

# TRANSFERABILITE

## RAPPORT FINAL



# Sommaire

<b>Sommaire.....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>A Les objectifs.....</b>	<b>4</b>
<b>B Les enjeux. ....</b>	<b>5</b>
<b>2 Historique du projet et des actions engagées .....</b>	<b>6</b>
<b>A Déroulement du projet dans le temps .....</b>	<b>6</b>
<b>B Organisation du projet .....</b>	<b>7</b>
a Les étapes du projet .....	7
b Détail des étapes.....	8
<b>3 La démarche : principes fondateurs.....</b>	<b>16</b>
<b>A Le secteur d'activité observé : la logistique, spécificités et mutations.....</b>	<b>16</b>
<b>B Eléments constitutifs du projet .....</b>	<b>18</b>
a POUR QUOI.....	18
b QUOI .....	19
c QUI.....	20
d COMMENT.....	21
e Traçabilité et transfert.....	21
<b>C Le choix du prestataire.....</b>	<b>23</b>
<b>4 La méthodologie .....</b>	<b>25</b>
<b>A Détail des étapes .....</b>	<b>27</b>
a Diagnostic & Cadrage.....	27

---

b	La mobilisation des acteurs .....	28
c	Identifier les actions .....	30
d	Restitution et communication des résultats .....	31
<b>5</b>	<b><i>TRANSFERABILITE</i></b> .....	<b>36</b>
<b>A</b>	<b>Environnement et objet de la transférabilité</b> .....	<b>36</b>
<b>B</b>	<b>Les acteurs de la transférabilité</b> .....	<b>38</b>
<b>C</b>	<b>Les modalités et Les critères de transférabilité</b> .....	<b>39</b>
<b>D</b>	<b>Outils de la transférabilité</b> .....	<b>40</b>
a	Fiche technique projet .....	40
b	La check-list de la gestion des ressources financières.....	41
c	Les outils de communication interne.....	41
d	Reporting, bilans.....	42
<b>6</b>	<b><i>Exemples de transferts en cours de realisation</i></b> .....	<b>43</b>
<b>A</b>	<b>Processus engagé avec le PLIE et le SAN</b> .....	<b>43</b>
a	Axes de transfert : .....	43
b	Modalités de transfert .....	43
c	La réflexion autour des outils et l'adaptation .....	45
d	Les résultats .....	45
<b>B</b>	<b>Transfert de la démarche sur un projet concernant les métiers du transport routier</b> .....	<b>46</b>
a	Axes de transfert .....	46
b	Fiche action de la proposition de projet « dysfonctionnement métiers de la conduite routière ».....	46

## Introduction

Ce rapport présente une synthèse de la méthodologie mise en œuvre dans le cadre de la phase de préfiguration opérationnelle liée à la plate-forme multi-modale de Miramas-Grans.

Fondée sur la traçabilité des actions réalisées lors de cette phase, la démarche engagée se veut pragmatique, tout en tirant "des principes pour l'action" des observations et des enseignements de l'action.

Au-delà d'une énumération des étapes, des produits et des modes opératoires développés ; ce document présente les fondements méthodologiques et les critères permettant d'envisager de transférer cette méthode de "gestion de projet interactive", applicable dans des environnements ou des secteurs d'activité complexes et sur des champs transversaux.

### **A Les objectifs**

Issu des travaux de réflexion préalables à l'élaboration de la DTA de l'aire métropolitaine Marseillaise, un processus exploratoire et expérimental a été conduit, en 1998 et 1999, dans le secteur de la logistique, pour accompagner le développement de la plate-forme logistique de Miramas Grans.

Cette démarche poursuivait un triple objectif :

- Construire les conditions du développement des entreprises dans le secteur de la logistique sur un territoire particulièrement concerné par cette activité, centré sur l'Etang de Berre au sens large ( compris dans l'AMM).
- Assurer à la population de ce territoire des parcours d'accès à l'emploi adaptés à cette activité pour que l'investissement public consenti pour la réalisation des infrastructures logistiques produisent des retombées positives en terme d'emploi dans un secteur géographique fortement touché par le chômage.
- Définir les conditions et les modalités de transfert de ce processus ( méthodes, outils, produits) sur d'autres sites géographiques de la région ou d'autres secteurs.

---

Pour atteindre ces objectifs, le processus s'est attaché à organiser, aux différents échelons géographiques ( local et régional), la coopération d'acteurs œuvrant sur les champs de l'emploi, de l'insertion, de la formation et du développement économique ( dont les organisations professionnelles), réunis dans un comité de pilotage présidé par le sous préfet d'Istres et un comité technique présidé par le Directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

## ***B Les enjeux.***

Ils s'expriment en terme d'emploi et de développement économique, donc sur les deux champs de l'économique et du social.

La logistique est un secteur potentiellement créateur d'emploi, à des niveaux de qualification variés. Pour optimiser les retombées de projets de développement d'infrastructures tels qu'une plate-forme logistique, il est nécessaire de travailler sur les modes de coopération entre les différents partenaires du monde économique, des institutions et du monde de la formation. Il faut donc définir et expliciter les différents mécanismes permettant de mieux articuler et ajuster le monde éducatif et le monde économique, pour une gestion concertée des qualifications et un meilleur ajustement entre les formations, ancrées sur les besoins réels et prévisibles des entreprises.

Cette gestion concertée suppose de définir des stratégies de formation correspondant aux besoins du monde économique et de bâtir une offre de formation qui réponde aux attentes des entreprises à venir tout en offrant des débouchés à la ressource humaine présente sur le territoire. Elle passe par la construction de Réseaux locaux de compétences.

Enfin il est important que l'on puisse se servir du caractère expérimental de cette démarche en définissant une méthodologie d'intervention, qui pourra être transposée ou élargie à d'autres territoires ou d'autres métiers.

## 2 HISTORIQUE DU PROJET ET DES ACTIONS ENGAGEES

### A *Déroulement du projet dans le temps*

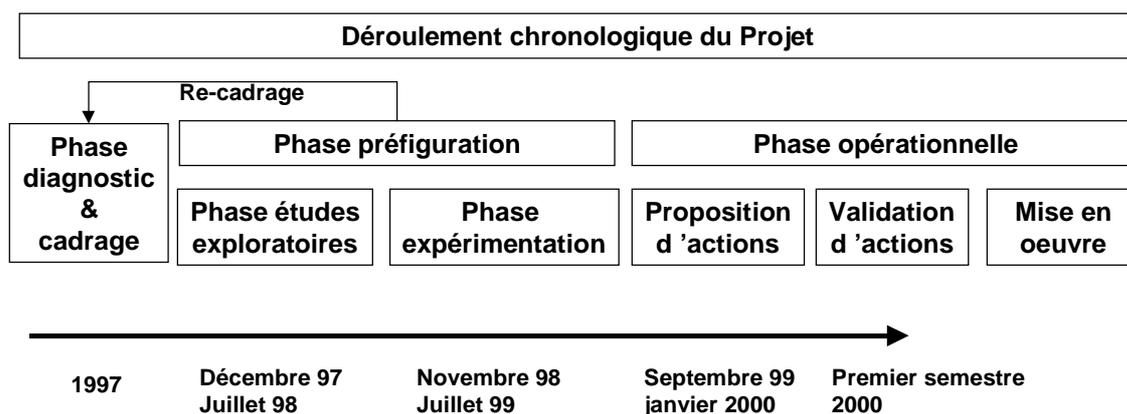


Figure 1 Chronologie du projet

Le projet, démarré en 1997 est actuellement dans sa phase opérationnelle, mise en œuvre des actions proposées et validées ( à savoir le dispositif « centre de ressources régional pour la promotion de la filière logistique »).

Les phases

- Diagnostic et cadrage
- Préfiguration opérationnelle
- Opérationnelle

Se retrouvent dans le cadre méthodologique suivant et ont permis de structurer le projet, en ciblant, pour chaque phase :

- Des objectifs
- Des moyens
- Des étapes.

## B Organisation du projet

### a Les étapes du projet

Le schéma ci-dessous reprend les étapes réellement suivies lors du déroulement de projet.

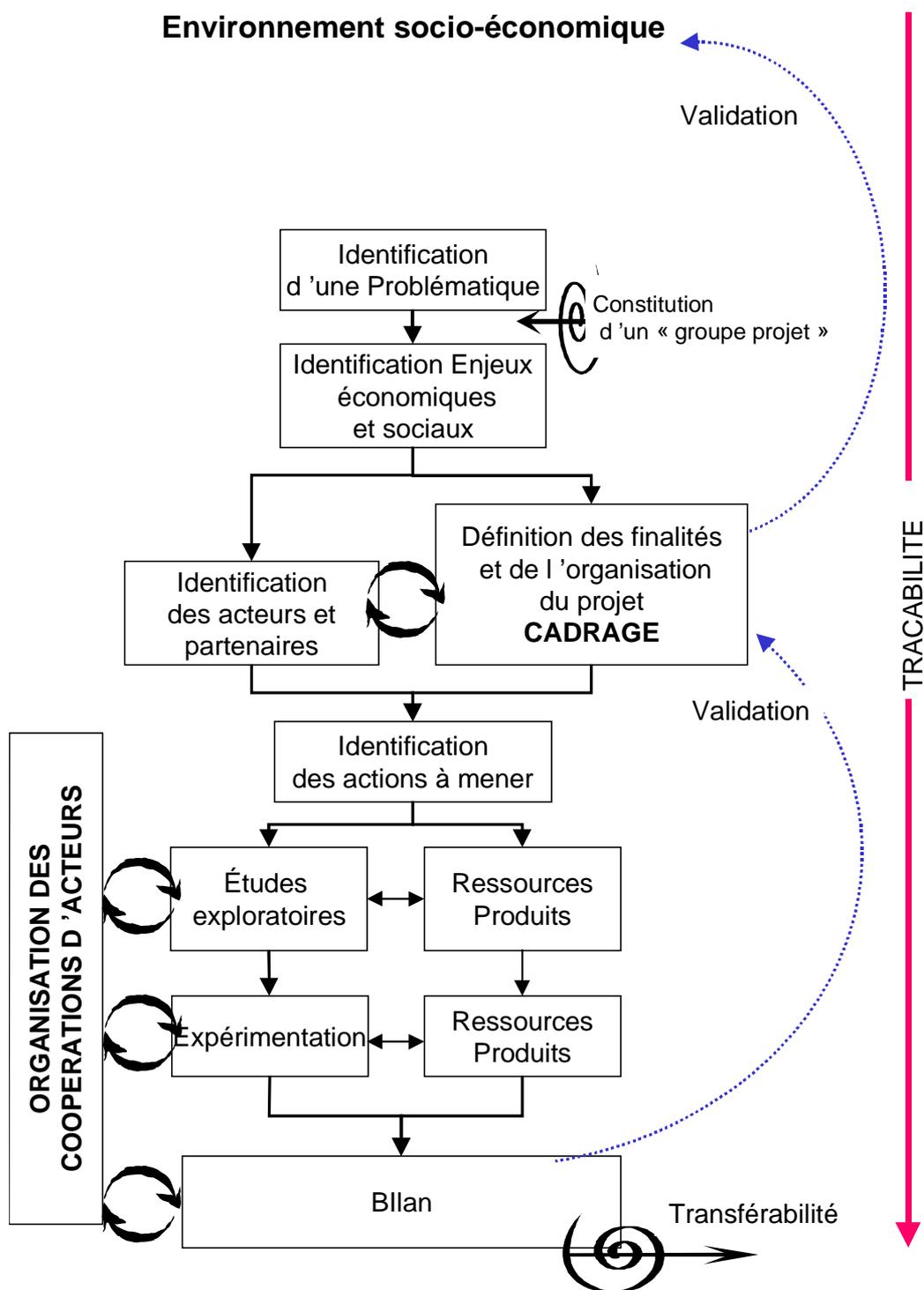
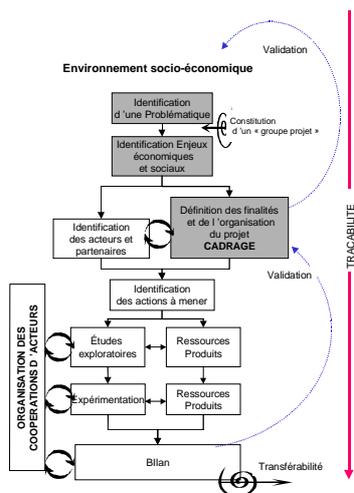


Figure 2 les étapes du projet.

