

« INGÉNIERIES INDIVIDUELLES DLA »

Table des matières

I.	INTRODUCTION	2
II.	S'APPROPRIER LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT	3
	A. Le diagnostic partagé	3
	1. Contexte du DLA	3
	2. Zoom sur les pratiques de terrain	4
	B. Le plan d'accompagnement DLA	5
	1. Le plan d'accompagnement, c'est quoi ?	5
	2. Combiner plusieurs actions de nature différente	6
	3. Articuler ingénieries individuelles et collectives	6
III.	APPORTER DES REPERES SUR LES METHODES D'INGENIERIE INDIVIDUELLE DLA	7
	A. Comment mettre en œuvre les différentes méthodes et postures d'accompagnement ?	7
	1. Repères méthodologiques : postures et méthodes d'accompagnement	7
	2. Zoom sur les pratiques de terrain	7
	B. Pourquoi mettre en place un accompagnement permettant une démarche participative et d'autonomisation ?	9
	1. Repères méthodologiques de démarches participatives et d'autonomisation	9
	2. Zoom sur les pratiques de terrain	9



I. INTRODUCTION

> Objectif du carnet « Ingénieries individuelles DLA »

Renforcer les compétences méthodologiques des prestataires, en ce qui concerne l'ingénierie individuelle des structures dans le cadre du DLA.

Et plus particulièrement :

- S'approprier le diagnostic et le plan d'accompagnement,
- Identifier ce qui est attendu d'un prestataire,
- Apporter des repères sur les méthodes d'accompagnement adaptées aux ingénieries individuelles DLA.

> Origine des sources d'élaboration

Tel qu'il est décrit plus en détail dans l'introduction du carnet « méthodologies d'accompagnement », les contenus de ce carnet sont issus de deux sources : des documents de référence pour les DLA (produits par l'Avisé et les opérateurs dans le cadre du dispositif), et des analyses de pratiques des prestataires et des DLA. Les résultats des analyses des pratiques sont identifiés dans le carnet en tant que « Zoom sur les pratiques de terrain ».

> Structuration du carnet « Ingénieries individuelles DLA »

Ce carnet permet une lecture sélective entre deux types d'informations :

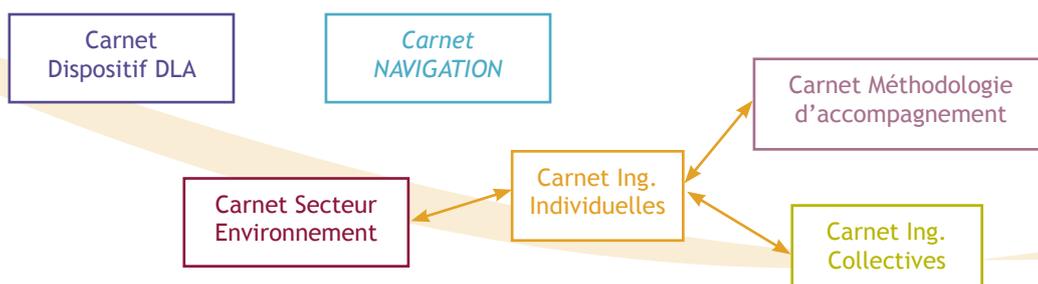
- Une information pour comprendre le contexte, les principes méthodologiques et les attendus des DLA et C2RA (chapitre I),
- Une information pour élaborer des réponses adaptées (chapitre II et plus particulièrement les « zoom sur les pratiques de terrain »).

> Pré requis :

- Pratiques de formation et/ou de conseil et/ou d'accompagnement,
- Connaissance générale du dispositif DLA et de ses principes méthodologiques d'accompagnement.

> Repère de navigation

Le carnet « ingénieries individuelles DLA » explicite les spécificités de ce type d'ingénierie dans une phase opérationnelle. Les flèches à doubles sens indiquent une utilisation interactive des trois carnets sur la méthodologie, avec une nécessité de prendre connaissance du carnet « méthodologie d'accompagnement DLA » en première lecture. Le carnet « Secteur de l'Environnement » peut être utilisé également pour répondre à des besoins d'approfondissement en termes de contexte et de problématiques spécifiques aux domaines d'activités de a structure accompagnée.



II. S'APPROPRIER LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

A. Le diagnostic partagé

1. Contexte du DLA

Le diagnostic partagé correspond à la deuxième phase du cheminement d'une structure dans le DLA. Il s'insère dans un processus global allant du premier accueil de la structure à l'élaboration d'un plan d'accompagnement - puis au suivi de ce plan d'accompagnement et de la structure, dans le temps.

