au lancement de nouveaux projets
- Des propositions et recommandations en vue de l'élaboration d'une grille d'évaluation des nouveaux projets

¹ Dossier la mesure de la performance dans les Associations- La Revue Associations, n° 64, Mai 2015

CONTEXTE ET ENJEUX

La Société Européenne de Cardiologie

La Société Européenne de Cardiologie (SEC) est une association médicale à but non lucratif qui a pour mission de *diminuer l'impact des maladies cardiovasculaires*, à la fois pour le traitement et pour la prévention des maladies cardiovasculaires².

Basée à Sophia Antipolis en France, la SEC compte actuellement 95 000 membres, 56 Sociétés Nationales de Cardiologie et 43 Sociétés affiliées à travers le monde.

La Société Européenne de Cardiologie est gouvernée par un conseil d'administration composé de 32 bénévoles élus, experts en cardiologie. Les activités sont coordonnées par 22 comités, et la société compte environ 2 000 bénévoles actifs.

La Société Européenne de Cardiologie comprend également 6 branches traitant de diverses spécialités en cardiologie:

- Cardiologie Préventive
- Insuffisance Cardiaque
- Arythmies
- Imagerie Cardiovasculaire
- Interventions cardiovasculaires transcutanées
- Syndrome cardiovasculaire aigu

Ces établissements associés, nommés associations, bien qu'elles ne soient pas des entités juridiques autonomes, ont été créés afin de promouvoir le développement de domaines spécifiques d'expertises liés à la prévention, au diagnostic et à la gestion des maladies cardiovasculaires.³

La SEC reste la seule entité légale, déclarée sous la loi de 1901.

L'Association Européenne de Cardiologie Préventive

L'Association Européenne de Cardiologie Préventive (European Association of Preventive Cardiology - EAPC) est une branche de la Société Européenne de Cardiologie, qui a pour mission de *promouvoir l'excellence dans la recherche, la pratique, l'éducation et la politique en matière de santé cardiovasculaire, de prévention primaire et secondaire*. Elle compte environ 6 700 membres. Ses activités sont organisées autour de cinq comités, dédiés à l'éducation, la recherche, la communication, la relation avec les membres, et l'organisation de congrès. L'EAPC compte également quatre sections scientifiques :

- Réadaptation Cardiovasculaire
- Recherche fondamentale et translationnelle
- Cardiologie du Sport et Exercice
- Epidémiologie et santé publique

Le conseil d'administration de l'Association Européenne de Cardiologie Préventive comprend 14 membres élus, représentant les divers groupes :

- Le bureau : composé du Président actuel, du Président sortant, et du vice-président, d'un secrétaire ainsi que d'un trésorier.
- Les responsables des comités et sections
- L'éditeur en chef du « European Journal of Preventive Cardiology »

² www.escardio.org

³ Société Européenne de Cardiologie, Statuts Août 2017.

D'une idée au projet : historique du projet d'accréditation

La proposition d'établir un système d'accréditation visant à standardiser la pratique clinique en cardiologie préventive a été présentée au conseil d'administration de l'EAPC pour la première fois en 2016. Si l'objectif porté par le président actuel de l'association, était ambitieux, le projet n'était pas structuré, et ne comprenait pas, à l'époque, de livrable ni d'indicateurs précis.

Depuis la création de l'Association EAPC en 2004, de nombreux projets ont été validés par le conseil d'administration en l'absence d'étude préalable, simplement parce qu'ils étaient portés ou soutenus par des membres élus. Ce mode de « gouvernance resserrée », décrite par E. Bucolo, P. Eynaud et J. Haeringer⁴ où la gouvernance s'incarne dans une ou plusieurs personnes omniprésentes et charismatiques, induit un manque d'objectivité dans les choix portés, et crée de nombreuses frustrations au sein des bénévoles impliqués dans la gestion de l'association.

Afin de professionnaliser le support offert aux associations, une méthodologie de projets a été mise en place depuis 2016 au sein de la Société Européenne de Cardiologie. Ce processus interne est applicable aux branches de l'ESC. Il définit les différents stades de l'élaboration du projet, liste les éléments à fournir, et précise les étapes de validation interne par le comité de direction. Ce processus intervient une fois le projet défini et validé par le conseil d'administration de la branche concernée, ici, l'EAPC. Pour gagner en efficacité, il conviendrait de structurer l'étape préalable de sélection des projets par les instances gouvernantes.

En m'appuyant sur les enseignements dispensés lors des différents modules ADEMA, et sur la méthodologie de projet initiée par le comité de direction de la Société Européenne de Cardiologie, j'ai proposé, en accord avec ma direction, de réaliser une étude préalable au lancement de l'accréditation en cardiologie préventive, proposition qui a été retenue par le conseil d'administration de l'EAPC.

Principes de développement et sélection de projets

D'après le Project Management Institute⁵, Un *projet* est un effort temporaire entrepris pour créer un produit, service ou résultat unique (*définition PMBOK®*). La sélection est un processus nécessaire à l'évaluation des projets selon des critères organisationnels, les résultats d'analyses permettant d'obtenir la liste des projets qui doivent être priorisés. Cette sélection est souvent présentée comme une étape cruciale, et doit être réalisée de manière périodique, à chaque fois que l'on souhaite inclure un nouveau projet au portefeuille d'activités.

l'Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité (IDEAS) recommande dans son Guide des Bonnes Pratiques⁶ que « *L'organisme dispose d'outils d'évaluation des projets qu'il utilise, pour les programmes gérés en mode projet, avant (phase de choix), pendant (suivi) et après (bilan) la réalisation.* »

⁴ La gouvernance des associations en pratiques, Le Mouvement Associatif, 2014

⁵ www.pmi.org

⁶ Guide IDEAS des bonnes pratiques (www.ideas.asso.fr)

S'il existe de nombreux ouvrages et publications relevant de la gestion de projet, de l'évaluation de la performance, les textes et outils sur les processus d'évaluation et sélection de projets en amont de leur lancement sont plus rares. Il existe cependant des publications spécifiques à la recherche et au développement décrivant des systèmes d'évaluation standardisés⁷ basés sur des critères de pertinence, risques, faisabilité et retour sur investissement (*relevance, risk, reasonableness, and return*) pouvant être simplifiés et appliqués au management associatif.

Le Project Management Institute détermine le processus de sélection des projets⁸ comme suit :



Dans la seconde partie de ce mémoire, nous allons nous pencher plus particulièrement sur la phase d'**évaluation**, et par la suite, proposer des recommandations en vue de structurer ce processus décisionnel.

⁷ A Practical R&D Project-Selection Scoring Tool, Anne DePiante Henriksen and Ann Jensen Traynor, IEEE Transactions on Engineering Management, VOL. 46, NO. 2, MAY 1999

⁸ The standard portfolio management, PMI – 3^e édition Chap 3.1 (Traduction libre)

LES BESOINS EXPRIMÉS

Méthodologie du recueil des besoins

Afin de mieux cerner les besoins et problématiques d'évaluation de projets en amont (phase de choix), j'ai choisi de réaliser des entretiens auprès de membres de conseils d'administration d'associations, de dirigeants associatifs (Directeur généraux, directeur des opérations) et de membres bénéficiaires, dans l'objectif d'obtenir le point de vue des différentes parties prenantes et croiser les attentes.