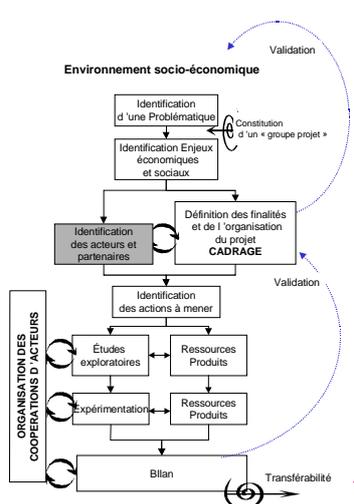
## b Détail des étapes



### 1. La phase Diagnostic et cadrage

Elle a permis de :

- Préciser les enjeux et les problématiques
- Délimiter le projet ( cadrage)
- Organiser le déroulement du projet



### 2. L'identification des acteurs

Les acteurs ont été sollicités et mobilisés tout au long du projet.

Ils s'organisent de la façon suivante, à différents niveaux d'intervention et de décision.

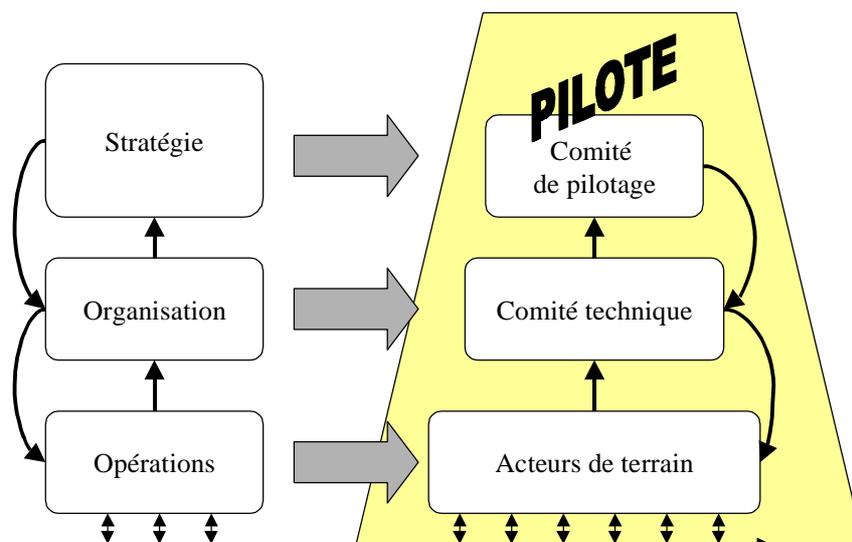


Figure 3 Organisation et rôle des acteurs dans le pilotage de projet

❖ **Le "pilote" ou porteur de projet, le portage du projet.**

Le pilotage de projet comprend deux niveaux d'organisation.

- Un **pilotage institutionnel** ( ici, la sous préfecture D'Istres) ou **portage**.
- Un **pilotage organisationnel** (ici, l'epareb)

Le rôle du pilote est d'animer le système projet, d'identifier les différents problèmes et enjeux, les ressources, de proposer des éléments de décision au comité de pilotage qui définit les orientations stratégiques.

❖ **Le comité de pilotage**

Rôle

Le comité de pilotage décide et fixe les orientations du projet. Il en assure le contrôle de cohérence et contribue à la mobilisation des acteurs.

Composition

- Représentants des élus ( députés, Conseil régional, Conseil général, responsables de communautés de communes, responsables de communes).
- Etat
  - Direction régionale de l'équipement
  - Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
  - Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
  - Agence nationale pour l'emploi
  - Education nationale
- Caisse des dépôts et Consignations (Direction régionale PACA)

- Chambre de commerce
- Représentants de la profession.

**Le comité de pilotage est l'instance de décision.**

#### ❖ **Le comité technique**

##### Rôle

Le comité technique est une fonction "support", il a essentiellement une fonction d'organisation de l'action, de mobilisation des ressources et de suivi.

Il peut être à composition variable en fonction du type de problème posé, de façon à s'enrichir des connaissances variées de ses membres.

Le comité technique peut être restreint, ou élargi, en fonction de la nature des actions engagées.

L'organisation des actions peut aussi être confiée à un "porteur" ou au pilote, qui prendra en charge les fonctions sus mentionnées.

**Le comité technique est une instance de conseil et d'organisation.**

##### Composition

- Les membres du comité de pilotage
- Les Organismes de formation ; dans leurs différentes composantes
  - AFPA
  - Education nationale (DAET, DAFCO, IEN de la spécialité)
  - AFT, PROMOTRANS
  - Autres organismes de formation ( si représentatifs)
- Les Organismes ou associations en charge de publics spécifiques (Missions locales ...)
- D'autres membres « invités » en fonction de leurs connaissances et savoir-faire particuliers ( Observatoire régional des métiers, OPCA, ...)

#### ❖ **Les acteurs partenaires de la démarche**

Le schéma ci-dessous illustre la mobilisation des acteurs autour d'une action particulière : « élaboration et validation des outils ». La configuration d'acteurs est évolutive, il s'agit de mobiliser les acteurs pertinents pour répondre à une question particulière du processus.

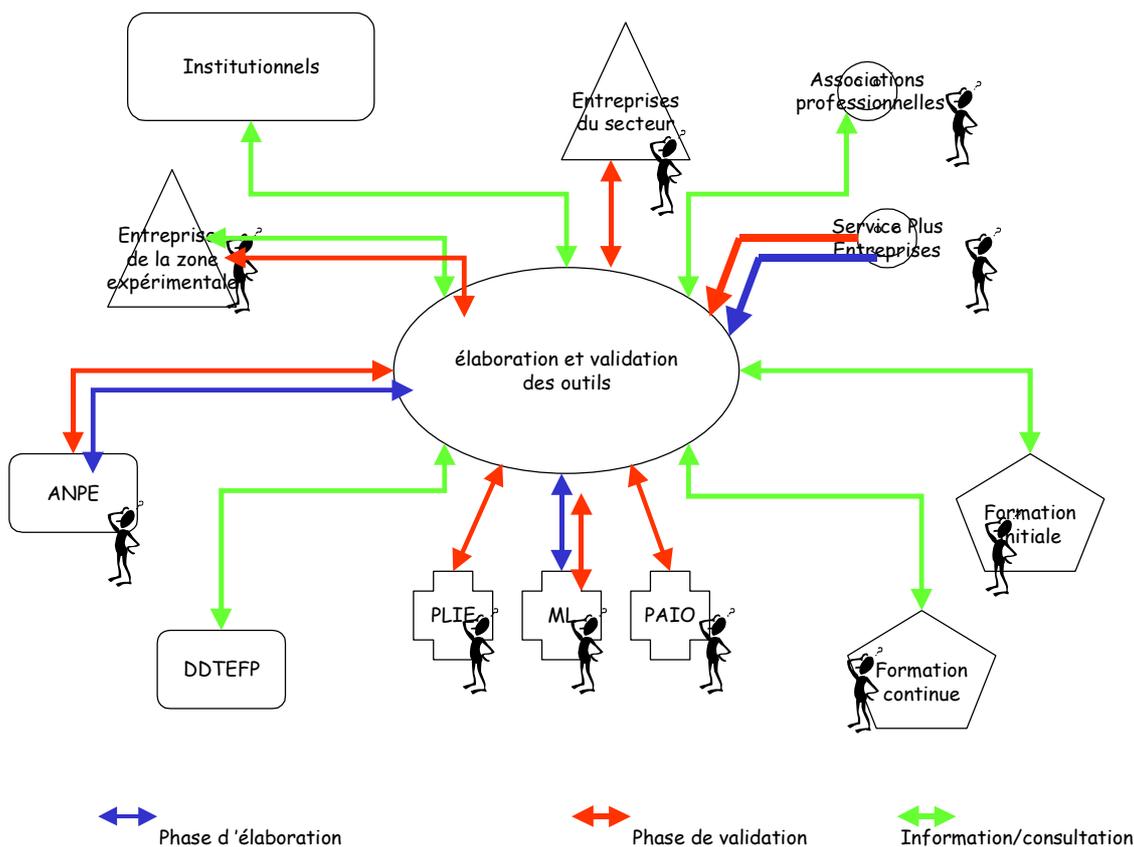
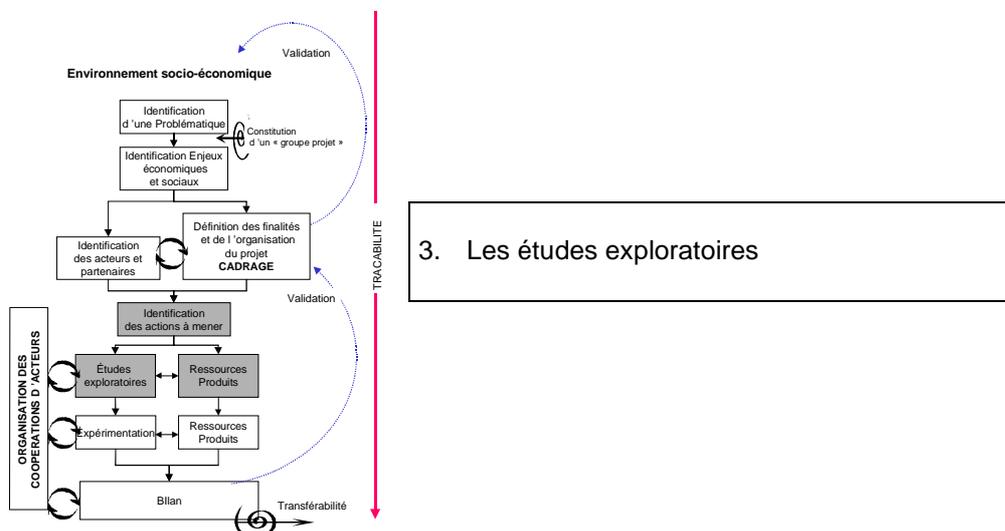


Figure 4 les acteurs partenaires de la démarche



❖ **L'origine du besoin :**

La phase originelle de diagnostic et de cadrage faisait apparaître un besoin de mieux connaître la situation concernant les besoins mais aussi les ressources d'une activité sur un

territoire. Le besoin d'études exploratoires visant à affiner la connaissance et à préciser les représentations est alors apparu.

❖ **Répartition des missions et bref rappel des étapes des études :**

Deux cabinets de consultants ont été consultés pour les besoins du diagnostic.

- Cefie développement, pour sa connaissance des dispositifs locaux d'insertion et du territoire.
- Le Cret-Log ( Centre de recherches sur le Transport et la logistique) pour sa connaissance de l'activité et son positionnement « recherche universitaire ».

La complémentarité des approches était recherchée.

Des réunions de coordination ont permis d'analyser les données quantitatives et qualitatives issues des différents travaux, recherches et rencontres.

Les études exploratoires ont été conduites en trois étapes :

## **1. Identification du besoin**

### **Objectif: Connaissance du secteur d'activité et Etude du contenu des métiers**

- Identifier les compétences logistiques correspondant aux activités d'une plate-forme multimodale
- Regrouper les activités en fonctions et les fonctions en métiers
- Identifier les compétences communes à plusieurs métiers ( qui permettront de tracer des chemins d'évolution)
- Identifier la répartition hiérarchique, fonctionnelle et par sexe des emplois et les qualifications qui y correspondent

## **2. Identification des ressources**

### **Etude de l'offre de formation (étude menée par le Cret-log)**

- Identifier les possibilités locales, régionales (PACA), nationales
- Le type d'offre et Le contenu de l'offre
- Les effectifs formés ( ressource jeunes disponible)

---

**Etude de la ressource disponible sur le territoire ( étude menée par Cefie développement)**

- Identifier quantitativement la ressource disponible ( demandeurs d'emploi)
- Identifier la structure de cette population et ses compétences de cette population
- Identifier les besoins de formation de cette population

**3. Etude de l'adéquation entre besoins et ressources et propositions de « pistes d'améliorations » ; (études menées par Cret-log et Cefie développement)**

- Mettre en évidence les points positifs et l'adéquation de l'offre et de la demande et proposer des solutions pour affiner cette adéquation.