> Les cinq phases du DLA

1. La **phase d'accueil** est une étape préliminaire incontournable à l'entrée de la structure dans le processus du DLA. Un des objectifs centraux de cette première phase est de favoriser la reconnaissance mutuelle entre le DLA (sa posture, sa valeur ajoutée...) et la structure (son projet, ses activités...). La phase d'accueil permet, de part et d'autre, de décider de poursuivre ou non la démarche.
2. La **phase de diagnostic partagé** intervient à l'issue de la phase d'accueil. C'est le fruit d'un travail conjoint entre le chargé de mission DLA et la structure accueillie. Ainsi, il peut être nécessaire de mobiliser des ressources internes à la structure pour l'impliquer dans l'élaboration du diagnostic. Le travail peut être réparti entre le DLA et la structure, afin de progresser dans les réflexions faisant l'objet du recours au DLA. Le diagnostic, après avoir été partagé avec les représentants de la structure, est présenté au comité d'appui chargé d'émettre un avis et d'apporter un appui technique. Il permet de préciser les préconisations adaptées et de confirmer le plan d'accompagnement.
3. La **phase de finalisation du cahier des charges** formalise la première étape du plan d'accompagnement, en fonction des priorités issues des préconisations. Il permet la mise en œuvre de l'action d'ingénierie. Le cahier des charges est construit en lien avec la structure bénéficiaire, à partir du diagnostic.
4. La **phase de conventionnement** définit les modalités de réalisation et de rémunération de l'ingénierie par le prestataire, ainsi que l'engagement des deux ou trois parties prenantes (DLA, prestataire, structure pour une ingénierie individuelle). La convention inclut la proposition du prestataire finalisée à l'issue d'une concertation entre le prestataire, la structure et le chargé de mission.
5. La **phase de suivi des structures** concerne à la fois le suivi des actions mises en place et la bonne réalisation du plan d'accompagnement. Elle peut inclure la réalisation de plusieurs actions d'accompagnement, ainsi que le suivi de la situation de la structure dans le temps au regard de la consolidation de ses activités et de ses emplois.

> Éléments de définition

Le diagnostic peut être défini comme une analyse, un point à l'instant 't', qui permet d'avoir un panorama général d'une situation. Il permet également d'en mesurer les atouts et les faiblesses. Dans le cadre spécifique du DLA, le diagnostic partagé consiste en une analyse, avec la structure, de sa situation, de son projet et/ou d'une ou plusieurs de ses activités. Il est réalisé à partir d'informations choisies et de contacts (rencontres, entretiens téléphoniques, courriels...) avec ses représentants bénévoles ou salariés.

Ceci, afin d'identifier la stratégie adaptée aux besoins de consolidation des activités et des emplois d'utilité sociale, et d'y répondre grâce à un accompagnement personnalisé et/ou une orientation vers les ressources du territoire.

> Faire un diagnostic partagé, c'est...

- évaluer une situation en tenant compte de l'historique et de la situation actuelle pour valider les pistes envisagées par la structure et/ou l'appuyer pour définir une stratégie de consolidation,
- interroger et faire s'interroger la structure sur sa situation, ses projets et ses pratiques,
- identifier les facteurs clés de succès à réunir pour consolider ou développer des emplois ou des activités d'utilité sociale,
- repérer des leviers potentiels et les besoins d'accompagnement correspondants,
- s'assurer du partage et de l'appropriation des résultats du diagnostic par la structure.

> Objectifs pour la structure accueillie

Le diagnostic partagé proposé par le DLA doit permettre à la structure accueillie de :

- bénéficier d'un regard extérieur (sur l'organisation, la gestion, les activités...),
- transmettre à ses membres (salariés, bénévoles) voire à ses partenaires, une photographie de sa situation,
- identifier les leviers et /ou les freins éventuels ainsi que les besoins d'accompagnement, pour mettre en œuvre ses projets,
- mieux travailler avec les partenaires, le cas échéant,
- renforcer les pistes d'actions mises en place par la structure,
- identifier, si nécessaire, de nouvelles pistes d'actions pour consolider ses emplois et activités d'utilité sociale.