J'ai souhaité interroger des organismes de taille et activités comparables à la Société Européenne de Cardiologie et à l'Association Européenne de Cardiologie Préventive. L'enquête a été conduite auprès de :

- La Fédération Européenne de Parodontologie
Organisation fédérant 30 sociétés scientifiques nationales consacrées à la promotion de la recherche, l'éducation et la sensibilisation de la science et de la pratique parodontale.
- L'Association Européenne pour l'Etude de l'Obésité
Fédération d'associations professionnelles de 32 pays Européens, qui représente des scientifiques, des professionnels de la santé, des médecins, des experts en santé publique et des patients.
- L'Association de Soins Cardiaques Aigus
Groupement multidisciplinaire de spécialistes qui traitent les patients atteints d'une maladie cardiovasculaire aiguë, dans l'ensemble du processus de prise en charge de l'événement cardiaque à la stabilisation du patient.
- L'Association Européenne de Cardiologie Préventive
Groupement multidisciplinaire de spécialistes traitant de la prévention primaire et secondaire des maladies cardiovasculaires.

L'élargissement du panel à d'autres domaines, telles les finances, les assurances ou encore les activités culturelles n'a pas été possible dans le cadre strict de ce mémoire, faute de réponse positive de la part des organismes contactés.

Les entretiens ont été conduits de manière semi-guidée, afin de laisser le plus possible de liberté dans les réponses apportées. Le guide d'entretien⁹ comportait quelques questions visant à amener l'interlocuteur à s'exprimer sur sa perception du processus de sélection de projets au sein de son association.

Concernant les présidents et membres du conseil d'administration, après une brève introduction et présentation des objectifs de l'entretien, les questions portaient principalement sur le processus, formalisé ou non, de sélection des projets, la perception de leur rôle dans cette sélection, et les difficultés rencontrées.

La logique est la même pour les responsables d'association interrogés, mais les thématiques étaient abordées sur le thème de la performance de l'Association dans le processus de sélection, et les problématiques liées à la gouvernance.

⁹ Annexe 1

Dans le cas des membres et bénéficiaires, les questions portaient sur la connaissance des processus décisionnels au sein de leur association, leur perception et besoins en matière de transparence, et leur souhait, ou non, d'être consultés pour ces décisions. Pour des raisons de conformité avec le règlement sur la protection des données personnelles, je n'ai conduit ces entretiens qu'auprès de membres et bénéficiaires de l'association EAPC.

Trois entretiens d'une heure en moyenne ont été conduits auprès de chaque catégorie d'acteurs identifiés ci-dessus. Certains entretiens ont été enregistrés, avec l'accord de la personne interrogée, puis retranscrits. J'ai par la suite regroupé les problématiques communes aux différents acteurs. Si le nombre d'entretiens réalisés ne permet pas de garantir leur représentativité, et de tirer des conclusions applicables à tout type d'association, ils sont néanmoins riches d'enseignements.

Je me suis également inspirée de méthodes et outils existants, afin d'alimenter cette réflexion et proposer des pistes d'élaboration d'une grille de sélection adaptée au domaine associatif.

Gouvernance et stratégie : la nécessité d'une étude préalable au lancement du projet

Les entretiens réalisés attestent du fort développement des activités associatives, et d'un accroissement du nombre de projets soumis à validation du conseil d'administration. Si certaines associations ont déjà structuré leur procédure de développement de projet, au moyen de documents standardisés¹⁰ et défini des procédures de soumission, la nécessité d'établir des priorités demeure, cependant, aucune d'entre elles n'a défini de critères et processus d'évaluation.

Les membres des conseils d'administration consultés font état de la difficulté de refuser un projet soumis par un membre du conseil, même si celui-ci ne correspond pas complètement au plan stratégique de l'association, et conviennent de l'intérêt de structurer le processus décisionnel. La dimension relationnelle et politique est très forte dans ces associations.

La création d'une grille d'évaluation et de critères objectifs pourrait apporter un élément de réponse à cette problématique, cependant, le risque d'alourdir les procédures administratives a été mentionné à plusieurs reprises. S'il est structuré, le processus d'évaluation doit être clair, et simple. L'outil doit venir soutenir et faciliter la prise de décision, et non alourdir le processus.

Les dirigeants d'associations interrogés sont en général demandeurs d'outils pratiques visant à professionnaliser la gestion quotidienne de l'organisation, mais ont mentionné à plusieurs reprises que les instances gouvernantes n'utilisent pas systématiquement ces ressources et documents standardisés, même s'ils les ont validés au préalable.

Les entretiens réalisés auprès de membres et bénéficiaires apportent un autre éclairage sur la gouvernance de l'association. Les personnes sollicitées ont indiqué mal connaître les processus de décision internes à l'association, soulignent l'opacité de la gouvernance actuelle, pouvant être perçue comme un « club » fermé. Tous ont exprimé le souhait d'une gouvernance plus ouverte, et consultative.

Ces entretiens m'ont révélé des éléments précieux, et ont apporté une autre dimension à ma réflexion sur les processus décisionnels au sein des associations. Cela m'a permis d'identifier des problématiques communes et valider la proposition d'outil d'évaluation, mais également d'anticiper les challenges éventuels, et adapter mes recommandations.

¹⁰ Annexe 2 : fiche de projet.

Comment évaluer la pertinence d'un nouveau projet?

La forte dimension émotionnelle et l'investissement dans le projet associatif peuvent parfois conduire à un manque d'objectivité des décideurs. Un processus d'évaluation efficace n'est envisageable que si l'association a déjà défini sa stratégie globale et le plan d'action qui en découle.

Les entretiens réalisés, ainsi que mes recherches m'ont permis de dégager un socle commun d'axes pertinents pour l'évaluation objective d'un projet :

- **L'alignement avec la mission et le plan stratégique**
L'objectif principal du projet doit être clairement exprimé, et soutenir la mission de l'association
- **Des livrables définis et mesurables**
Chaque livrable du projet doit faire l'objet d'une liste d'actions détaillées. Des indicateurs de performance devront être définis au préalable pour en évaluer la progression
- **L'identification et la disponibilité des ressources**
Les ressources nécessaires à la bonne conduite du projet (connaissances, ressources matérielles, ressources humaines, bénévoles et salariés) doivent être identifiées
- **Un plan de financement réaliste**
Le budget devra être défini pour la totalité du projet sur des éléments tangibles (devis, chiffrage interne sur la base de projets réalisés). Le plan de financement (ressources propres, levée de fonds, mécénat...) doit être présenté avec le projet
- **L'adéquation avec les besoins des bénéficiaires**
La préparation du projet comprend une phase d'identification des besoins (questionnaire, consultation de bénéficiaires, création d'un groupe de travail, éventuellement intégration au sein du groupe de pilotage du projet)
- **Opportunités et risques**
Une analyse SWOT (Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats) doit être réalisée
- **Anticipation, plan préventif et correctif**
Le projet comprend une cartographie des risques et un plan d'action adapté.

Afin de permettre une évaluation objective, l'outil d'évaluation sera développé sur la base de ces critères. D'après les entretiens réalisés auprès des élus et dirigeants associatifs, un système simple de notation, soutenu par un référentiel « projet » serait le plus adapté, et permettrait d'établir des priorités parmi les projets proposés.