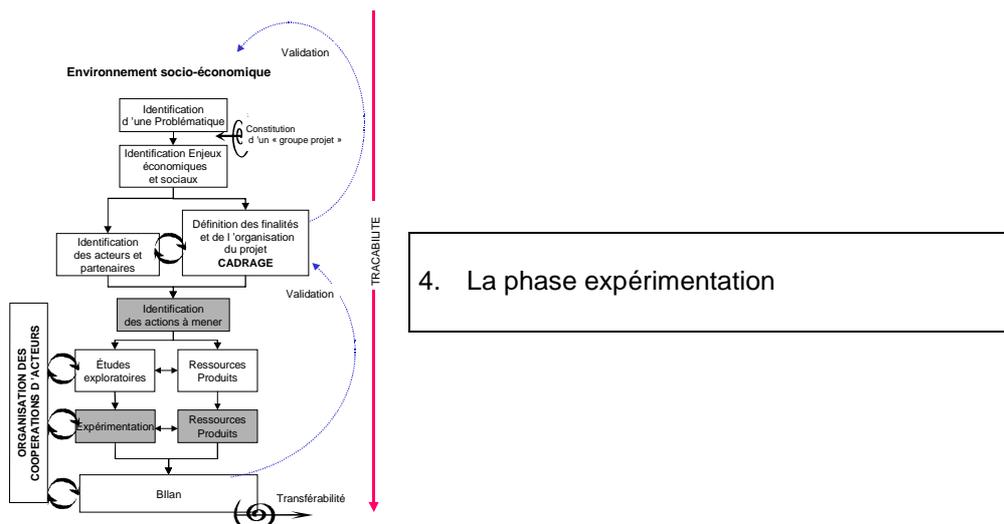
❖ ***Méthodologie et modes de représentation utilisés***

Différentes méthodes ont été utilisées pour mener à bien les études exploratoires :

- 1. Enquêtes préliminaires ( contacts téléphoniques, visites, consultation de sites Internet, revue bibliographique).**
- 2. Questionnaires et entretiens avec des responsables d'entreprise logistiques pour déterminer les compétences requises.**
- 3. Questionnaires et entretiens avec des demandeurs d'emploi**

Pour mieux visualiser l'adéquation entre les besoins des entreprises et les populations/métiers étudiées, nous avons choisi une forme de modélisation particulière dite " graphique en radar".

Ce principe de modélisation a été conservé pour tous les outils développés par la suite car les acteurs ont validé la facilité de renseignement, de lecture et d'utilisation de cette grille.



### ❖ *L'origine du besoin*

L'expérimentation devait permettre d'affiner les outils élaborés lors des études préalables (notamment les fiches métiers et les grilles d'analyse), de définir des critères pertinents pour pouvoir les utiliser in situ et les rendre lisibles par les différents partenaires (ANPE, cellules d'insertion, missions locales, PLIE...), mais aussi par les entreprises.

### ❖ *Rappel des Objectifs de l'expérimentation.*

Autour du **langage commun**, élaboré en amont du processus d'expérimentation et centré sur la réalité des métiers et des entreprises, des outils seront développés pour **mieux connaître les entreprises, identifier les besoins, informer, évaluer et construire des représentations partagées**. Ce langage commun **facilitera les échanges avec le monde économique** et l'insertion de publics parfois éloignés de ce monde économique. La **mise en réseau des acteurs autour des projets communs** est un des résultats attendus des démarches engagées, tout au long des différentes phases des études tant théoriques que de préfiguration opérationnelle.

### ❖ *Axes de travail*

L'un des axes de travail fondamental était **l'élaboration de partenariats d'acteurs** se prolongeant jusqu'à la **co-construction de parcours** de formation et d'insertion pour les demandeurs d'emploi, jeunes ou adultes. Mais la construction de parcours d'insertion pose aussi certains problèmes qu'il faudra s'attacher à résoudre en amont, notamment la notion de projet professionnel, et une réflexion sur le **rapport à l'activité**

### ❖ Répartition des missions et bref rappel des étapes de l'expérimentation

La responsabilité de cette mission a été confiée au Cret-Log.

La Mission locale de Martigues (et les agents ANPE détachés sur cette mission locale), Service Plus Entreprises (Service de l'emploi rattaché au syndicat de la zone d'activités de Vitrolles), ont été des partenaires privilégiés sur cette étude, car présents lors de toutes les étapes ;

- ➔ Analyse de l'existant
- ➔ Etude des besoins
- ➔ Phase d'élaboration et de validation des outils
- ➔ Construction des partenariats entreprise
- ➔ Mise au point du processus expérimental
- ➔ Suivi de l'action et Bilan de l'action

Le schéma ci-dessous illustre le détail des étapes de cette action expérimentale.

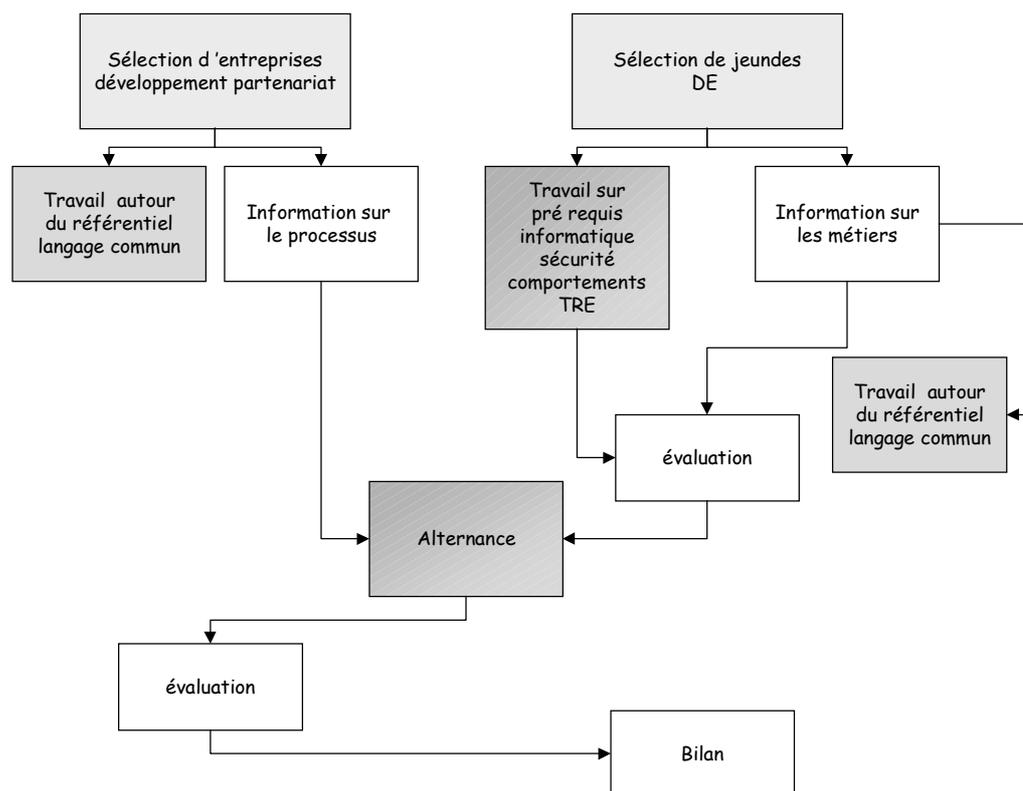


Figure 5 les étapes du processus mis en œuvre avec la mission locale

La contribution de Service Plus Entreprise d'est située en amont du processus, notamment dans les phases d'élaboration et de validation des outils, et la construction des partenariats d'acteurs.

### 3 LA DEMARCHE : PRINCIPES FONDATEURS

#### A Le secteur d'activité observé : la logistique, spécificités et mutations

La fonction logistique est en pleine évolution. Longtemps perçue comme une activité connexe au transport, en charge d'opérations de manutention et de stockage, la logistique a trouvé, depuis quelques années, ses lettres de noblesse.

En effet, elle constitue :

*"Une option fondamentale d'intégration de la maîtrise de la circulation physique des marchandises dans les stratégies globales de l'entreprise, en vue de constituer une organisation réactive compatible avec l'état des marchés,*

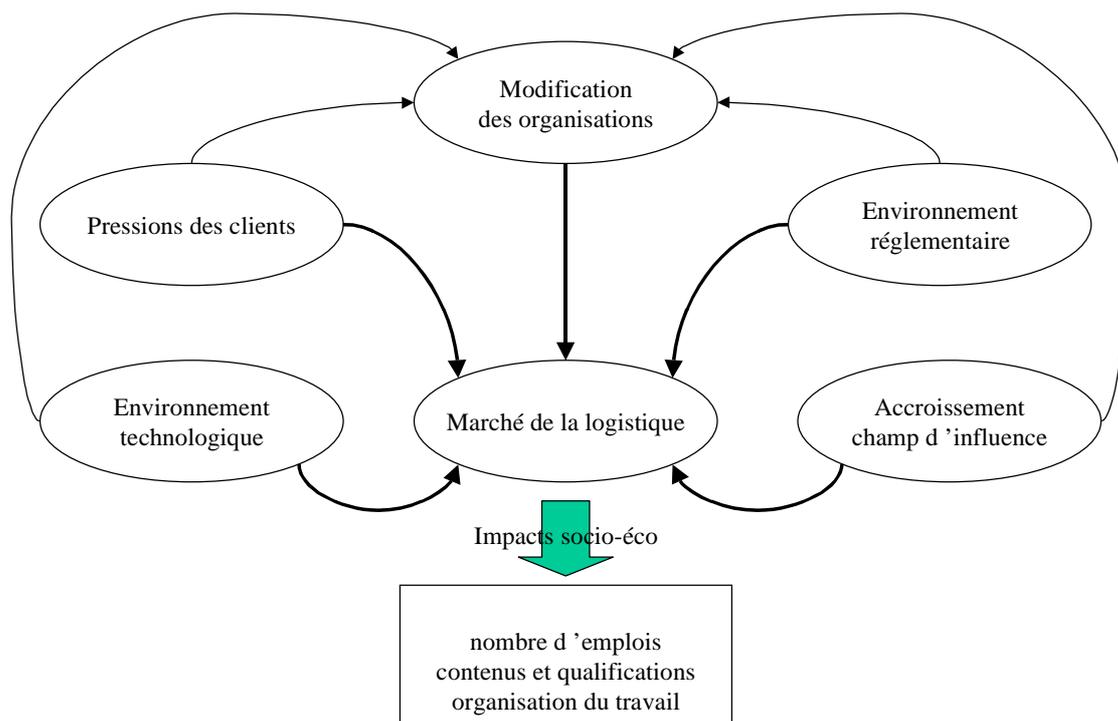
*un effort permanent de constitution d'un système de circulation des flux physiques, régulé d'aval en amont par un système de circulation d'informations pleinement maîtrisé par l'entreprise,*

*un mode de gestion des opérations de circulation des marchandises, qu'elles soient exécutées en moyens propres ou en moyens sous-traités"<sup>1</sup>*

Les " chaînes" ou systèmes logistiques sont de plus en plus complexes ( multi activités, multi opérateurs, multi territoires, multi agents), activent de nombreuses variables, subissent les turbulences de leur environnement mais génèrent aussi de nombreux impact sur cet environnement socio-économique, comme l'illustre le schéma ci-après.

---

<sup>1</sup> J. Colin " la mise en œuvre des systèmes productifs par des systèmes d'information : analyse et enjeux du modèle logistique"



**Figure 6 Variables environnementales et impacts logistiques, d'après Jacques COLIN<sup>2</sup>,**

L'observation ou l'étude des impacts sur l'emploi du développement d'une filière d'activité fait donc appel à des principes méthodologiques « holistiques ».

Une vision globale de l'activité dans son environnement est indispensable.

C'est pourquoi une démarche de type **systemique** doit être utilisée pour mieux se représenter les différents aspects des processus mis en œuvre.

Nous rappellerons, pour mémoire, les attributs d'un système " un objet actif, stable, évoluant dans un environnement et par rapport à une finalité"<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Colin J., La logistique d'entreprise, tableau 10.4, Essai de prospective logistique à 3 et 7 ans, 1995

<sup>3</sup> JL Le Moigne

## B Éléments constitutifs du projet

Le schéma simplifié ci-dessous illustre les questions auxquelles les partenaires du projet auront à répondre pour conduire des actions dans un environnement complexe :

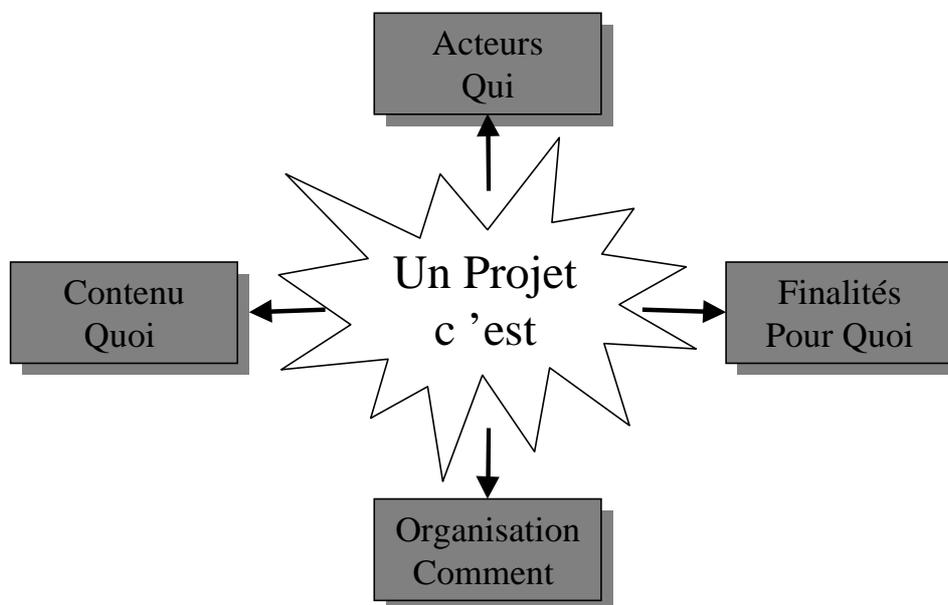
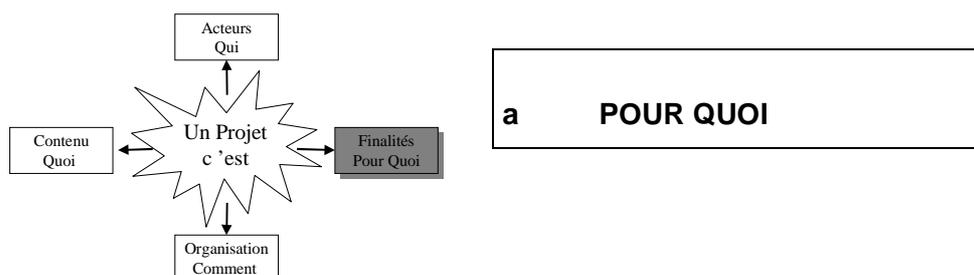


Figure 7 Schéma simplifié : les « questions » du projet



La question « pour quoi » répond au souci de finalité du projet.