> Objectifs pour le(a) chargé(e) de mission DLA

Pour le ou la chargé(e) de mission DLA, les principaux objectifs de la phase de diagnostic partagé sont de :

- avoir une vision claire de la situation au moment de la demande,
- vérifier que la structure et l'activité accompagnées relèvent bien du champ de l'utilité sociale,
- construire une argumentation, en replaçant le besoin de la structure dans son contexte et son environnement et en mettant en évidence les bénéfices à retirer de l'accompagnement du DLA comme des actions préconisées,
- disposer des éléments permettant de formuler des préconisations et de bâtir un plan d'accompagnement,
- présenter une synthèse au comité d'appui,
- recueillir les éléments du cahier des charges du prestataire.

2. Zoom sur les pratiques de terrain

La plupart des prestataires réalisent un diagnostic complémentaire avec la structure bénéficiaire. Ce diagnostic complémentaire est, par essence, l'une des premières étapes du travail d'un accompagnateur (maître d'œuvre). Il fait suite au diagnostic partagé du DLA (maître d'ouvrage), préalablement réalisé afin d'établir le plan d'accompagnement et le cahier des charges de la mission d'ingénierie.

La pratique de ce diagnostic complémentaire en démarrage d'ingénierie individuelle ne remet pas du tout en question la pertinence du diagnostic partagé DLA. Au contraire, ce complément permet au prestataire de mieux identifier l'adéquation entre les éléments fournis par le DLA et la problématique à traiter (cahier des charges). Elle lui permet également de s'approprier la problématique et d'avoir une vision globale de la structure à partir de ses propres grilles de lecture et de compréhension.

Les prestataires mettent l'accent sur cette pratique de diagnostic complémentaire en relevant les idées suivantes :

- A l'usage, toute grille utilisée pour réaliser des diagnostics appelle des compléments, des ajustements, et donc la réalisation d'un diagnostic complémentaire.
- Des divergences internes à la structure, entre le bureau et les permanents, sont régulièrement identifiées et prises en compte lors du diagnostic complémentaire. Dans le même ordre d'idée, si la relation avec le binôme président/directeur est primordiale, le premier diagnostic attache souvent moins d'importance au collectif de travail. Ce dernier est pourtant celui avec lequel il faudra réaliser l'intervention. C'est ce même collectif qui aura la charge de la mise en œuvre des préconisations.
- Il est souvent difficile de faire coïncider les objectifs de la mission avec ceux de la structure. Ceci est dû notamment à deux facteurs. D'une part, les attentes de la structure sont souvent complexes, en particulier la pression financière qui apparaît comme très contraignante. D'autre part, l'évolution de la situation du bénéficiaire

peut invalider des objectifs initialement pertinents, ou imposer une révision de ces objectifs pour approfondir certains points.

- Une attention uniquement portée sur des questions de gestion ou d'outillage financier peut occulter l'existence de difficultés structurelles, ou difficultés liées au territoire conditionnant la vie de la structure. C'est ce qu'il convient de vérifier dans le diagnostic complémentaire, et qui peut même se découvrir en cours de mission.
- En matière d'activités associatives, les questions centrales dépassent le plus souvent celles de la seule réorientation des propositions associatives. Elles portent souvent sur la structuration des politiques publiques locales et sur leur articulation avec l'action des associations.

Un diagnostic complémentaire est déjà, par conséquent, l'aboutissement d'un premier temps de l'ingénierie. Très souvent, le réel

besoin apparaît au terme d'une phase de consultation des salariés et des employeurs, alors qu'il était difficilement identifiable à l'issue du premier diagnostic. L'attention portée par les responsables associatifs au contenu de la mission change, en effet, au moment où celle-ci débute, car ils quittent le champ des hypothèses pour entrer dans celui de la réalité, et du travail concret. Cette situation se retrouve dans de multiples formes d'organisation. En effet, quand une entreprise fait appel, par elle-même, à un consultant, les questions posées au départ sont rarement les seules pertinentes ; ce ne sont souvent pas les plus importantes à traiter. De plus dans le cas des associations, un diagnostic peut être réalisé avec la direction ou un salarié, mais être modifié, ou même contredit, par un administrateur bénévole au début de l'ingénierie.

Enfin, à l'instar du diagnostic partagé, il est incontournable que le diagnostic complémentaire réalisé par le prestataire soit co-construit et validé avec la structure bénéficiaire.

B. Le plan d'accompagnement DLA

A partir du diagnostic partagé, le DLA doit construire un plan d'accompagnement personnalisé à proposer à la structure.