ÉVALUATION DE PROJETS : QUELS OUTILS ?

Élaboration d'une grille d'évaluation pour le Conseil d'Administration

En complément de mes recherches documentaires et des entretiens réalisés, des recherches ciblées m'ont permis d'identifier et sélectionner deux outils d'évaluation que j'ai étudiés afin de proposer une méthodologie adaptée aux associations :

Premièrement, la *grille de priorisation des projets pour favoriser la prise de décision en groupe*¹¹ établie par Suzanne Garon dans le cadre d'une collaboration entre le comité de pilotage et la ville de Drummondville et l'équipe de recherche sur les Municipalités amies des aînés du Québec, du centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (Québec, Canada).

Cette grille comporte 5 catégories d'évaluation : importance pour les aînés, faisabilité (ressources), temps, projet mobilisateur (attrait), structurant pour la communauté et une catégorie sur le leadership du projet (responsabilité assumée par qui – de quel organisme).

Une description des concepts est fournie pour guider la réflexion, et chaque critère est noté de 1 (faible) à 5 (fort). Au terme de l'évaluation individuelle, le responsable du groupe effectue la compilation des résultats (moyenne et écarts observés).

La seconde *grille de sélection*, établie par le Groupement d'Action Locale Loire en Layon dans le cadre du Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (FEADER)¹² a été développée en vue d'évaluer des projets candidats au financement par le programme LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale). Cette grille a été établie selon trois objectifs :

- Répondre à l'obligation réglementaire européenne (R1303/2013 – art. 34.3b) : « *Les GAL ont notamment pour tâches d'élaborer une procédure de sélection transparente et non discriminatoire et des critères objectifs de sélection des opérations (...)* »
- Evaluer la contribution du projet à la réalisation des objectifs de la stratégie de développement local du territoire et du programme Leader
- Prioriser parmi les dossiers éligibles

Cette grille¹³ permet d'évaluer les effets attendus vis-à-vis des objectifs du programme LEADER ; la dimension innovante du projet ; le caractère partenarial du projet, l'effet levier du financement LEADER sur le projet, et l'inscription du projet dans une démarche de développement durable, selon une grille de notation de 0 à 3.

Le résultat obtenu détermine l'accès au financement : un projet obtenant < ou = à 4 points ne remplit pas les conditions permettant d'obtenir une subvention FEADER-Leader. A partir de 5 points, le projet est éligible à une subvention FEADER-Leader. A partir de 8 points, le projet est exemplaire.

¹¹ Annexe 3. Garon S. (2013) Centre de recherche sur le vieillissement du Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (Québec, Canada) / Municipalités amies des Aînés au Québec - www.madaquebec.com

¹² www.leaderfrance.fr/leader-2014-2020

¹³ Annexe 4

L'étude de ces deux grilles permet d'identifier des pratiques communes :

- Les critères sont regroupés par catégorie
- Le nombre de critères est restreint (6 pour la grille MADA, 5 pour la grille LEADER)
- La notation est simple (0-5 pour la grille MADA, 0-3 pour la grille LEADER)
- Des instructions claires sont fournies pour la notation
- Des principes de classification des résultats sont définis au préalable.

Propositions et recommandations

La grille d'évaluation proposée dans le cadre de ce mémoire tient compte :

- De la méthodologie de projet implémentée par la Société Européenne de Cardiologie
- Des problématiques soulevées par les élus, cadres dirigeants et membres des associations interrogées
- De l'observation des méthodes utilisées pour la sélection et priorisation de projets citées ci-dessus.

Le document a été réalisé en anglais, langue officielle de l'association, et traduit pour les besoins de ce mémoire.

Notation :

Un référentiel a été défini avec les instances gouvernantes de l'association, afin d'identifier une note minimum par critère et les classer par ordre d'importance.

Les notes devront être attribuées entre 0 (-) et 5 (+)

- | | |
|---|--|
| 0 | Le critère n'est pas respecté |
| 1 | Nécessite une amélioration significative sur plusieurs points |
| 2 | Nécessite une amélioration sur un point essentiel |
| 3 | Le critère est partiellement respecté, une amélioration reste possible |
| 4 | Le critère est respecté |
| 5 | Le projet dépasse le(s) critère(s) fixés |

Principe de modulation :

- | | |
|-------|--|
| < 20 | Les projets n'atteignant pas cette note minimale seront ajournés. Dans ce cas, le porteur de projet pourra présenter une nouvelle fois son dossier. Si la note minimale n'est toujours pas atteinte, le dossier sera alors rejeté. |
| 20-25 | Le projet nécessite une ou plusieurs améliorations, un accompagnement sera proposé |
| 25-40 | Le projet sera intégré au portefeuille d'activités (planification) |
| 41-55 | Le projet sera conduit, et est identifié comme « priorité haute » |

GRILLE D'ÉVALUATION EAPC

NOM DU PROJET :		PORTEUR DU PROJET :		
.....			
CRITERES D'ÉVALUATION		REFERENTIEL	NOTATION /5	COMMENTAIRES
MISSION	L'objectif principal est clairement exprimé	2		
	Le projet soutient la mission de l'association	3		
LIVRABLES	Chaque livrable du projet fait l'objet d'une liste d'actions détaillées.	2		
	Des indicateurs de performance sont définis	2		
RESSOURCES	Les ressources nécessaires à la bonne conduite du projet sont identifiées <i>connaissances ressources matérielles, ressources humaines, bénévoles et salariés</i>	2		
BUDGET	Le budget est défini pour la totalité du projet	2		
	Il est basé sur des éléments tangibles (devis, chiffrage interne sur la base de projets réalisés)	2		
	Le plan de financement (ressources propres, levée de fonds, mécénat...) est fourni	2		
UTILITE	La phase préparatoire comprend une identification des besoins	3		
	Une consultation a été réalisée auprès de membres / bénéficiaires	1		
RISQUES	L'analyse SWOT valide la pertinence du projet	3		
	Le projet comprend une cartographie des risques et un plan d'action adapté	3		

TOTAL _____

Accompagnement du processus décisionnel

L'introduction d'un nouvel outil ou d'une nouvelle méthode doit faire l'objet d'une consultation auprès des instances gouvernantes. Pour assurer l'adhésion du conseil d'administration à cette nouvelle méthode, celui-ci doit être impliqué dans son développement, et recevoir une formation adaptée.

L'Association Européenne de Cardiologie Préventive applique déjà une méthodologie de développement de projet, alignée avec les procédures en vigueur au sein de la Société Européenne de Cardiologie. Le conseil d'administration utilise régulièrement les documents standardisés mis à sa disposition pour l'élaboration et la proposition de nouveaux projets.