Il est important de bien préciser les finalités du projet, le "pour quoi" il est activé.

A partir de ces finalités on pourra décliner des **objectifs que l'on hiérarchisera** et dont on positionnera l'atteinte dans le temps (phases et étapes du projet).

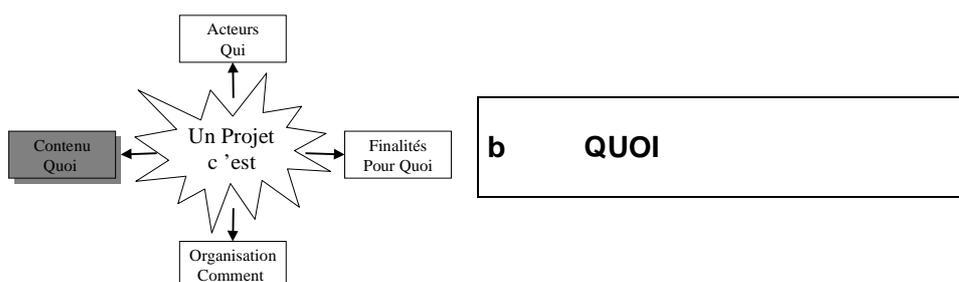
Les finalités d'un projet sont aussi dépendantes du « *sens donné à l'action, dans les deux acceptions du terme* :

la signification du projet, *qu'est-ce qui est important, qu'est-ce qui donne du sens à nos actions*

la direction du projet, *quel type de changement poursuivons nous, quelles orientations dégager, vers quels objectifs nous diriger* »<sup>4</sup>

Déterminer les finalités d'un projet nous amène donc à poser :

- Les valeurs sur lesquelles il s'appuie
- Son sens
- Son utilité
- Le ou les buts à atteindre



La question « QUOI » permet de définir ce que fait ou ce que doit faire le projet.

Il se définit en deux étapes :

### **Le cadrage du projet (objet stable et délimité):**

Celui-ci doit être "stable" dans le temps, définir le contour du projet ou le cadre. Le cadrage consiste à poser les critères principaux permettant d'identifier un projet particulier :

Le cadrage du projet suppose aussi de bien délimiter son champ d'est à dire de **rejeter** ce qui ne paraît pas essentiel ou prioritaire pour l'atteinte des buts initialement fixés.

La notion de trajet ( chemin à suivre pour atteindre les buts) se retrouve dans les finalités du projet mais aussi dans le concept même de traçabilité, qui va consister à suivre les différents trajets empruntés lors du déroulements des phases du projet pour en tirer des enseignements.

<sup>4</sup> Lorthiois, op. cité

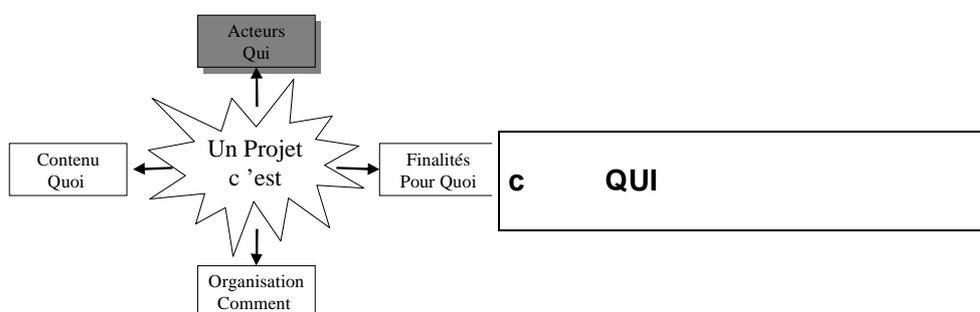
« En privilégiant l'objet visé, le sujet-auteur exclut d'autres objets en jetant de côté les objets qui n'entrent pas dans le champ de ses intentions. »<sup>5</sup>

### **Notion d'ouverture sur l'environnement**

L'ancrage dans l'activité, en évolution, voire en mutation <sup>6</sup>

L'ancrage dans L'environnement socio-économique, qualifié de "turbulent".

Les enjeux de développement économique et social sont conséquents.



« Le projet exprime une intention plus ou moins abstraite qui est produite par un sujet concret, l'auteur de cette intention »<sup>7</sup>.

**Les acteurs / auteurs du projet doivent être Identifiés et organisés, dans une logique de coopération d'acteurs autour du développement de projet.**

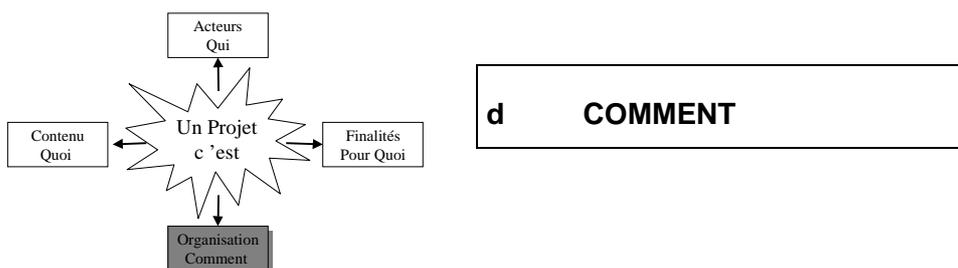
Ils s'organisent sous les formes suivantes :

- Le comité de pilotage, les commanditaires
- Le comité technique
- L'équipe projet et son pilote

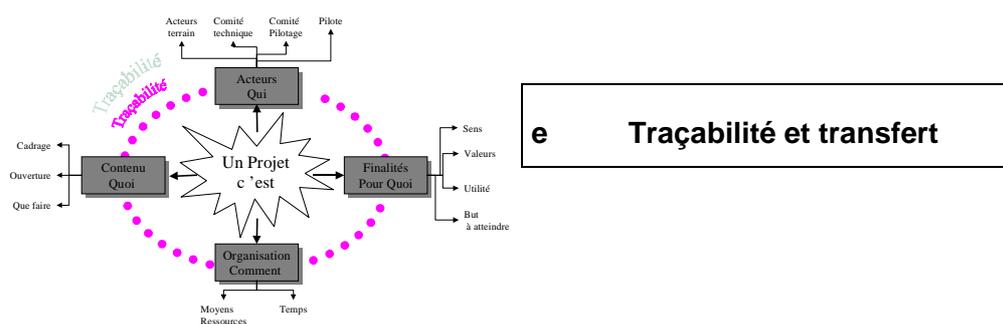
<sup>5</sup> Boutinet, Tensions et paradoxes dans le management de projet, Institut EDF du management.

<sup>6</sup> Elle fait souvent l'objet de représentations partielles ou erronées, voire d'absence de représentations ( secteur émergent, nouvelles activités, nouvelles technologies...)

<sup>7</sup> Boutinet, op. cité



A tout projet doivent être associés des moyens, des ressources, des modes opératoires. Ils vont permettre de définir comment on atteint le but qui a été fixé, ainsi que les délais pour atteindre ce but.



« *Tout projet s'intègre dans **une trame historique faite d'une suite d'expériences** jetées par l'auteur sujet dans le temps, expériences qui se renforcent, se contredisent, s'opposent, s'ignorent* »<sup>8</sup>

La traçabilité du projet en cours doit nous donner les moyens de savoir quelle organisation mettre en place pour mener d'autres projets à bien :

- Organisation dans le temps ( définition et justification des étapes)
- Nature des actions
- Contraintes et difficultés rencontrées : modes de résolution et non-résolution.

<sup>8</sup> Boutinet, op. cité

Le schéma ci-dessous nous présente une synthèse des différents éléments évoqués au chapitre précédent :

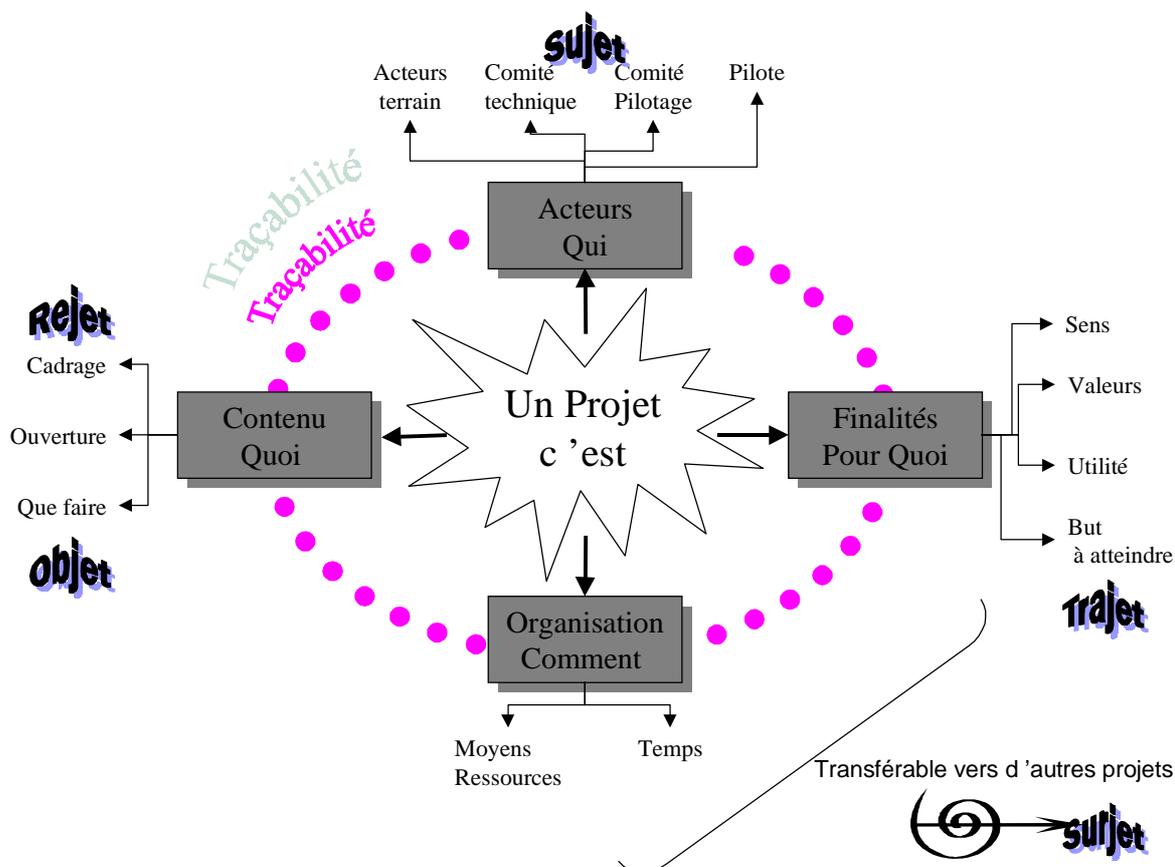


Figure 8 les éléments de la gestion de projet complexe

Enfin, d'autres éléments sont à prendre en compte dans l'organisation de projets complexes :

### Le terme

Il y a urgence à faire quelque chose, pour réagir aux évolutions de l'environnement ou anticiper ces évolutions.

Urgence ne veut pas dire précipitation, mais il y a intérêt, en termes d'efficacité, de réfléchir en amont aux moyens et méthodes appropriés.

### La transversalité, à la fois critère et conséquence des critères précédents

Le projet est, en effet, Multi acteurs, Multi territoires...

