



Introduction

Depuis 2002, l'ISTNF a accompagné, au niveau de la méthodologie de projet, plus de 30 porteurs de projets santé - travail dans la mise en place d'actions de santé collectives pluriannuelles répondant aux priorités de santé régionales, que ce soit dans le cadre de thématiques ciblées sur les risques professionnels (Troubles musculo squelettiques, CMR...) ou bien sur des thématiques plus larges visant le bien être du salarié dans sa globalité (alimentation et travail posté, tabac...).

Selon la demande du porteur de projet, cet accompagnement méthodologique peut comprendre l'écriture du projet, le suivi de ce dernier dans sa mise en œuvre, son évaluation, sa communication et sa valorisation.

L'accompagnement méthodologique a vite évolué vers la mise en place de form'actions: au-delà d'aider le porteur de projet santé - travail dans la réalisation de son projet, il s'agit de le former à la conduite de projet dans le cadre de son action. Apprendre en faisant !

Le transfert de savoir et de savoir faire a été largement initié via ce guide méthodologique. Ce dernier est utilisé à la fois dans le cadre de l'accompagnement de projet mais aussi lors des formations en méthodologie de projet dispensées par l'ISTNF.

L'expérience acquise depuis une dizaine d'années et les remontées du terrain nous permettent aujourd'hui de proposer une version nouvelle et enrichie de ce guide. Ecrit dans le même esprit que la première version, il traduit en fiches pratiques et techniques les différentes étapes de la conduite de projet qui aideront le porteur de projet à cheminer de l'idée de projet à sa réalisation, sans brûler les étapes.

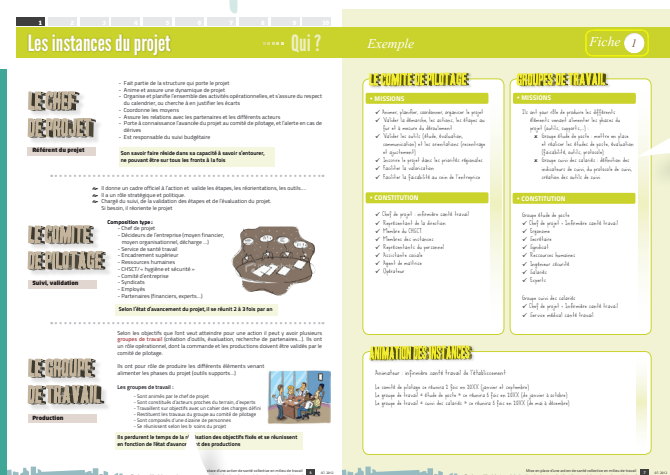
« Concret » « clair » « adapté » « aidant » « pratique » « accessible » tels étaient les qualificatifs employés par les utilisateurs pour décrire la version initiale de cet outil.

Dans cette seconde édition, nous espérons améliorer encore la réponse à vos attentes et vous faciliter la mise en place de vos actions de santé collectives dans le respect de la démarche de conduite de projet.



A propos de ce guide mode d'emploi

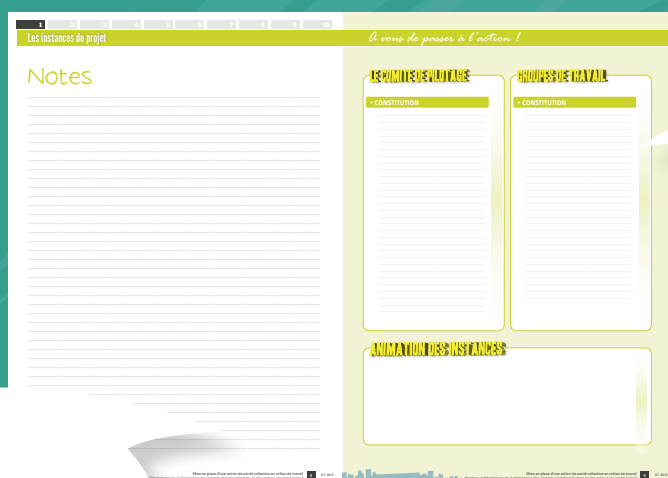
10 étapes - 9 fiches



Un exemple de projet* vous est donné tout au long du guide.

* élaboré par Joëlle Milliez

Retrouvez un rappel sur l'intérêt de la démarche pour chaque étape de votre action.



A vous de jouer ! Des fiches vierges sont à votre disposition pour mettre en place votre action

Inscrivez vos idées, vos remarques, vos questionnements pour ne rien oublier !



Les instances du projet

..... Qui ?