S'agissant de l'introduction d'un système d'évaluation de ces projets, nous proposons d'accompagner ce changement en quatre étapes:

1. **Discussion** autour des problématiques relatives à la sélection de projets avec le conseil d'administration. Afin d'identifier les points bloquants, établir des priorités, valider avec le conseil d'administration les principes qui viendront structurer la prise de décision.
2. Organisation d'une **session de formation** (1/2 journée) :
 - Présentation du nouvel outil : restitution des entretiens, explication des critères retenus pour l'évaluation, présentation du principe de notation, questions réponses
 - Réalisation d'un test de notation de projet : présentation d'un projet test, et évaluation individuelle par les membres du conseil
 - Collecte des commentaires et suggestions : retour du conseil d'administration sur l'outil, les points forts et faiblesses, son apport dans le processus décisionnel, sa facilité ou difficulté d'utilisation
 - Identification des axes d'amélioration : en réalisant une distinction entre les changements indispensables à l'application de ce nouvel outil « *must have* », des éléments souhaitables « *nice to have* » qui pourraient être implémentés dans un second temps.
3. **Adaptation de l'outil** suivant les commentaires reçus
4. Présentation de l'outil finalisé et **validation** par le conseil d'administration.

Mise en application : évaluation du projet d'accréditation

Le projet d'Accréditation Européenne en Cardiologie Préventive nous permet de mettre en application la méthodologie de sélection proposée. Un test de notation a donc été réalisé avec un membre du conseil d'administration, sur la base de la présentation fournie par le promoteur du projet.¹⁴

Ce projet vise à développer une accréditation de centres de cardiologie dans les domaines de l'évaluation du risque cardiovasculaire, la réadaptation, et la cardiologie du sport, afin de promouvoir la qualité des soins de cardiologie préventive de manière uniformisée, et réaliser un audit des infrastructures, équipements, moyens humains et qualité des soins en Europe. Des indicateurs de performance sont en cours de développement pour les trois domaines, et le processus d'évaluation des candidatures a également été défini. Une fois le formulaire rempli, les informations seront envoyées à deux évaluateurs. En cas de désaccord, le responsable du comité d'accréditation effectuera un arbitrage. L'accréditation, si elle est obtenue, serait valide pour une durée de trois ans. Des visites et audits seraient organisés de manière aléatoire.

Le plan d'action comporte quatre phases :

- La création d'un groupe de pilotage, constitué d'experts européens dans les trois domaines cités ci-dessus
- La définition de critères d'éligibilité et indicateurs de performance (revue de la littérature disponible, établissement de standards) et leur validation par un groupe de relecteurs.
- La création d'un système d'application en ligne
- Un pilote réalisé auprès de six centres Européens, afin de tester la procédure, les critères d'éligibilité, la plateforme d'application et le processus d'évaluation. Le projet serait ajusté, et implémenté à large échelle suivant les résultats de ce pilote.

Un comité d'accréditation serait constitué de 8 experts bénévoles, assistés par les salariés de l'association. La charge de travail est estimée à 16 heures par candidature pour la gestion administrative, et 2,5 heures pour l'examen d'une candidature par les bénévoles. Le projet serait en partie financé par l'association. Une contribution aux frais administratifs sera demandée aux centres souhaitant déposer une candidature. Les fonds ainsi collectés seront utilisés pour financer les visites et audits des centres (estimées à deux par an).

Nous avons demandé à un membre du conseil d'administration qui n'était pas impliqué dans le développement de ce projet d'utiliser la grille d'évaluation proposée, et apporter sa notation, sur des critères précédemment définis.

La grille en page suivante contient sa notation et ses commentaires (traduction libre)

¹⁴ Annexe 5

GRILLE D'ÉVALUATION EAPC

NOM DU PROJET :		PORTEUR DU PROJET :		
Accréditation Européenne de Centres de Cardiologie Préventive		D Grobbee (EAPC)		
CRITERES D'ÉVALUATION		REFERENTIEL	NOTATION /5	COMMENTAIRES
MISSION	L'objectif principal est clairement exprimé	2	4	
	Le projet soutient la mission de l'association	3	3	Le projet définit des standards de performance européens
LIVRABLES	Chaque livrable du projet fait l'objet d'une liste d'actions détaillées.	2	3	
	Des indicateurs de performance sont définis	2	3	Les indicateurs devront être revus après une phase « pilote »
RESSOURCES	Les ressources nécessaires à la bonne conduite du projet sont identifiées <i>connaissances ressources matérielles, ressources humaines, bénévoles et salariés</i>	2	4	Le groupe en charge du projet devra signer une charte d'engagement
BUDGET	Le budget est défini pour la totalité du projet	2	2	
	Il est basé sur des éléments tangibles (devis, chiffrage interne sur la base de projets réalisés)	2	3	
	Le plan de financement (ressources propres, levée de fonds, mécénat...) est fourni	2	2	Financement partiel par contribution des centres candidats à l'accréditation
UTILITE	La phase préparatoire comprend une identification des besoins	3	5	
	Une consultation a été réalisée auprès de membres / bénéficiaires	1	5	Consultation réalisée, mais Il reste à valider les critères d'éligibilité
RISQUES	L'analyse SWOT valide la pertinence du projet	3	3	La concurrence avec les systèmes d'accréditation nationaux reste à affiner
	Le projet comprend une cartographie des risques et un plan d'action adapté	3	3	

TOTAL

40

Cette évaluation a permis de mettre en avant les points forts de ce projet d'accréditation :

- Les publications de l'association visant à fixer des standards en matière de cardiologie préventive (recommandations scientifiques, études observationnelles, guides de bonnes pratiques) posent les bases nécessaires à la définition d'indicateurs de performance pour l'évaluation des centres candidats à l'accréditation. L'association dispose des connaissances et compétences nécessaires pour mener à bien le projet.
- Une analyse des besoins a été conduite, démontrant qu'il existe des systèmes d'accréditations nationales mais que la grande majorité des pays européens ne disposent pas d'un système d'audit national des centres de cardiologie préventive.
- Une phase « pilote » est proposée afin de valider que les critères d'éligibilité et indicateurs correspondent aux recommandations européennes, ne sont pas trop restrictifs, et adapter un correctif si nécessaire.

Le projet a obtenu la note globale de 40. Le retour sur ce premier test a été très positif, cependant, il ne permet pas à lui seul de valider la méthode proposée. Il conviendra de réaliser un test à plus large échelle, une fois l'outil présenté au conseil d'administration, en vue de l'adapter à la réalité du terrain.

CONCLUSION & PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

La gouvernance associative se veut une démarche d'ensemble permettant d'améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif¹⁵. La professionnalisation des associations, par la mise en place de méthodologies de gestion de projet, de documents standardisés et de procédures, vise à renforcer l'efficacité de cette gouvernance.

Cependant, rares sont les associations qui structurent leur processus décisionnel au moyen d'outils adaptés. En m'appuyant sur divers articles et travaux publiés complétés par une série d'échanges avec un certain nombre de responsables associatifs, j'ai pu entreprendre une réflexion sur les méthodes de sélection de projet, afin de faciliter le processus de décision et proposer un outil d'évaluation par le conseil d'administration.

Ces recherches m'ont permis de développer une réflexion complémentaire à mes fonctions de manager d'association, m'offrant ainsi la possibilité de travailler sur un champ élargi par rapport à mes activités quotidiennes. Les recherches et entretiens réalisés ont contribué à définir les critères d'évaluation permettant de valider une proposition de projet :

- L'alignement avec la mission et le plan stratégique
- Des livrables définis et mesurables
- L'identification et la disponibilité des ressources
- Un plan de financement réaliste
- L'adéquation avec les besoins des bénéficiaires
- Des opportunités et risques maîtrisés

Si la grille d'évaluation conçue dans le cadre de ces travaux a été testée auprès d'un membre du conseil d'administration, avec un résultat favorable, elle devra cependant être testée auprès du conseil d'administration de l'EAPC dans les mois à venir, afin de valider son implémentation. Une formation des instances gouvernantes reste indispensable pour toute inclusion d'un nouvel outil ou processus de management, et devra être réalisée dans le cadre ce projet.