## **Les méthodologies de construction.**

Il ne s'agit pas simplement d'identifier des ressources ou des produits, mais surtout de connaître précisément la façon dont on a utilisé les ressources ou "construit" les modes opératoires, pour pouvoir les transposer dans un nouveau contexte.

Ce contenu doit être dynamique et non figé, il faut rechercher pour chaque type de décision ou d'action la méthode et les outils adaptés.

C'est la partie "instable" du système, celle qui se transforme jusqu'à qu'elle soit "pertinente".

Une méthodologie fondée sur ces principes est garant de la possibilité de transfert. En effet, de nombreux autres secteurs d'activités ou filières professionnelles présentent aujourd'hui ces mêmes caractéristiques, à savoir :

- Complexité
  - Interactions et interfaces
  - Ouverture sur leur environnement
- etc....

**Le transfert peut concerner le processus dans sa globalité, certaines actions ou simplement des outils selon la nature des questions posées.**

*« Le Projet ne saurait... se nourrir d'isolement, il implique et génère des surjets, de liens avec d'autres projets, d'autres acteurs.*

*Tout projet, en reconnaissant la dette qu'il contracte vis à vis d'autrui est destiné à s'ouvrir sur un espace de négociation qui est une façon de le socialiser. En travaillant sur le lien social le projet ouvre sur des espaces fédérateurs d'initiatives voisines »<sup>9</sup>*

### **C Le choix du prestataire**

Le prestataire est choisi par l'équipe projet à la fois pour sa connaissance du domaine d'activité observé, et surtout sa capacité à collaborer à une démarche de **co-pilotage**.

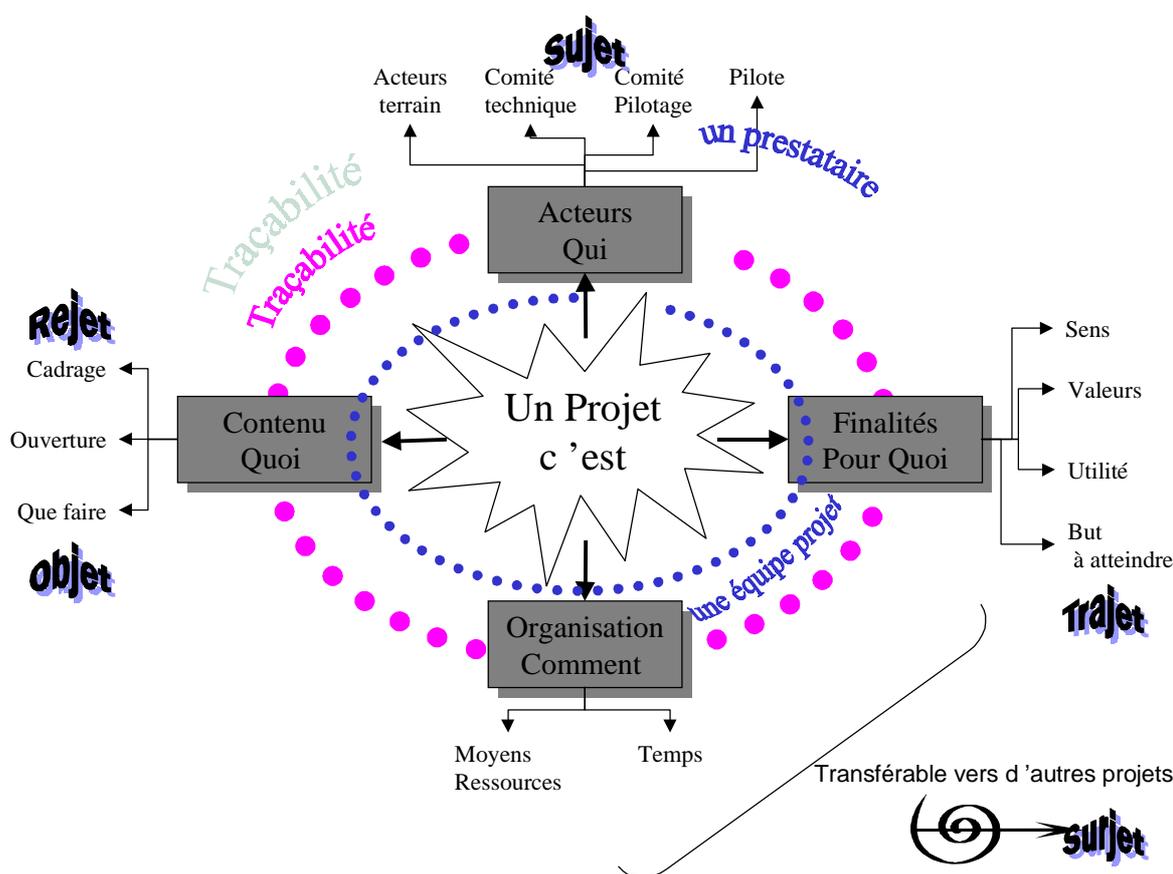
Le projet se construit « en marchant » et les relations traditionnelles « Donneur d'ordre » « Consultant » trouvent ici leurs limites.

En effet, la gestion partagée de projet suppose une **véritable implication du prestataire dans l'équipe projet, dans une logique d'apprentissage mutuel**, et de création d'une **connaissance collective**.

Le prestataire doit faciliter et susciter, au sein de l'équipe projet, l'accès à une « *pensée intégratrice, globalisante, systémique, afin d'intégrer dans les modèles le plus grand nombre possible de dimensions. Il faut changer nos représentations ..., mais aller au-delà en changeant même nos modes de représentation.*

*Ainsi, des processus transverses, permanents ou non, peuvent être mis en place de manière à accompagner le changement (coordination, soutien, communication, information)<sup>10</sup>*

Il intervient dans les phases de rétroaction ( de revalidation ou de re-fondation du projet) est ne doit pas être un simple « prescripteur technique » mais co-acteur voire co-constructeur du projet , comme l'illustre son positionnement dans le schéma ci-dessous :



<sup>9</sup> Boutinet, op.cité

<sup>10</sup> « Changer les organisations du travail », un ouvrage collectif édité par l'INSEP

## 4 LA METHODOLOGIE

La méthodologie développée pour piloter le déroulement du projet et atteindre les objectifs (résultats) est détaillée ci-après.

La question du transfert a été posée à l'origine du processus comme l'un des objectifs poursuivis.

Le schéma ci-dessous précise les principales étapes et modalités de transfert du Processus tel qu'il a été conduit sur le terrain.

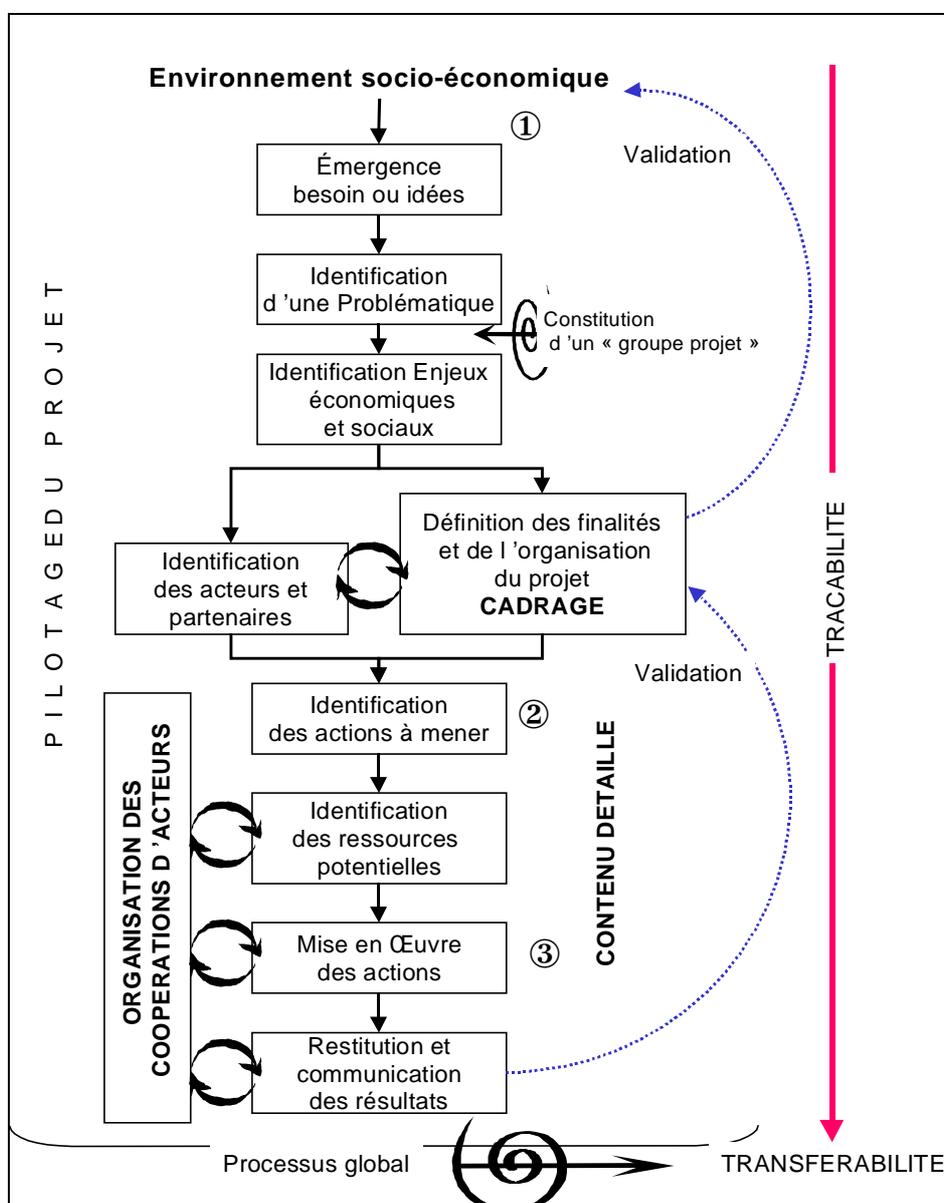


Figure 9 Etapes méthodologiques

- 
- ① L'environnement socio-économique se caractérise par son instabilité chronique et conjoncturelle ; c'est bien parce que l'on est dans ce type d'environnement qu'un tel processus prend tout son sens, et que les approches macro-économiques ne sont plus opérantes.
  - ② L'identification des actions à mener, de même que l'identification des ressources potentielles, peut déceler un besoin d'études complémentaires, visant, soit à mieux connaître l'environnement socio-économique soit à éclairer la problématique et les enjeux.
  - ③ La mise en œuvre des actions peut aussi générer un besoin d'approfondissement, réalisé grâce à des études complémentaires.

*«L'action qui dynamise le projet, de ses origines jusqu'à son terme s'avère aussi importante dans son déroulement ( sa praxis pourrions-nous dire) que dans son résultat ( sa poeisis, son produit) »<sup>11</sup>*

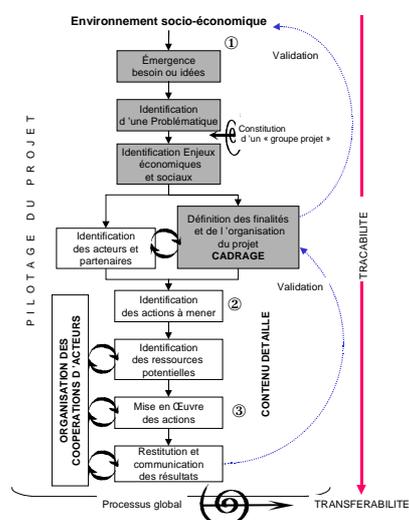
**La démarche globale est itérative**, elle suppose des validations et remises en question permanentes, qui vont rétroagir sur le déroulement du projet ( représentées par les flèches courbes qui remontent).

Le déroulement du projet est certes chronologique ; les étapes sont réalisées les unes après les autres. Cependant, il ne faut pas hésiter à repartir en arrière pour valider et réorienter si nécessaire.

---

<sup>11</sup> Boutinet, op.cité

## A Détail des étapes



### a Diagnostic & Cadrage

« *Savoir-faire un diagnostic suppose donc une aptitude à reconnaître, fondée à la fois sur :*

- *L'observation ; savoir lire ces fameux signes*
- *La précision : savoir les distinguer de façon fine et spécifique*
- *La connaissance : avoir une culture du domaine observé pour pouvoir reconnaître sélectivement certains signes*
- *La compréhension ; avoir une intelligence des choses qui permette de les interpréter*
- *L'expérience : établir des relations avec d'autres signes déjà observés dans des situations analogues »<sup>12</sup>*

Il s'agit ici, à partir d'une situation existante non satisfaisante, de passer de l'observation à une décision de mise en œuvre de projet.