LE CHEF DE PROJET

Référent du projet

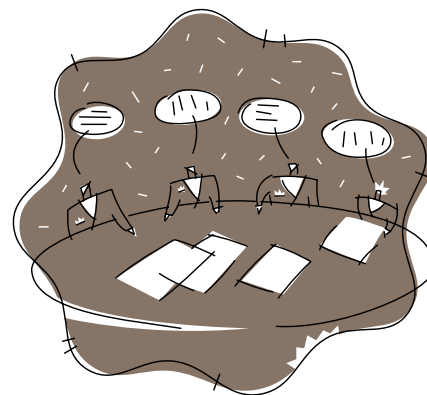
- Fait partie de la structure qui porte le projet
- Anime et assure une dynamique de projet
- Organise et planifie l'ensemble des activités opérationnelles, et s'assure du respect du calendrier, ou cherche à en justifier les écarts
- Coordonne les moyens
- Assure les relations avec les partenaires et les différents acteurs
- Porte à connaissance l'avancée du projet au comité de pilotage, et l'alerte en cas de dérives
- Est responsable du suivi budgétaire

Son savoir faire réside dans sa capacité à savoir s'entourer, ne pouvant être sur tous les fronts à la fois

- Il donne un cadre officiel à l'action et valide les étapes, les réorientations, les outils...
- Il a un rôle stratégique et politique.
- Chargé du suivi, de la validation des étapes et de l'évaluation du projet. Si besoin, il réoriente le projet

Composition type :

- Chef de projet
- Décideurs de l'entreprise (moyen financier, moyen organisationnel, décharge ...)
- Service de santé travail
- Encadrement supérieur
- Ressources humaines
- CHSCT/ « hygiène et sécurité »
- Comité d'entreprise
- Syndicats
- Employés
- Partenaires (financiers, experts...)



Selon l'état d'avancement du projet, il se réunit 2 à 3 fois par an

LE COMITE DE PILOTAGE

Suivi, validation

Ils ont un rôle opérationnel, dont la commande et les productions doivent être validées par le comité de pilotage. Selon les objectifs que l'on veut atteindre pour une action il peut y avoir plusieurs **groupes de travail** (création d'outils, évaluation, recherche de partenaires...). Ils ont pour but de produire les différents éléments venant alimenter les phases du projet (outils, supports...)

Les groupes de travail :

- Sont animés par le chef de projet
- Sont constitués d'acteurs proches du terrain, d'experts
- Travaillent sur objectifs avec un cahier des charges défini
- Restituent les travaux du groupe au comité de pilotage
- Sont composés d'une dizaine de personnes
- Se réunissent selon les besoins du projet



LE GROUPE DE TRAVAIL

Production

Ils perdurent le temps de la réalisation des objectifs fixés et se réunissent en fonction de l'état d'avancement des productions

Exemple

LE COMITE DE PILOTAGE

• MISSIONS

- ✓ Animer, planifier, coordonner, organiser le projet
- ✓ Valider la démarche, les actions, les étapes au fur et à mesure du déroulement
- ✓ Valider les outils (étude, évaluation, communication) et les orientations (recentrage et ajustement)
- ✓ Inscrire le projet dans les priorités régionales
- ✓ Faciliter la valorisation
- ✓ Faciliter la faisabilité au sein de l'entreprise

• CONSTITUTION

- ✓ Chef de projet : infirmière santé travail
- ✓ Représentant de la direction
- ✓ Membre du CHSCT
- ✓ Membres des instances
- ✓ Représentants du personnel
- ✓ Assistante sociale
- ✓ Agent de maîtrise
- ✓ Opérateur

GROUPE DE TRAVAIL

• MISSIONS

- Ils ont pour rôle de produire les différents éléments venant alimenter les phases du projet (outils, supports,...) :
- ✗ Groupe étude de poste : mettre en place et réaliser les études de poste, évaluation (faisabilité, outils, protocole)
 - ✗ Groupe suivi des salariés : définition des indicateurs de suivi, du protocole de suivi, création des outils de suivi

• CONSTITUTION

- Groupe étude de poste
- ✓ Chef de projet = Infirmière santé travail
 - ✓ Ergonome
 - ✓ Secrétaire
 - ✓ Syndicat
 - ✓ Ressources humaines
 - ✓ Ingénieur sécurité
 - ✓ Salariés
 - ✓ Experts
- Groupe suivi des salariés
- ✓ Chef de projet = Infirmière santé travail
 - ✓ Service médical santé travail

ANIMATION DES INSTANCES

Animateur : infirmière santé travail de l'établissement

Le comité de pilotage se réunira 2 fois en 20XX (janvier et septembre)

Le groupe de travail « étude de poste » se réunira 5 fois en 20XX (de janvier à octobre)

Le groupe de travail « suivi des salariés » se réunira 5 fois en 20XX (de mai à décembre)



Notes



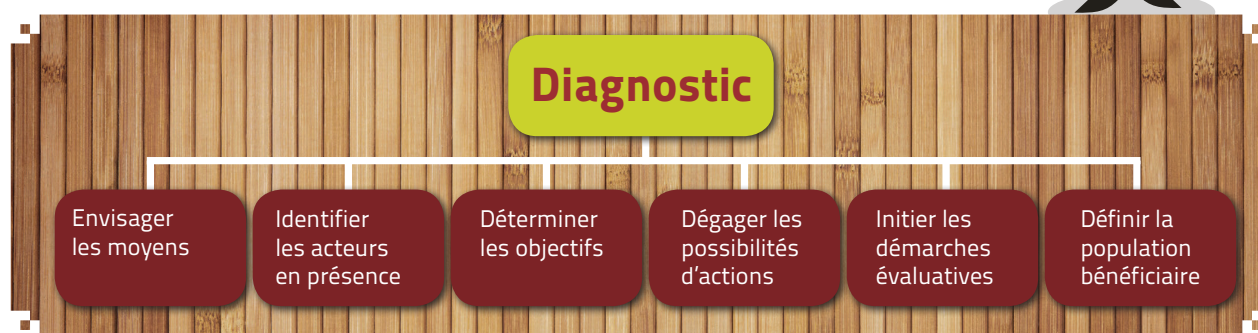
Le diagnostic

..... Pourquoi ?