1. Le plan d'accompagnement, c'est quoi ?

Le plan d'accompagnement s'inscrit dans le temps: toutes les problématiques diagnostiquées peuvent ne pas être traitées lors de la première ingénierie programmée. En fonction de la situation spécifique de la structure, de la problématique diagnostiquée, des actions préconisées et des ressources du territoire, le plan d'accompagnement peut prévoir dès sa conception :

- le traitement de plusieurs problématiques différentes (ou thématiques connexes au sein d'une même problématique),
- l'articulation d'ingénieries individuelles et/ou collectives,
- une complémentarité entre l'action du DLA, les actions des autres partenaires locaux et les actions initiées par la structure elle-même, en interne, dans le cadre du plan d'accompagnement.

En agissant en complémentarité avec les autres ressources du territoire (notamment du réseau ou de la fédération dont la structure est membre), le plan d'accompagnement peut contribuer à renforcer l'ancrage territorial du DLA.

Dans ce sens, l'élaboration du diagnostic comme du plan d'accompagnement est un moyen opérationnel de se rapprocher des réseaux associatifs du territoire, sur des cas concrets. Par ailleurs, au-delà du financement d'une ingénierie en réponse à un besoin identifié, le plan d'accompagnement peut permettre de replacer l'action du DLA dans une optique de suivi de la structure (fonction de tableau de bord sur le moyen terme).

2. Combiner plusieurs actions de nature différente

La conception du plan d'accompagnement nécessite que le DLA ait identifié au préalable, au moment de l'élaboration du diagnostic et/ou du partage de ses résultats, le mode d'accompagnement adapté aux besoins repérés.

Le plan d'accompagnement peut ainsi combiner des actions de différente nature telles que :

- de la formation,
- du conseil,
- de l'appui technique,
- des actions menées en interne au sein de la structure,
- une orientation vers les ressources du territoire,
- et autres ...

Pour cela, le(a) chargé(e) de mission DLA est notamment amené(e) à prendre en compte les ressources du territoire, le nombre de personnes à intégrer dans l'action et l'existence d'un besoin partagé par d'autres structures implantées sur le territoire.

3. Articuler ingénieries individuelles et collectives

Le plan d'accompagnement peut prévoir de combiner de l'ingénierie individuelle et de l'ingénierie collective. Cette combinaison peut comprendre à la fois :

- Le montage d'actions spécifiques et personnalisées, en fonction des besoins particuliers révélés par les diagnostics des structures concernées.
- La mobilisation des ressources existantes pour y intégrer les structures concernées (formation inter-structures, par exemple).
- La mise en place d'actions thématiques sur des questions transversales (utilité sociale, sociétés coopératives d'intérêt collectif par exemple).

Les accompagnements collectifs peuvent être combinés avec les ingénieries individuelles selon plusieurs logiques :

- Ils peuvent être combinés pour répondre à un même besoin, dans une logique où le second accompagnement vient renforcer le premier mis en place - par exemple, une ingénierie collective sur la comptabilité analytique, puis une ingénierie individuelle pour la mise en place d'un outil de comptabilité analytique au sein de la structure.

- Ils peuvent être combinés pour répondre à différents besoins identifiés par le plan d'accompagnement, en associant à chaque besoin le mode d'accompagnement approprié.
- L'ingénierie collective peut également intervenir dans le suivi post-action des structures (par exemple : mise en place d'un atelier collectif un an après l'ingénierie individuelle).

A noter que les actions d'ingénierie collective peuvent également constituer un support/un outil dans une logique d'animation du territoire par le DLA (mutualisation, synergie et complémentarité d'activités, mise en réseau,...).

A. Comment mettre en œuvre les différentes méthodes et postures d'accompagnement ?

1. Repères méthodologiques : postures et méthodes d'accompagnement

Pour permettre une bonne appropriation des éléments de ce chapitre nous vous rappelons ici quelques repères clés des méthodes et postures d'accompagnement qui sont développés dans le carnet « méthodologie d'accompagnement ».

Les démarches d'accompagnement ne peuvent pas se limiter à une expertise qui apporte des savoirs exogènes. Elles doivent aussi permettre aux accompagnés de développer des savoirs et des compétences endogènes qui favorisent leur autonomie, ainsi qu'une meilleure adéquation et pertinence des réponses proposées à une problématique contextualisée. Le prestataire accompagne un « processus de changement » en adaptant ses méthodes et ses postures à la demande, aux besoins, et en intégrant les limites et les points forts de la structure.