« *Pour penser des solutions possibles face au problème identifié, des opportunités sont à saisir qu'il s'agit de bien repérer. Ces opportunités sont liées à des dysfonctionnements à corriger, des ressources à exploiter, des carences à prendre en compte, des zones d'incertitude à occuper. Elles se présentent sous l'une ou l'autre modalité du temps et de l'espace »<sup>13</sup>.*

La phase de diagnostic suppose

- Une forme de veille pour identifier l'émergence des besoins ou d'idées
- Une forme de structuration pour identifier les problématiques et les enjeux
- Une capacité à formuler et construire une problématique

<sup>12</sup> J. Lorthiois, le diagnostic local de ressources, ASDIC, éditions W, 1996

<sup>13</sup> Boutinet, op.cité

- Une connaissance des « réseaux » d'acteurs pour l'identification des acteurs et partenaires pertinents.

On peut utiliser lors de cette phase de diagnostic des « outils » empruntés au diagnostic stratégique comme :

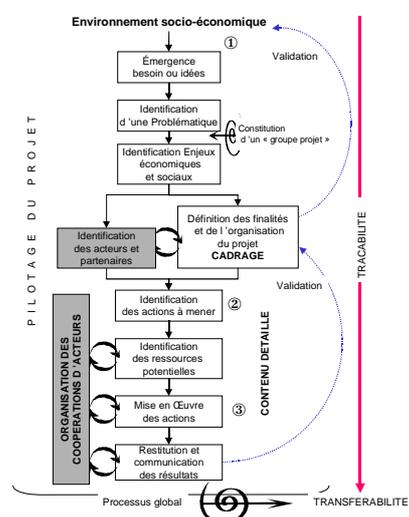
L'analyse Forces et faiblesses et/ou Menaces et opportunités

La Segmentation des entreprises ( typologie) et des pratiques

Le cadrage délimite le champ du projet, et décline les finalités en objectifs à atteindre.

La **définition des objectifs** permettra la recherche et l'allocation des ressources nécessaires.

« L'organisation par projets renvoie à la constitution des équipes de travail pluri-fonctionnelles chargées de gérer des projets auxquels sont assignés des objectifs. Ainsi, le projet, unité organisationnelle de référence de l'organisation transversale, est **tout entier tourné vers la réalisation des objectifs** qui lui sont dévolus au travers de l'utilisation optimale des ressources, notamment humaines, qui lui sont alloués ». <sup>14</sup>



## b La mobilisation des acteurs

« La participation des acteurs à la conception et à la construction des hypothèses accroît la pertinence de l'interprétation des données, car elle favorise l'expression de nouveaux enjeux et conduit les partenaires à reconsidérer l'ensemble de leur démarche.

*Cette association étroite avec le terrain facilite aussi la mise en œuvre ultérieure. L'idéal est d'utiliser les outils présents sur place, de « faire avec » et ensemble... cette appropriation constitue la meilleure des garanties de pérennité : une assurance pour que les responsables locaux utilisent les outils ainsi fabriqués, après le départ du consultant. »<sup>15</sup>*

*« Au sein d'une démarche de projet les acteurs impliqués n'avancent pas tous au même pas. Il s'agit donc d'aménager des statuts diversifiés d'acteurs centraux en contraste avec les acteurs plus périphériques dans que ces statuts toutefois dérogent aux règles fondatrices du projet. »<sup>16</sup>*

La réussite des actions engagées provient majoritairement de la capacité à mobiliser les acteurs.

Cette mobilisation passe par un travail de communication et de création de réseau, sur le terrain.

Cette mobilisation, notamment des acteurs de la profession, est aussi directement liée au pragmatisme de l'approche et à l'opérationnalité des résultats obtenus.

Les différentes réunions et rendez-vous organisés entre les acteurs, l'explication, la « preuve » et le souci de « coller au terrain », sont autant de facteurs de succès d'une telle démarche.

Parmi les éléments d'information à apporter aux différents acteurs, figurent en bonne place :

- L'explication du projet, de ses objectifs
- Les explications à propos des actions entreprises
- Les résultats
- Les coûts
- Les risques, inconvénients et facteurs d'échec potentiels.

La crédibilité et la légitimité du porteur de projet sont des facteurs déterminants pour la réussite de telles actions.

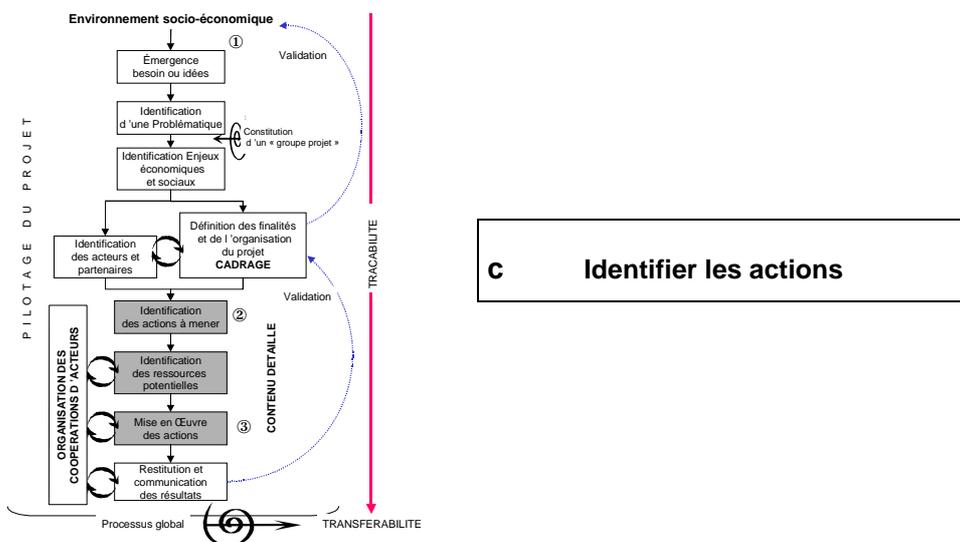
**Le choix du porteur de projet est donc fondamental de même que la structuration du portage de projet, à un niveau plus global.**

---

<sup>14</sup> Bourgeon, Laurent, Organisation par projets, logiques de constitution des équipes-projet et modes gestion de carrière des chefs de projet. Le cas des projets de développement de nouveaux produits, 99, Actes conférences AIMS

<sup>15</sup> Lorthiois, op. cité

<sup>16</sup> Boutinet, op.cité



Une fiche action peut être utilisée pour mieux conduire les actions, dans un souci de cohérence et d'efficacité.

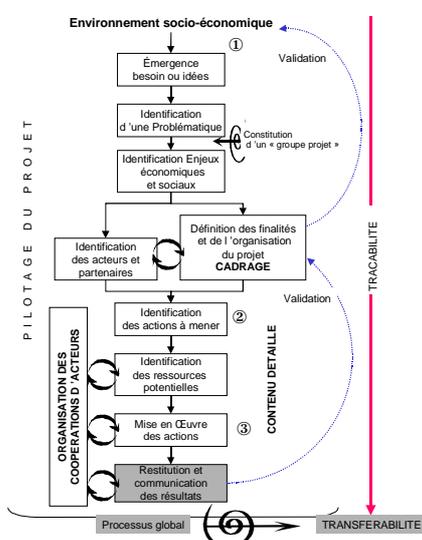
Intitulé du projet		
Intitulé de l'action		
Place de l'action dans le projet		
Objectifs de l'action		
Acteurs mobilisés et rôle	Auteur ( responsable)	
	Acteurs (participants)	
	Assujettis ( publics)	
Descriptif		
Ressources mobilisées		
Délais/temps		
Bilan de l'action		

Les ressources potentielles du projet sont :

Les ressources internes : Ressources humaines, Ressources matérielles, moyens et ressources techniques.

Il nous faut aussi identifier les potentialités de ressources externes qui vont favoriser ou non l'aboutissement du projet ; ces ressources externes sont relatives à l'environnement qui peut être :

*favorable ou non au projet et – ou globalement favorable ( conditions de faisabilité, contexte extérieur)<sup>17</sup>.*



## d Restitution et communication des résultats

« Toute démarche de projet est l'intégration d'une suite d'échecs ou de réussites qui confèrent à une conduite innovante ses caractéristiques propres.

Une évaluation aura donc à situer en vis à vis succès et échecs et à les relativiser les uns par rapport aux autres, et ce en privilégiant une évaluation en termes de coûts et d'avantages. »<sup>18</sup>

C'est pourquoi nous proposons, en nous basant sur les travaux de J. Liorthois et G. Le Boterf, d'identifier des critères et des indicateurs de mesure qui nous permettront une évaluation plus précise et une appréciation, à différents niveaux, des résultats de nos actions.

<sup>17</sup> Lorthois, op. cité

<sup>18</sup> Boutinet, op.cité

Le tableau ci-après résume ces différents critères et leur positionnement dans le déroulement du projet.

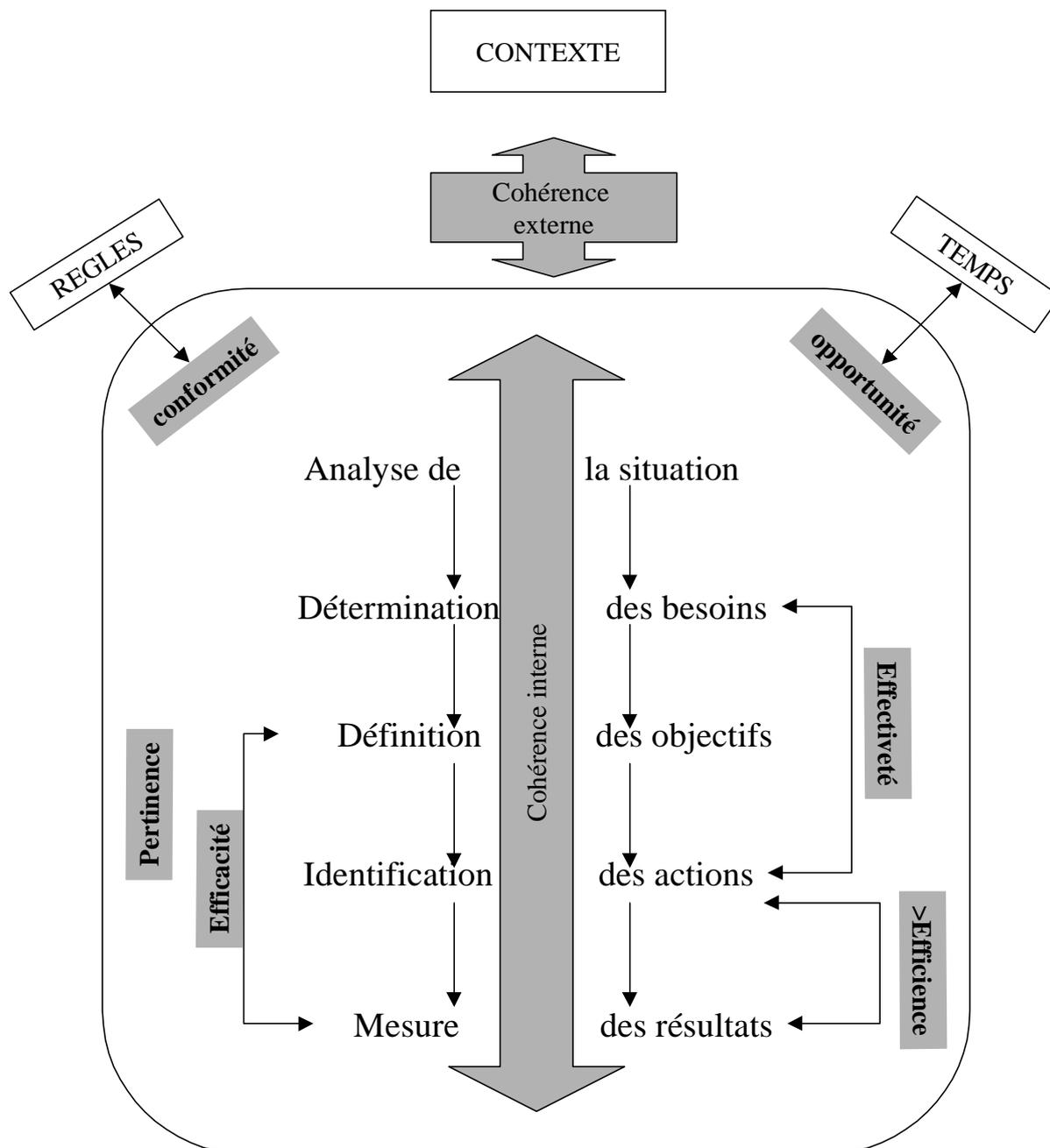


Figure 10 les critères de l'évaluation<sup>19</sup>

La liste et la définition des différents critères est proposée dans le tableau ci-après.