Ce type d'outil comporte néanmoins certaines limitations : il ne doit pas créer de charge administrative additionnelle, et il conviendra de s'assurer de l'adhésion des instances gouvernantes à la méthode. Cette méthodologie pourrait être appliquée dans des associations médicales, scientifiques, professionnelles, mais pourrait ne pas convenir à des associations de plus petite dimension, et devrait être adaptée aux critères des associations œuvrant dans l'humanitaire, le social ou le domaine culturel.

Son application nécessite l'existence d'un document de planification stratégique, validé par le conseil d'administration.

Perspectives d'évolution

Ces travaux ouvrent de nombreuses perspectives, et la grille pourrait être amenée à évoluer, notamment sur les points suivants :

¹⁵ La Gouvernance associative, L'académie des sciences et techniques comptables et financières (2015)

Dans le cas d'appel à projets pour répondre à une problématique donnée au sein de l'association, la grille d'évaluation pourrait être reformatée sur un modèle de matrice Pugh¹⁶, qui permettrait de comparer les projets entre eux, et déterminer des priorités.

La présentation de l'outil pourrait également être améliorée. Dans le cadre du projet LEADER, les grilles d'évaluation sont établies par des groupes d'action locale. Le format de la grille utilisée pour la région Lorraine¹⁷ est plus graphique que celle utilisée par la région Loire, ce qui peut faciliter son utilisation. Les indicateurs sont mentionnés à côté de chaque point de notation, ce qui évite de se référer à un document annexe.

La consultation des membres et bénéficiaires, peu réalisée par la plupart des associations interrogées, semble primordiale pour assurer l'adéquation du projet à leurs besoins. Selon Meier et Schier¹⁸ Leur rôle ne doit pas être minimisé, tant dans le fonctionnement de l'organisation que dans ses mécanismes de gouvernance. Il serait intéressant d'envisager plus fréquemment le recours à des questionnaires, voire à la participation de représentants dans les groupes de pilotage de projets.

¹⁶ S. Pugh (1981) Concept selection: a method that works.

¹⁷ Annexe 6

¹⁸ Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? Management & Avenir 2008/6

REMERCIEMENTS

Je souhaite en premier lieu remercier Isabel Bardinnet, Directrice Générale de la Société Européenne de Cardiologie, ainsi que Sophie Squarta, Directrice du Centre de Spécialités, pour m'avoir offert l'opportunité de suivre la formation BADGE – ADEMA dans le cadre de la formation professionnelle continue.

Je remercie également les personnes qui m'ont accordé leur temps et apporté leur point de vue lors des entretiens réalisés dans le cadre de ces travaux :

- Sharon Legendre, Directrice des opérations, Fédération Européenne de Parodontologie
- Euan Woodward, Directeur Général, Association Européenne pour l'Etude de l'Obésité
- Céline Sério, Manager, Association des Soins Cardiaques Aigus (ACCA)
- Uwe Nixdorff, Directeur, European Prevention Centre, Düsseldorf
- Paul Dendale, Vice-président, Association Européenne de Cardiologie Préventive (EAPC)
- Les membres des sections « Réhabilitation Cardiovasculaire » et « Cardiologie du Sport » de l'Association Européenne de Cardiologie Préventive (EAPC)

Mes remerciements vont également à Anne Veil, et Susanne Garon, du Centre de recherche sur le vieillissement du Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (Québec, Canada), pour leur partage d'expérience.

Enfin, je tiens à remercier l'équipe de l'ADEMA, et plus particulièrement Hervé Garrault, pour ses conseils et encouragements dans la réalisation de ce mémoire, ainsi que Sylvie Cherpin pour le support qu'elle apporte aux badgeurs durant leur formation.

RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Supports ADEMA – UMA (2014-2015)
- Le guide IDEAS des bonnes pratiques (www.ideas.asso.fr)
- Garon, S. (2013). Grille de priorisation des projets pour favoriser la prise de décision en groupe. Issue de la collaboration entre le comité de pilotage et la ville de Drummondville (Québec, Canada) et l'équipe de recherche sur les Municipalités amies des aînés du Québec, Centre de recherche sur le vieillissement du Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (Québec, Canada).
- Meier, Olivier, Guillaume Schier. « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Management & Avenir*, vol. 20, no. 6, 2008, pp. 179-198.
- Anne DePiante Henriksen, Ann Jensen Traynor. A Practical R&D Project-Selection Scoring Tool, *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 46, NO. 2, MAY 1999
- The standard portfolio management, PMI – 3e édition
- La Gouvernance associative, L'académie des sciences et techniques comptables et financières (2015)

ANNEXES

ANNEXE 1 : questionnaires et supports d'entretien

Questionnaire Elus

Comment se passe la sélection de projets au sein de votre conseil d'administration ?

Avez-vous déjà rencontré des problématiques liées au processus de décision pour les nouveaux projets? Si oui, lesquelles ?

Éprouvez-vous des difficultés à juger ou évaluer un projet soumis par un membre du Conseil d'Administration ?

Utilisez-vous les documents standardisés pour la présentation de nouveaux projets ?

Que pensez-vous de ces outils ?

Selon vous, quels sont les critères à observer pour évaluer un projet ?

Selon vous, comment pourrait-on faciliter la prise de décision ?

Questionnaire Dirigeants / managers

Pouvez-vous décrire brièvement les procédures en place pour la validation de nouveaux projets par votre conseil d'administration?

Avez-vous déjà rencontré des problématiques liées au processus de décision pour les nouveaux projets? Si oui, lesquelles ?

Avez- vous déjà expérimenté les situations suivantes ?

- *Conduite de projet hors du périmètre de la mission de l'association*
- *Approbation par le conseil d'administration d'un projet non réalisable (manque de moyens, objectifs non définis)*

Utilisez-vous des documents standardisés pour la présentation de projets ?

Que souhaitez-vous améliorer dans le processus de validation des nouveaux projets ?

Utilisez-vous actuellement une grille d'évaluation pour les nouveaux projets?

Pensez vous qu'un tel outil serait applicable à votre association ?

Que souhaiteriez-vous voir figurer dans ce type d'outil ?

Questionnaire membres / bénéficiaires

Quelle est votre appréciation générale des projets menés par l'association ?

Savez-vous comment sont choisis les nouveaux projets menés par votre association ?

Quelle est votre appréciation générale de la transparence des instances gouvernantes de l'association ?

Pensez-vous être suffisamment informé(e) des procédures décisionnelles au sein de votre association ?

Êtes-vous, ou souhaitez-vous être consultés sur ces décisions ?

En tant que membre et/ou bénéficiaire, souhaiteriez-vous participer à la sélection de ces projets ?