Pour éviter d'être exclusivement dans des méthodes liées à l'expertise et pour favoriser l'adaptation au cas par cas, nous avons identifié trois types de postures spécifiques répondant chacune, en complémentarité, à un besoin particulier d'accompagnement :

1. « **L'expert** » qui donne la direction et apporte des contenus normatifs, dans une fonction de « **guide** » en donnant des repères méthodologiques et de contenu : affirmer, proposer un cadre et garantir son respect, convaincre...
2. « **Le pair** » qui comprend les problématiques dans leurs profondeurs. Il est à l'écoute. C'est la personne qui vit et partage cette période d'introspection, de remise en cause, d'évolution et de qualification de la structure, dans une fonction

de « **compagnon** » : accueillir, sympathiser, cheminer avec, assister...

3. « **L'animateur médiateur** » qui soutient, suit, favorise. Il est à la disposition des acteurs de la structure durant toute la période de l'accompagnement dans lequel chacun est impliqué, créatif « co-auteur » des réponses aux problématiques. Il assure une fonction « **d'accompagnateur** » de la méthodologie, pouvant favoriser la participation des « acteurs auteurs » et l'autonomisation de leur structure : soutenir, favoriser, susciter, animer...

Il est important de souligner ici la complémentarité des savoir-faire et savoir-être auxquelles se réfère chacune de ces trois postures. La posture de l'expert n'est donc pas à proscrire mais plutôt à conjuguer avec les deux autres au cas par cas et tout au long de la mission d'accompagnement. Selon le contexte, la problématique et pendant l'accompagnement, l'intérêt de la fluctuation entre les trois postures n'est pas forcément en contradiction avec la dominance d'une d'entre elles. Le plus important reste la capacité du prestataire à auto-analyser et adapter ses pratiques (méthodes, postures et outils) d'accompagnement.

(Pour aller plus loin, voir le carnet « méthodologie d'accompagnement DLA »)

2. Zoom sur les pratiques de terrain

Les éléments présentés dans le tableau ci-après sont des repères ayant uniquement une valeur d'exemple. Des méthodes et des postures adoptées par l'accompagnateur sont mises en lien avec chaque étape de la démarche.

Étapes de la démarche	Méthodes et outils	Postures
Diagnostic complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> Analyse globale et systémique de la structure à partir de la « porte d'entrée » diagnostic DLA : mieux comprendre la structure dans son fonctionnement, ses valeurs, son historique - approche globale en complément à l'approche spécifique (cahier des charges). Validation de la problématique : à l'issue du diagnostic partagé (structure/prestataire), reformulation et validation de la problématique traitée durant cet accompagnement. Validation de la démarche et des conditions d'accompagnement. Si les résultats du diagnostic partagé font ressortir un « décalage » (volume temps et/ou objectif d'accompagnement) avec le cahier des charges DLA, le prestataire, en accord avec la structure, soumet la problématique au CM DLA pour faire évoluer le cahier des charges. Besoin d'un temps minimum pour introduire la démarche, instaurer la confiance, définir l'engagement réciproque. 	Expert et Pair (lorsque le prestataire est issu du secteur associatif)
<p>Suite au diagnostic et aux conditions spécifiques de l'accompagnement (par exemple, le temps disponible) : les étapes, les méthodes et les outils de la démarche d'accompagnement DLA sont spécifiques à chaque structure accompagnée. Toutefois nous pouvons identifier des concordances entre certains types d'étape/méthode et des postures.</p>		
Étapes centrées sur « l'opérationnel »	Appropriation, adaptation, mise en place, transférabilité des méthodes et/ou des outils répondant de manière opérationnelle aux besoins identifiés.	Expert
Étapes centrées sur le « relationnel »	Ecoute et conseil s'appuyant sur la « proximité culturelle » (associations environnement) et sur l'expérience analysée par l'accompagnateur de sa propre pratique et structure. La qualité du relationnel à travers le conseil et l'écoute compréhensive peut se concrétiser dans des temps de relation d'aide : aide au diagnostic partagé, aide à la décision/choix, aide à l'expression de problématiques, aide individuelle à la résolution de problématique, aide à la sécurisation des personnes ...	Pair
Étapes centrées sur la « participation »	Animation de séquences collectives pour : diagnostiquer, acquérir méthode et outil, résoudre une problématique, décider collectivement, produire/créer, mettre en place des temps de régulation,...	Animateur - médiateur

B. Pourquoi mettre en place un accompagnement permettant une démarche participative et d'autonomisation ?

Comment mettre en place un accompagnement permettant à l'ensemble des acteurs de la structure accompagnée (administrateurs, salariés,...) d'être vraiment impliqués dans la résolution de la problématique identifiée par le DLA/C2RA ?