<sup>19</sup> Lorthiois, op. cité

<b>CRITERES</b>	Définition
<b>PERTINENCE</b>	<i>ils visent à estimer si les objectifs visés servent bien aux problèmes à résoudre, aux missions à accomplir, aux projets à réaliser.</i>
<b>CONFORMITE</b>	<i>s'attachent à s'assurer du respect des normes en vigueur ; règlements, conventions, dispositions légales</i>
<b>EFFECTIVITE</b>	<i>on appelle effectivité d'un dispositif sa traduction en effets, en actes réels</i>
<b>EFFICACITE</b>	<i>se réfèrent à l'obtention de résultats correspondant aux effets escomptés.</i>
<b>EFFICIENCE</b>	<i>Sont appliqués pour veiller à l'utilisation optimum des moyens mis en œuvre, permettent de mesurer les rapports coûts efficacité.</i>
<b>TEMPORALITE OPPORTUNITE</b>	<i>focalisés sur la saisie et la gestion des temps. Permettent de s'assurer que les décisions prises et leurs conséquences surviennent en temps opportun et sont bien synchronisées.</i>
<b>ADHESION</b>	<i>sont utiles pour faire en sorte que les acteurs concernés par le système_projet se l'approprient et s'y engagent."</i>
<b>COHERENCE</b>	<i>permettent de vérifier le degré d'adéquation entre les décisions et les moyens mis en œuvre</i>

<b>CRITERE</b>	Indicateur de mesure
<b>PERTINENCE</b>	<i>comparaison entre catégories de besoins et résultats correspondants. capacités à modifier le diagnostic de besoin en cours de route après le démarrage de l'action et à réorienter les objectifs ( effet de rétroaction).</i>

<b>CONFORMITE</b>	<i>Dispositions légales (mesures, règlements, conventions) prévues dans le cadre de l'action. Respect des valeurs, finalités et objectifs indiqués dans le cahier des charges.</i>
<b>EFFECTIVETE</b>	<i>Mesures concrètes prises et observables Temps de latence effectivement mesurés entre : la volonté exprimée et la décision, La phase études et la phase actions »<sup>20</sup></i>
<b>CRITERE</b>	Indicateur de mesure
<b>EFFICACITE</b>	<i>objectifs atteints qualité des objectifs ( clarté, précision, hiérarchisation) fiabilité des résultats ( modes d'évaluation, bilans qualitatifs et quantitatifs, degré d'objectivité) impacts non prévus ( effets latéraux) effets sur les bénéficiaires de l'action générés par : le système lui-même l'environnement du système</i>
<b>EFFICIENCE</b>	<i>Mode d'utilisation dur une période significative des dispositifs et moyens correspondants. Rapport entre les ressources et les résultats</i>
<b>OPPORTUNITE</b>	<i>Choix adéquat du calendrier Respect des rythmes spécifiques de l'action Prise en compte d'une durée suffisamment longue pour pouvoir mesurer des évolutions significatives.</i>
<b>ADHESION</b>	<i>Existence d'un potentiel partenarial Liste des partenaires effectivement disponibles, avec leurs caractéristiques opérationnelles Degré de représentativité, d'ouverture, de dynamisme et capacité de partenariat de ces institutions et de leurs responsables. Entente entre les partenaires Existence d'une association de partenaires qui fonctionne réellement sur les thèmes de l'emploi, la formation, l'insertion, le développement local. Présence au sein des institutions de personnes relais en position de médiation ou de catalyse. Existence d'un certain nombre de règles de fonctionnement admises par tous Association entre partenaires de domaines différents, sur un thème unique.<sup>21</sup></i>

<sup>20</sup> Lorthiois, op. cité

<sup>21</sup> Lorthiois, op. cité

---

<b>CRITERES DE COHERENCE</b>	<i>Cohérence interne entre valeurs, finalités, objectifs moyens mis en œuvre</i> <i>Articulation entre action et contexte dans lequel elle s'inscrit</i> <i>Articulation avec d'autres actions de développement</i> <i>Existence d'instances ou de fonctions de coordination, de personnes charnières nommément désignées pour assurer cette articulation.</i>
------------------------------	---

## 5 TRANSFERABILITE

### **A Environnement et objet de la transférabilité**

La transférabilité concerne :

- Transfert des outils
- Transfert de processus
- Transfert de la démarche

La transférabilité s'entend :

- Sur le plan territorial (mêmes métiers mais sur d'autres territoires).
- Sur le plan métiers ( d'abord métiers connexes puis autres plus éloignés).
- Enfin sur le plan méthodologique et organisationnel.

La transférabilité ne signifie pas la reproduction à l'identique. Les outils développés ne sont que **le résultat de processus et de réflexions méthodologiques**.

La transférabilité porte sur les processus et la méthode autant que sur les outils.

La mise en œuvre d'une "traçabilité" de cette démarche permettra de transférer les objets et processus " nécessaires et suffisants", adaptés au cas par cas.

Nous pouvons regrouper ces objectifs en trois modules principaux, qui vont interagir les uns sur les autres :

- Améliorer les interfaces entre le monde économique et les acteurs en charge de l'insertion et de l'emploi.
- Initier des partenariats entre acteurs autour de ces problématiques
- Opérationnaliser les hypothèses issues des études exploratoires et proposer des voies d'amélioration ou d'action.

Le schéma ci-après illustre ces trois points et les relations identifiées entre les éléments mis en œuvre lors de l'expérimentation :

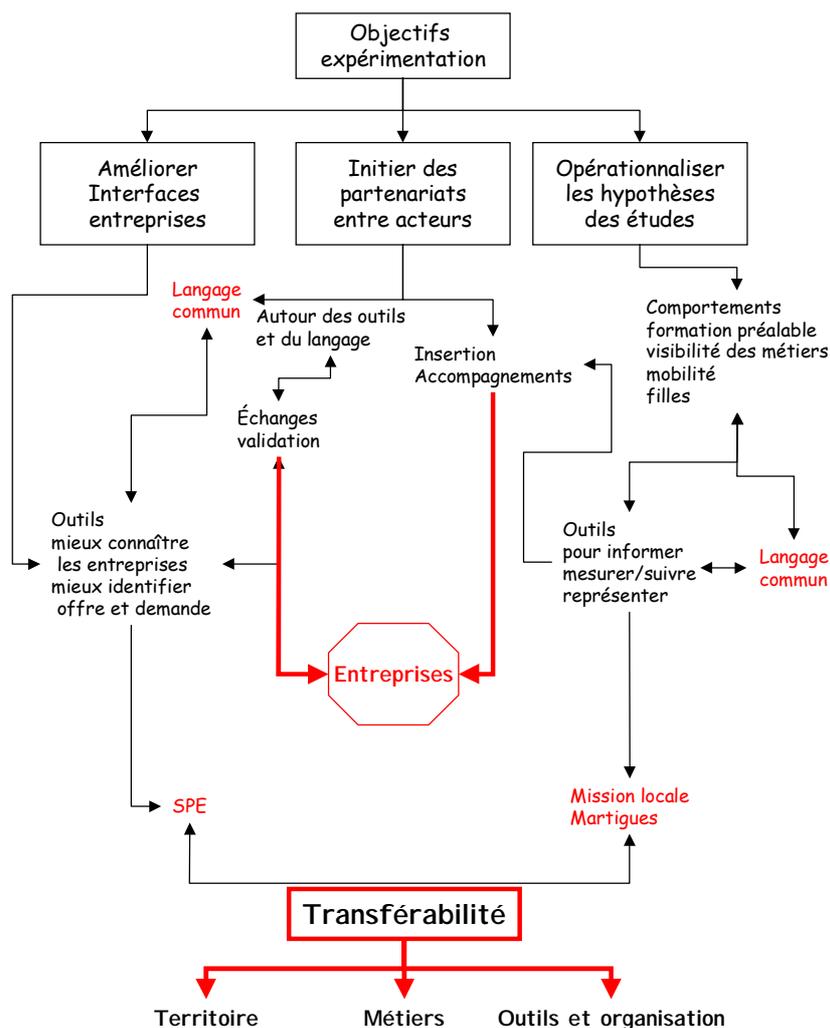


Figure 11 Objectifs et processus d'expérimentation

Autour du langage commun, élaboré en amont du processus d'expérimentation et centré sur la réalité des métiers et des entreprises, des outils seront développés pour mieux connaître les entreprises, identifier les besoins, informer, évaluer et construire des représentations partagées. Ce langage commun facilitera les échanges avec le monde économique et l'insertion de publics parfois éloignés de ce monde économique. La mise en réseau des acteurs autour des projets communs est un des résultats attendus des démarches engagées, tout au long des différentes phases des études tant théoriques que de préfiguration opérationnelle.

La transférabilité s'inscrit dans un contexte plus large que les actions entreprises et les produits développés.

Elle est parfaitement cohérente avec les objectifs de programmes tels qu'adapt, que nous citerons pour mémoire

- Mutualisation d'outils de formation au niveau d'un bassin ou d'un secteur d'activités.
- Construire des réseaux d'échanges, utilisant toutes les techniques de communication et permettant :
- Optimiser les grilles de développement de compétences par secteur d'activité
- Analyse comparée des outils d'apprentissage en vue de leur optimisation (temps/matières premières/coût) dans la formation des salariés notamment des bas niveaux de qualification et en reconversion professionnelle.
- Mise en œuvre de démarches de formations autonomes, en interne ou mutualisées au niveau du bassin pour les salariés.
- Incrémentation d'une base de données initiales accessible au niveau européen et alimentée par les partenaires.

## B Les acteurs de la transférabilité

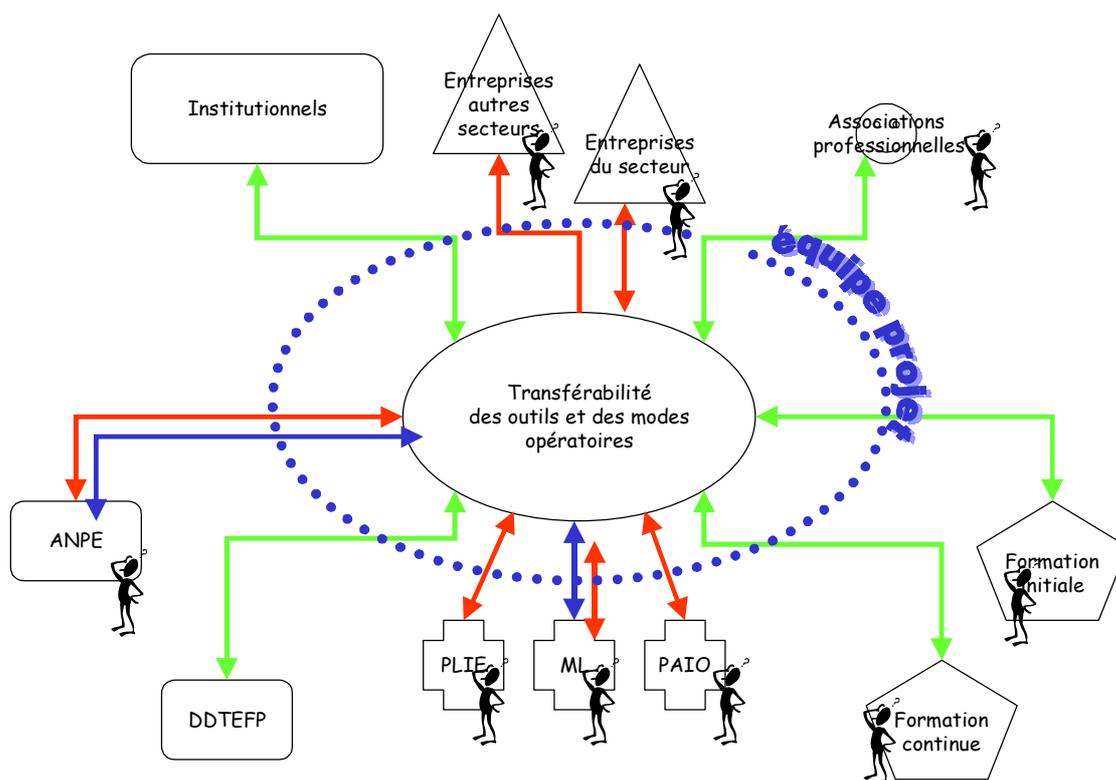


Figure 12 les acteurs de la transférabilité

### C Les modalités et Les critères de transférabilité

Le tableau ci-dessous pose un certain nombre de critères à approfondir lors des premiers transferts pour bien cadrer les conditions et contraintes de transférabilité ;

La démarche engagée avec le SAN et le PLIE porte sur les mêmes métiers que ceux évoqués lors de l'expérimentation. Seuls certains critères seront activés dans un premier temps.