ANNEXE 2 : Fiche de projet*

Form Version 1, Approved October 2017

Project number:

Action Plan Approval Date:

Action Plan Revision Date:

Title of Action:				
Task Force / Group Responsible for Action:				
Person Responsible for Completion of Action:				
Funding Source(s) (if any):				
Funding Requested (if any):				
Start Date:				
Completion Date:				
General Description of Action:				
Individuals involved: <i>Name, email, affiliation</i>				
Members' Contributions to the Action: <i>Briefly describe the roles of the individuals working on this action, listing their specific tasks if appropriate; use initials</i>				
Communications Plan: <i>Describe how results from the action will be shared with the Secretariat, and how results will be disseminated to relevant audiences (i.e. clinical, academic, general population, etc.)</i>				
Detailed Breakdown of Tasks Required to Complete the Action: <i>(continue on next page as necessary)</i>				
Task ID	Task Description	Actors	Deadline	Secretariat Resources

*Le nom de l'association a été supprimé pour les besoins de ce mémoire

GRILLE DE PRIORISATION DES PROJETS POUR FAVORISER LA PRISE DE DÉCISION EN GROUPE

Identification du projet	Activités prévues pour chaque projet	Importance Repond à un besoin prioritaire pour les aînés 1 = peu; 5 = très important	Faisabilité 1 = requiert trop de ress/expertise financier à faire 5 = nous avons les ressources nécess	Temps 1 : long terme 3 : moyen terme 5 : court terme	Caractéristiques du projet : Mobilisateur (niveau d'attrait) 1 = peu d'attrait 3 = attrait limité 5 = attrait élevé	Caractéristiques du projet : Structurant pour la communauté 1 = peu; 5 = beaucoup	Responsabilité du projet : 1 = pas de notre responsabilité 3 = à définir 5 = déjà clarifié (nommer)	Rang	Commentaires
EXEMPLE : Projet no 1 sur le respect des aînés de la ville	Activité no 1 : formation des employés de la ville sur l'approche aux aînés Activité no 2 : insertion de capsules sur les aînés dans la formation de conduite-auto Activité no 3 : élaborer un plan de communication sur la contribution des aînés à la communauté								
Pointage individuel									
Pointage de groupe (moyennes des colonnes)									
Discussions sur les résultats									
Décision									

Créé développé en collaboration avec le comité de pilotage du projet MAD4 à Drummondville © La totalité du contenu de ce document est protégé par des droits d'auteurs et ne peut être modifié sans l'autorisation écrite de ses auteurs. Prière de nous aviser avant toute forme de diffusion publique en nous écrivant à l'adresse suivante : Laura.Veil@CSHethirooke.ca. Merci de votre soutien pour la propriété intellectuelle. Équipe de recherche du Projet villes amies des aînés au Québec – Centre de recherche sur le vieillissement – CRESS-LUGS, 2009-2013.

ANNEXE 4 : GRILLE D'ÉVALUATION FEADER – Leader, GAL Loire en Layon



LEADER 2014-2020 – GAL Loire en Layon

GRILLE DE SÉLECTION

(utilisée en comité de programmation)

Objectifs de la grille :

- Répondre à l'obligation réglementaire européenne (R1303/2013 – art. 34.3b) : « Les GAL ont notamment pour tâches : (...) d'élaborer une procédure de sélection transparente et non discriminatoire et des critères objectifs de sélection des opérations (...) »
- Evaluer la contribution du projet à la réalisation des objectifs de la stratégie de développement local du territoire et du programme Leader
- Prioriser parmi les dossiers éligibles

Dossier n° :

Fiche-action LEADER :

Intitulé du projet et maître d'ouvrage :

Effets attendus vis-à-vis des objectifs du programme LEADER <i>cf. fiche-projet : points A. et B.</i>	
Le projet répond à un des objectifs du programme LEADER (1)	
Le projet répond à plusieurs objectifs du programme LEADER (2)	
A. Notation 1 ou 2	
Dimension innovante du projet <i>cf. fiche-projet : point C.</i>	
Le projet reproduit ou reconduit une opération déjà existante sur le territoire du GAL (0)	
Le projet améliore une opération existante (1)	
Le projet est inédit sur le territoire du GAL (2)	
Le projet est inédit sur le territoire du GAL, sur le département et éventuellement la région (3)	
B. Notation 0, 1, 2 ou 3	
Le caractère partenarial du projet <i>cf. fiche-projet : point D.</i>	
Le projet est mené par un seul acteur (0)	
Le projet est mené avec un nombre restreint d'acteurs issus d'un seul secteur (1)	
Le projet est mené en associant des acteurs locaux publics et/ou privés, de divers secteurs, mais concernés par les thématiques et objectifs du projet (2)	
C. Notation de 0, 1 ou 2	
L'effet levier du financement LEADER <i>cf. fiche-projet : point E.</i>	
Sans l'aide Leader, le projet se réaliserait dans les mêmes conditions (0)	
Sans l'aide Leader, le projet se réaliserait mais pas immédiatement (0.5)	
Sans l'aide Leader, le projet se réaliserait mais différemment (1)	
Sans l'aide Leader, le projet ne se réaliserait pas (2)	
D. Notation 0, 0.5, 1 ou 2	
L'inscription du projet dans une démarche de développement durable <i>cf. fiche-projet : point F.</i>	
Le projet ne s'inscrit pas dans une démarche de développement durable (0)	
Le projet répond à 1 des 5 enjeux du développement durable (1)	
Le projet répond à plusieurs des 5 enjeux du développement durable (2)	
Le projet répond aux 5 enjeux du développement durable (3)	
E. Notation de 0, 1, 2 ou 3	
TOTAL A+B+C+D	
/12*	

*Un projet obtenant < ou = à 4 points ne remplit pas les conditions permettant d'obtenir une subvention FEADER-Leader. A partir de 5 points, le projet est éligible à une subvention FEADER-Leader. A partir de 8 points, le projet est exemplaire.

L'EUROPE S'ENGAGE EN PAYS DE LA LOIRE



ANNEXE 5 : Présentation du projet d'accréditation (EAPC)

Certains éléments (finances, cartographie des risques, plan d'action, groupe de pilotage) ont été supprimés pour des raisons de confidentialité.



This slide features a vertical timeline on the left with three grey dots. The top dot is aligned with the EAPC logo and the title 'EAPC Centre Accreditation'. The middle dot is aligned with the text 'Accreditation of clinical centres providing CV risk prevention'. The bottom dot is aligned with the text 'February 2018'. The ESC logo is located in the bottom right corner.