1. Repères méthodologiques de démarches participative et d'autonomisation

- La démarche participative favorise :
 - > l'appropriation de la problématique et des solutions apportées/co-construites,
 - > la pertinence et l'efficacité des solutions,
 - > la transférabilité des méthodes et des outils mis en œuvre,
 - > l'autonomisation de la structure.
- C'est une réponse efficace par rapport au temps court d'ingénierie individuelle (nombre de journées). En effet, elle permet, à un plus grand nombre de profiter des interventions (surtout lorsqu'elles sont réparties dans le temps et qu'elles donnent lieu à des travaux collectifs entre chaque intervention).
- Elle correspond culturellement aux démarches associatives et à leurs pratiques professionnelles.
- Elle permet de croiser les différents acteurs (bénévoles et salariés), favorise l'appropriation et donne plus de pertinence aux productions.
- Elle permet également le partage et l'appropriation des projets/problématiques par une grande diversité d'acteurs de la structure. Au-delà de la problématique spécifique, nécessitant cette ingénierie individuelle DLA, ces démarches participatives vécues, appropriées et réinvesties sont au service de la structure dans ses différentes composantes. [Demain nous ne serons plus là et nous favorisons au maximum l'autonomie des accompagnés].

2. Zoom sur les pratiques de terrain

> La démarche participative

- Il faudrait souvent travailler collectivement avec le Conseil d'Administration et avec les salariés. Ceux-ci n'ont généralement pas les mêmes horaires. Les logiques participatives rendent donc la gestion du temps ardue.
- La mobilisation de l'ensemble des acteurs de la structure est difficile. En effet, la mobilisation du conseil d'administration dépend de sa perception de l'intérêt de la démarche. Si les démarches participatives risquent de déstabiliser les interlocuteurs privilégiés (direction/bureau), la pratique d'accompagnement est modifiée. L'adaptation des méthodes et des outils pour être plus dans l'opérationnel (résultat) est privilégiée par rapport au partage et à l'appropriation (processus).
- Malgré l'intérêt des démarches participatives pour répondre dans des temps courts, nous retrouvons tout de même la

logique suivante : plus de temps amène plus d'appropriation, qui amène plus de performance. La variation du temps disponible est liée à plusieurs paramètres : le cahier des charges, la quantité et la qualité des informations du diagnostic DLA. En effet, plus le diagnostic est pertinent, plus l'accompagnement sera opérationnel rapidement.

> L'autonomisation et le transfert des méthodes et outils

Les outils transférés sont souvent des outils directement opérationnels et assez faciles à utiliser. Une fois que les méthodes et les outils répondant directement à la problématique diagnostiquée (DLA) sont mis en œuvre, la structure a souvent envie de passer à un niveau plus global (diagnostic complémentaire). Pour le prestataire, l'objectif est donc de [...les aider à franchir une marche et avoir des outils pour continuer sans nous...]

L'autonomisation et le transfert des méthodes et des outils sont favorisés par les paramètres suivants :

- Le temps alloué à la mission.
- La situation de la structure : plus la situation est difficile, plus le besoin d'opérationnel est important et favorise dans un premier temps une démarche d'expertise (attente forte de la structure).

- Les compétences disponibles au sein de la structure (salarié et/ou bénévole) : « on ne s'improvise pas chargé(e) de communication ».
- Le niveau de maîtrise des enjeux de la structure par les bénévoles et/ou le salarié référents.
- La mobilisation du conseil d'administration et sa perception de l'intérêt de la démarche.



Nous remercions particulièrement pour leurs contributions à la réalisation de ce carnet les prestataires DLA : le cabinet O Tempora, le cabinet Chorus Consultant et l'association Les Ecologistes de l'Euzière.

Projet du CNAR Environnement

cnar-environnement@uncpie.org / tél : 01 44 61 75 35 / fax : 01 44 61 75 36
Financé par la Caisse des Dépôts, le Fonds Social Européen
et le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi

Réalisation par le Réseau Ecole et Nature
avec le soutien de l'AVISE

Coordination : Grégoire Delforge / conception graphique : Jessica Deschamps
Expertise méthodologique et rédaction : Christophe Andreux

Imprimerie SVI Publicep
Impression : octobre 2007

ISBN : 978-2-910062-20-1
Dépot légal : novembre 2007



Fonds Social Européen