Situation de l'expérimentation	Transfert sur les métiers identifiés et des organisations existantes	Prolongement sur Miramas Grans	Autres prolongements
Démarche et outils Outils développés	<p style="text-align: center;">Boucle à mettre au point</p> <pre> graph TD     A[Démarche Outils] --&gt; B[Information Réflexion]     B --&gt; C[Apprentissage]     C --&gt; D[Adaptation]     D --&gt; A           </pre>		
Organisations expérimentation APO spécifique Services Plus Entreprise	Organisations existantes ANPE PLIE PAIO Autres missions locales ?	Dispositif Miramas-Grans	Autres territoires Autres dispositifs
Entreprises d'expérimentation Correspondant à la typologie	Entreprises du tissu local, classées selon la typologie	Entreprises cible de la plate-forme	Toutes Entreprises
Public Jeunes demandeurs d'emploi Bas niveau de qualification Bac	Publics: demandeurs d'emploi de longue durée, adultes	Tous publics	Tous publics
Métiers de la logistique	Métiers de la logistique	Métiers de la logistique	Autres métiers connexes Tous métiers

## **D Outils de la transférabilité**

### **a Fiche technique projet**

La fiche de projet permet de formaliser simplement, en s'appuyant sur les critères énoncés au chapitre 2, les points fondamentaux du projet :

Question n° 1 : les valeurs  Au nom de quoi  Le sens du projet	
Question n° 2 : les finalités  Pourquoi  L'utilité du projet	
Question n° 3 : les objectifs généraux  Vers quoi  Le but à atteindre	
Question n° 4 : les objectifs d'action  Que faire  Les modalités d'action	
Question n° 5 : la mise en œuvre  Comment faire  Les moyens	

## **b La check-list de la gestion des ressources financières**

<b>Contrôle des coûts</b>	
<b>Budgets prévisionnels</b>	
<b>Solliciter les financements</b>	
<b>Engager les dépenses</b>	
<b>Recevoir les financements</b>	
<b>Paiements des acteurs</b>	
<b>Bilan financier des actions</b>	

Les différentes étapes sont soumises à la validation du comité de pilotage.

## **c Les outils de communication interne**

Les outils de communication interne doivent être prévus pour favoriser l'adhésion et l'implication des membres des différents comités de suivi :

Les moyens de communication à prévoir sont les suivants :

- Documents préparatoires de réunions
- Compte-rendu de réunions
- Rapports d'étape
- Rapports de synthèse
- Tableau de bord du projet
  - Eléments financiers
  - Gestion du temps
  - Organisation
  - Acteurs

Par étape, par action et en global par projet

**d Reporting, bilans**

<b>Action :</b>	<b>Montants</b>		<b>échéances</b>
<b>Temps, délais</b>	<b>Prévu</b>	<b>réalisé</b>	
<b>Budget</b>	<b>Prévu</b>	<b>réalisé</b>	
<b>Demande de Financements</b>	<b>Prévu</b>	<b>réalisé</b>	
<b>Engagements financiers</b>			
<b>Engagements dépenses</b>			
<b>Bilan financier</b>			

## 6 EXEMPLES DE TRANSFERTS EN COURS DE REALISATION

### A Processus engagé avec le PLIE et le SAN.

#### a Axes de transfert :

- ❖ Démarche
- ❖ Outils
- ❖ Mêmes métiers

#### b Modalités de transfert

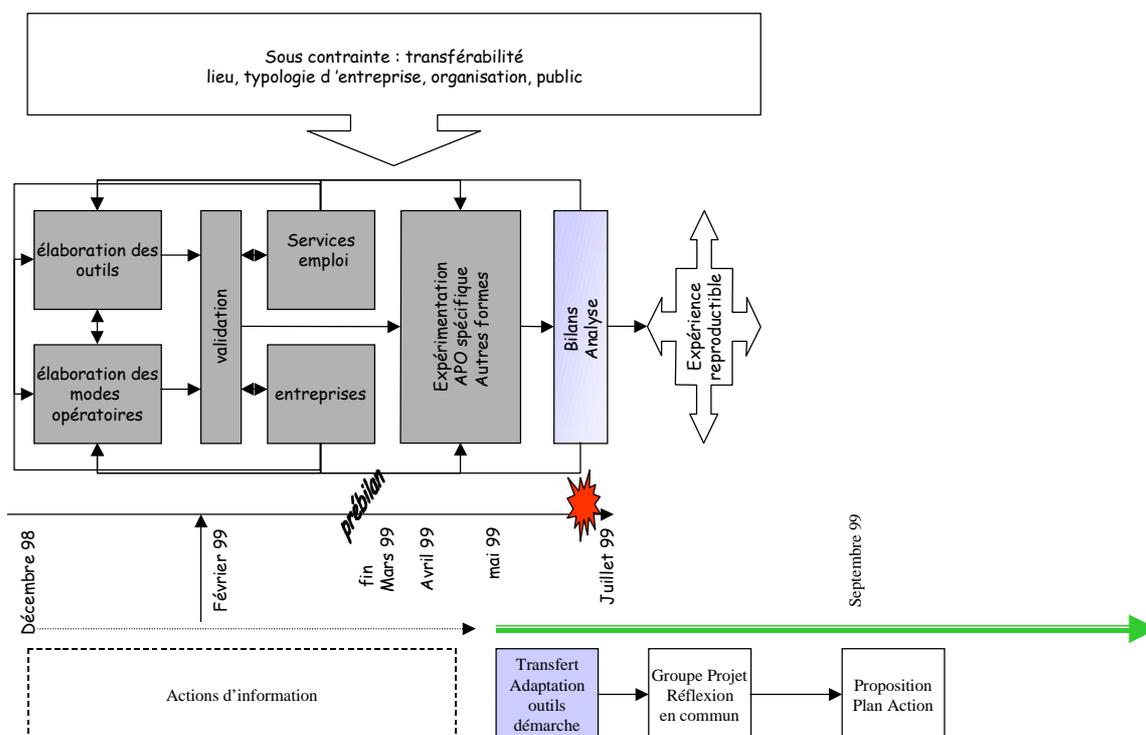


Figure 13 Processus engagé avec le PLIE et le SAN, sous la flèche verte

Un processus d'information-réflexion-action a été engagé avec le PLIE d'Istres Le SAN, la PAIO, l'ANPE, et plus généralement les acteurs des services de l'emploi sur Istres, Miramas, Fos (accompagnateurs emploi, chargés relations entreprises), dans le cadre du projet global. Le Principe de cette action est de développer une compétence sur les métiers de la

---

logistique, l'environnement, les outils... pour permettre de dialoguer avec les entreprises et notamment celles de la Plate-forme de la meilleure façon possible.

Pour aller plus loin et engager des actions concrètes, un certain nombre d'étapes sont à prendre en compte :

- Identification des publics intéressés (ouvrir au-delà des inscriptions Code Rome) et précision de la "cible", a priori les adultes pour commencer.
- Information collective à organiser.
- Visite d'entreprise.
- Réflexions communes en intégrant le retour d'expérience de Martigues et en intégrant les problèmes de :
- Financement de l'action
- Choix des Entreprises et Mode d'accès à l'entreprise

Certaines actions ont déjà été engagées et se sont matérialisées à travers :

- La Présentation des fiches d'information et leur mode d'emploi aux acteurs précédemment cités
- Des Echanges sur la formation et les besoins des entreprises
- La Recherche d'un mode de fonctionnement utilisant les structures existantes.
- L'élaboration conjointe d'un Guide d'entretien individuel retenu avec une notion de "déclaratif" ( auto évaluation des compétences) et une notion de vérifié ( EMT ou autre moyen).
- La création de CV types et D'offres types pour les métiers centraux puis pour des activités supplémentaires ( fonction de la demande)
  - Magasinier polyvalent
  - Manutentionnaire cariste
  - Préparateurs de commande
- Mise en place d'un processus d'amélioration continue
- La constatation de résultats non prévus et l'intégration de ces résultats ( modes opératoires différents, valorisation des DE, participation active de ces derniers au processus d'évaluation ...)

### c La réflexion autour des outils et l'adaptation

Les réflexions engagées sont illustrées par le tableau suivant, certains outils seront utilisés en l'état.

D'autres ont été allégés et reconfigurés pour être utilisés en entretien individuel, cette approche étant jugée plus appropriée au public ciblé.

Destinataire de l'outil	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tous Services de l'emploi</li> <li>· Structures intermédiaires ( SPE)</li> <li>· Tous publics demandeurs d'emploi</li> </ul>	
Objectif de l'outil	Forme
Informers les candidats aux métiers logistiques de la réalité de ces métiers	fiches d'information
Identifier le candidat, son passé, son profil " existant"	Guide d'entretien (nouvel outil récapitulatif "light")
Identifier les compétences à acquérir par activité et par poste <sup>22</sup>	
Evaluer les compétences chez un candidat à l'emploi ( avant et après formation, en centre de formation et/ou dans l'entreprise)	
Analyser et classer les compétences et les regrouper en profil, à un niveau détaillé et à un niveau global	
Représenter les profils obtenus	graphiques profil candidat

D'ores et déjà les outils développés lors de l'expérimentation ont été utilisés en situation réelle avec des demandeurs d'emploi. Un groupe projet a été constitué pour approfondir et améliorer ces outils et notamment les compléter avec des outils permettant de travailler non pas sur les compétences techniques mais sur les capacités ou les « habiletés ».

### d Les résultats

- Une meilleure connaissance des métiers par les accompagnateurs emploi
- Une amélioration des outils
- Une meilleure prise en compte des demandeurs d'emploi sur ces métiers ( ciblage des profils et des offres correspondant aux profils, valorisation des individus...)

## **B Transfert de la démarche sur un projet concernant les métiers du transport routier**

### **a Axes de transfert**

- Démarche
- Métiers connexes

### **b Fiche action de la proposition de projet « dysfonctionnement métiers de la conduite routière »**

Cette fiche action reprend les étapes définies dans la méthodologie au chapitre

<b>Phase</b>	<b>Etape</b>	<b>Contenu</b>	<b>Acteur</b>
Diagnostic	Emergence besoin ou idée	Problèmes de recrutement des entreprises dans les métiers de la conduite en transport routier de marchandises.	Le groupe projet : Il doit regrouper les différents acteurs Service public de l'emploi* DDTEFP, DRTEFP Acteurs de la formation Organisations professionnelles Etat
	Identification d'une problématique	Déterminer les facteurs d'adéquation offre/demande et identifier les dysfonctionnements	
	Enjeux économiques et sociaux	Un potentiel de recrutement national de 15.000 à 20.000 chauffeurs. L'application de la RTT au transport routier Des emplois en croissance pour des personnes peu ou pas diplômées.	
	Identifier Les acteurs et partenaires du projet	Financeurs Service public de l'emploi Formation Organisations professionnelles ( patrons et salariés) Des acteurs de terrain : entreprises	

<sup>22</sup> ( une activité peut recouper plusieurs postes, un poste recouvrir plusieurs activités, une approche à deux niveaux est donc nécessaire)

Phase	Etape	Contenu	Acteur
Cadrage		<p>Finalités du projet : construire et mettre en place un dispositif de « veille sociale » portant sur : Création d'une connaissance partagée autour des métiers de la conduite routière et leur évolution</p> <p>Besoins qualitatifs et quantitatifs, à court et moyen terme.</p> <p>Besoins et priorités de formation</p> <p>Organisation du projet : Définir la composition du CP et d'un CT Définir le calendrier d'exécution et les termes. Définir la Périodicité et l'objet des rencontres Définir le coût du projet Choisir si besoin un prestataire et définir le contenu de ses missions Contrôler l'exécution de la prestation Diffuser et capitaliser</p>	<p>Le groupe projet : Il doit regrouper les différents acteurs Service public de l'emploi* DDTEFP, DRTEFP Acteurs de la formation Organisations professionnelles Etat</p>

Action	Identifier les Actions à mener :	<p>Etudes quantitatives avec questionnaires portant sur le diagnostic de la situation.</p> <p>Validation et approfondissement des résultats avec certains des acteurs</p> <p>Elaboration d'outils de travail</p> <p>Elaboration d'outils de communication</p>	Organiser la coopération d'acteurs aux différentes étapes
	Identification des ressources potentielles	<p>Ressources humaines : compétences sur le territoire ou ailleurs pour réaliser les actions. Autres acteurs sur d'autres territoires « expertise » d'individus ...</p> <p>Ressources techniques : Etudes déjà réalisées sur les mêmes thèmes ressources financières pour les actions</p>	

---

<b>Phase</b>	<b>Etape</b>	<b>Contenu</b>	<b>Acteur</b>
Action	mettre en œuvre les actions restituer et communiquer les résultats diffusion des résultats	plan d'action et suivi bilan de l'action rapport d'action	Organiser la coopération d'acteurs aux différentes étapes