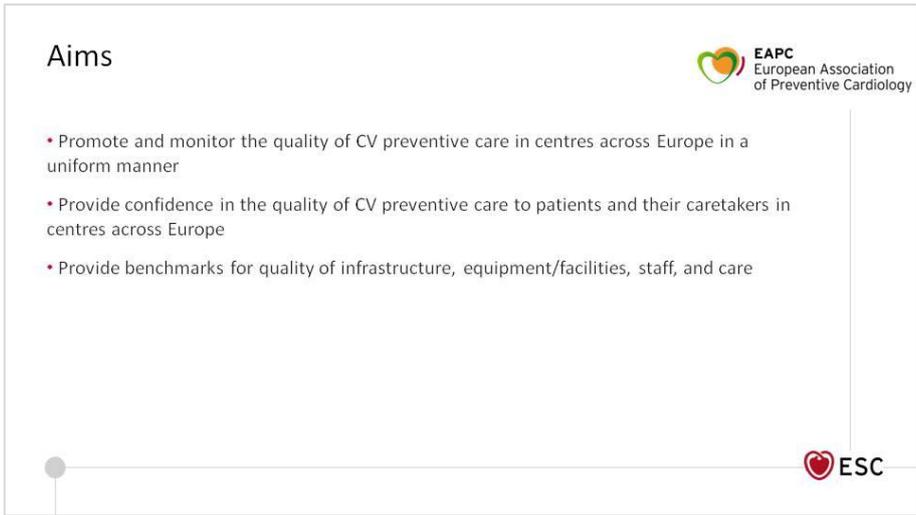
EAPC
European Association
of Preventive Cardiology

EAPC Centre Accreditation

Accreditation of clinical centres providing
CV risk prevention

February 2018

ESC
European Society
of Cardiology



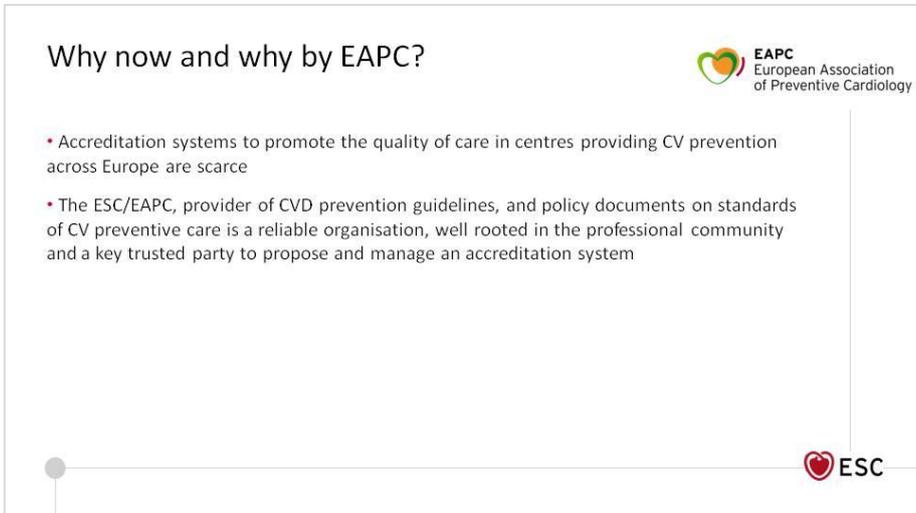
This slide has the EAPC logo in the top right and the ESC logo in the bottom right. The title 'Aims' is on the left. A bulleted list of three points is centered on the slide.

EAPC
European Association
of Preventive Cardiology

Aims

- Promote and monitor the quality of CV preventive care in centres across Europe in a uniform manner
- Provide confidence in the quality of CV preventive care to patients and their caretakers in centres across Europe
- Provide benchmarks for quality of infrastructure, equipment/facilities, staff, and care

ESC



This slide has the EAPC logo in the top right and the ESC logo in the bottom right. The title 'Why now and why by EAPC?' is on the left. A bulleted list of two points is centered on the slide.

EAPC
European Association
of Preventive Cardiology

Why now and why by EAPC?

- Accreditation systems to promote the quality of care in centres providing CV prevention across Europe are scarce
- The ESC/EAPC, provider of CVD prevention guidelines, and policy documents on standards of CV preventive care is a reliable organisation, well rooted in the professional community and a key trusted party to propose and manage an accreditation system

ESC

Proposed strategy



- An accreditation system will be designed and implemented to assess and monitor the quality of care delivered by CV prevention centres
- Centres meeting the pre-specified standards for quality of infrastructure, equipment/facilities, staff, and care, will be registered and certified
- Accreditation is granted for a period of 3 years and conditional on adequate responses and random audits



For whom?



In agreement with the scope of the EAPC, the following 3 categories of clinical prevention centres will be considered for accreditation.

For each category specific standards/performance indicators will be formulated.

- Cardiovascular risk management and prevention
- Secondary prevention / cardiac rehabilitation
- Sports cardiology



Benefits?



For patients:

- Confidence that a centre for CV prevention provides optimal care according to professional standards

For care providers:

- A mean to test their performance and quality against benchmarks set by a trusted party
- A mean to distinguish themselves in the CV prevention landscape and exhibit their quality



Requirements



Centre – officially recognized/registered and procedures are organized in an adequate way

Equipment/facilities - adequate and when necessary updated

Staff - trained and still competent

Care - according to most recent guidelines, protocols are updated when guidelines are updated



Management & Operations

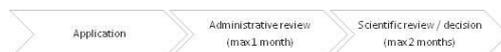


Proposed eligibility criteria:

- Any centre/department/outpatient clinic providing cardiovascular risk prevention in ESC member and ESC Affiliated countries
- Centres must have been in operation for a minimum of 3 years.
- Applications shall be submitted online. Application by email will not be accepted.

Proposed workflow:

- ESC team shall check the applications, and if incomplete, must revert back to the submitter for additional information
- Once the application is complete / eligible, ESC team shall send it to EAPC experts for review.



Management & Operations



Review:

- Scientific review will be performed by 2 reviewers
- In case of disagreement between reviewers, the decision will belong to the reviewing chair
- In case of conflict of interest (reviewer / chair working with the applying centre) he/she will be replaced.
- Administrative assessment will be based on the evaluation of two categories of indicators (mandatory/standard).
- If the minimum requirements are met the application will be sent for review
- A Workflow management / review platform will be available
- EAPC could also provide recommendations to achieve accreditation for centres which do not qualify by their first application. (additional service)



Performance indicators & assessment workflow

- **A specific set of indicators has been created for each category:**
 - Cardiovascular risk management and prevention
 - Secondary prevention / cardiac rehabilitation
 - Sports cardiology
- **Indicators are based on recent literature** (eg CVD prevention guideline, Piepoli et al, 2016; Secondary prevention - Core components, standards and outcome measures for referral and delivery, Piepoli et al, 2014; Position paper: proposal for a core curriculum for a European Sports Cardiology qualification, Heidebuchel et al, 2012)
- **Experts have been asked to perform a face validity check, and to review the assessment workflow**
 - Sports cardiology: Antonio Pelliccia / Michael Papadakis
 - Secondary prevention / cardiac rehabilitation: Paul Dendale / Ana Abreu
 - Cardiovascular risk management and prevention: Uwe Nixdorff / Arno Hoes
- **Indicators will be finalised before April 2018.**

Examples of proposed performance indicators

Centre

- Your centre is officially registered as a centre providing the relevant care
- Your centre has a protocol handling the complaints, and a list of complaints

Equipment/facilities

- Your centre has an investigation room
- Your centre has a transthoracic echocardiogram
- Your centre has a list of medical equipment and devices in use including details on maintenance (if necessary)

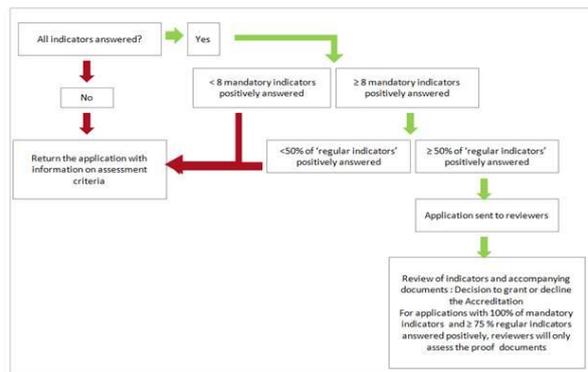
Staff

- Please confirm that all professionals have a written employment contract

Care

- Protocols of care delivered are available and up to date (i.e. adjusted to the most recently published literature on Sports Cardiology and cardiovascular disease prevention in clinical practice)

Proposed assessment workflow



Management & Operations

Assumptions

Based on the average number of applications received each year by EACVI since 2009 (10 applications) and the number of applications received by EHRA (4 in 2016 and 16 in 2017), and the number of prospect centres, the following projection was prepared:

- FY 19: 6 Pilot centres (free accreditation)
- FY 20: 15 Applications, 12 accredited centres (20% rejection rate)
- FY 21: 25 applications, 18 accredited centres, 5 re-accredited centres
- Re-accreditation will be possible after the initial period (3 years)
- Payment of a non-refundable administrative fee upon application (300 €, online payment)

Evaluation / quality control:

- A survey shall be sent to all applicants.
- Random site visits will be organised (Max. 2 accredited centres / year)

Resources

To manage this accreditation activity, the following needs have been identified:

- Management of application is estimated at max. 2 man-days per application.
- Project management is estimated at 10 man-days / year
- The review of applications is estimated at 2,5 hours/ application for the volunteers.
- 2 random visits could be organised each year (travel + accommodation, 1 day)
- Support will be provided for the promotion and communication, as part of the promotion of EAPC activities (bulletin, newsletters, and website) by the ESC Communications department.
- Support for payment/invoicing will be provided by the ESC finance department
- A budget will be dedicated to design/ print / promotion

Cost Assessment

Application management	cost / unit
Application management (2 mandays/application)	€ 280
Design certificate (print/ electronic - subsequent updates)	€ 150
Creation of plaque	€ 50
Postage costs	€ 30
SUBTOTAL Application Management	€ 510
Set up costs	
Setup: technical platform (4 man days)	€ 560
Setup: Media Kit development (press release, sample social media messages)	€ 300
Setup: Marketing/ communications (journal advert, e-banner, web picto)	€ 1.200
SUBTOTAL Setup Costs	€ 2.060
Yearly costs	
Project management (staff costs allocation, 10 mandays / year)	€ 3.375
Yearly: networking event (2 per year 15-20 pax, 20€/pax)	€ 800
Yearly: Travel (site visits, 2 / year) (economy flight, 1 night accommodation)	€ 800
SUBTOTAL Yearly Costs	€ 4.975

Marketing & Promotion



Create awareness:

- * Visibility: Web page on www.escardio.org, editorial in EJPC, Announcements in EAPC Bulletins & Newsletters
- * Engagement of EAPC Board & volunteers network in communications

Engage with centres:

- * Communications to Cardiac Rehabilitation, Prevention and Sports Cardiology centres
- * Communications to EuroAspire participating centres, EuroCaRed centres, National CVD Prevention Coordinators, National Working Groups in Prevention, Cardiac Rehabilitation, Sports Cardiology in ESC member countries.

Recognition of accredited centres

- * Provision of certificate & media kit (press release, sample messages for social media)
- * Networking event for accredited centre representatives at EuroPrevent / ESC congresses
- * Photo of accredited centre representative with certificate (Facebook, LinkedIn, bulletins)

Retention & re-accreditation

- * Email to accredited centres with updates in their network (yearly)
- * Re-accreditation campaign after 3 years.



Timeline



May – September 2018		October – December 2018		January 2019 – December 2019		
Preconditions		Content		Implementation		
Business plan	Endorsement ESC	Standards and performance indicators	Face validity check/expert consultation	Setup	Pilot Phase Adjustments, accreditation committee, processes, and procedures	Large scale implementation





Grille d'aide à la sélection – FEADER / LEADER

Norm du projet :

POINTS	NOTE INDICATIVE au regard de la stratégie locale LEADER	AVIS
16 et +	A - PROJET D'EXCELLENCE	avis favorable (avec réserves ou non)
10 à 15	B - PROJET INTERESSANT	avis favorable (avec réserves ou non)
5 à 9	C - PROJET A IMPACT MODERE	avis défavorable
- de 5	D - PROJET A IMPACT FAIBLE	avis défavorable

BONUS	
<input type="checkbox"/>	Bonus Implication des jeunes (ou dans le cas de la fiche-action 10, mixité intergénérationnelle) 2 points : le projet est conçu avec plus de 5 jeunes de 16-30 ans (ou 5 personnes de plus de 30 ans dans le cas de la fiche 10) 1 point : le projet est conçu avec 1 à 5 jeunes de 16-30 ans (ou 1 à 5 personnes de plus de 30 ans dans le cas de la fiche 10) 0 point : le projet ne remplit pas ce critère ou est imprécis sur ce point
<input type="checkbox"/>	DECOMPTÉ DES POINTS TOTAL / 20

Cohérence	
<input type="checkbox"/>	Adéquation aux principes fondamentaux de LEADER Sur le plan de l'innovation 3 points : le projet est unique en France 1 point : le projet est unique à l'échelle du pays de Fougères 0 point : la dimension novatrice est faible ou imprécise Sur le plan du multipartenariat 3 points : plus de 5 autres structures-partenaires sont mobilisées 1 point : entre 2 à 5 autres structures-partenaires sont mobilisées 0 point : 0 ou 1 seule autre structure-partenaire est mobilisée Sur le plan de la transférabilité 3 points : les conditions de transférabilité sur d'autres territoires ou thématiques sont prévues 1 point : les conditions sont jugées possibles mais elles ne sont pas explicitement prévues 0 point : les conditions sont incertaines ou imprécises
<input type="checkbox"/>	Liens avec les démarches du Pays et les stratégies des Communautés de communes : Exemples : PCET (Plan Climat Energie Territoire), charte GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences), SCOT, Programme Local de l'Habitat, Agenda 21...

Apports	
<input type="checkbox"/>	2 points : l'action se définit comme la composante d'une démarche-Pays ou communautaire 1 point : les objectifs sont en relation explicite avec une démarche-Pays ou communautaire 0 point : aucun lien n'est cité Au regard de la fiche-action principale 3 points : « les résultats attendus » (voir cette rubrique dans le dossier du porteur), viennent contribuer très fortement aux enjeux et critères de la fiche-action (voir le récapitulatif de la stratégie) 1 point : la contribution aux enjeux et critères de la fiche-action est considérée satisfaisante 0 point : les apports sont faibles ou imprécis Au regard des autres priorités de la stratégie 2 points : le projet répond aux 3 priorités : énergétique, économique, participative 1 point : le projet répond à 2 des 3 priorités 0 point : le projet répond à 1 seule priorité

Pérennité	
<input type="checkbox"/>	2 points : l'initiative est construite soit dans une logique de pérennité, soit avec des objectifs de prolongements 1 point : les perspectives à moyen terme sont prises en compte mais restent incertaines 0 point : l'initiative n'a pas vocation à être reconduite ou est imprécise sur ce point

LANCER UN NOUVEAU PROJET : QUELLE MÉTHODOLOGIE POUR LES ASSOCIATIONS ?
CAMILLE PFAFF - BADGE ADEMA - AVRIL 2018