Pourquoi réaliser un diagnostic ?

Le diagnostic est l'élément de base à partir duquel va se construire le projet :

- Il fournit les arguments pour justifier le projet.
- Il permet de s'assurer de la faisabilité de l'action.
- Il permet de repositionner le projet dans son contexte (région, entreprise, politique, service santé travail...) et de déterminer les éléments de connaissance de la réalité



Comment élaborer un diagnostic ?

Un projet naît généralement d'un évènement, ou d'un constat. Mais cela n'est pas suffisant pour justifier l'élaboration d'un projet. Il est indispensable de s'appuyer sur des éléments concrets.

★ Plusieurs étapes à formaliser

- 1) **La demande** (qui veut quoi ?)
 - ★ Basée sur un constat personnel ou collectif, un ressenti... qu'il faudra argumenter
- 2) **Le besoin** (quel est le besoin de santé de la population ?)
 - ★ Basé sur des données chiffrées (régionales, au sein de l'entreprise pour un type de population...)
 - ★ Outils :
 - Questionnaire (nombre de personnes conscientes du problème, ressenti...)
 - Entretiens individuels
 - Recherches bibliographiques
- 3) **La réponse** : (positionner le projet par rapport à l'existant et au connu)
 - Basée sur les connaissances et expériences déjà menées
 - Mise en avant les éléments en faveur ou en défaveur du projet
 - Permet d'anticiper la faisabilité du projet

Le piège à éviter : partir sur des critères flous, relevant de bonnes intentions sans véritable analyse du problème (attention l'enfer est pavé de bonnes intentions !)



Exemple

BESOIN

■ Comment le besoin a-t-il été identifié ?

Par le service santé-travail et le service des ressources humaines conscients du vieillissement de la population de la structure.

■ Repositionner le « problème » dans son environnement (entreprise...) :

Près de 40% des salariés des 3 sites de production ont plus de 50 ans.

Lors du suivi des salariés, le service santé travail a noté une :

- augmentation des pathologies de type
 - ✓ troubles musculo-squelettiques,
 - ✓ surpoids,
 - ✓ facteurs de risques des maladies cardiovasculaires.
- augmentation des passages à l'infirmerie pour : des médicaments anti douleur
 - ✓ prise de tension,
 - ✓ difficultés rencontrées sur le poste de travail.
- augmentation des arrêts de travail

■ Outils utilisés :

Recueil de données, observations, bibliographie

■ Données régionales/nationales/étude de population/observations

Le taux d'emploi des seniors est de 44% en Europe, 37,8 en France et de 32,3 dans la région Nord Pas de calais. Selon l'INSEE dans la région sur 4 millions d'habitants 1 220 000 ont plus de 50 ans dont 650 000 ont entre 50 et 64 ans (ce taux ne cesse d'augmenter).

Le vieillissement touche l'ensemble des capacités fonctionnelles et physiologiques, lesquelles diminuent progressivement (appareil locomoteur, organes des sens - œil, oreille -, système cardiorespiratoire, système nerveux cérébral - mémoire, apprentissage, temps de réaction -). Certaines conditions de réalisation du travail contribuent à altérer la capacité des salariés à agir, et conduisent à des situations de désadaptation plus ou moins prononcées.

Mais le vieillissement peut aussi être considéré comme l'accroissement du temps vécu. Il permet alors de multiplier les expériences, de capitaliser les savoirs et savoir-faire et de participer, ainsi, à la mise en place de processus qui peuvent limiter ou compenser les effets négatifs des modifications biologiques.

*extrait de : « travailler atout'age » ; guide à destination des professionnels de santé. 2010 : DIRECCTE NPDC, Les Services santé travail NPDC et ISTNF. Disponible sur <http://www.istnf.fr>.

DEMANDE

■ Qui a formulé la demande ?

Le service médical, la direction et le service des ressources humaines

Directive nationale : L'article 87 de la loi de financement de la sécurité sociale demande aux entreprises de plus de 50 salariés d'avoir conclu un accord ou établi un plan d'action sur l'emploi des salariés âgés

■ Qui la relaye/soutien ?

Service médical

REPONSE

■ Identifier les principaux arguments en faveur du projet

- ✓ Loi de financement de la sécurité sociale
- ✓ Equipe pluridisciplinaire mobilisée sur la thématique
- ✓ Implication de la direction
- ✓ Plans régionaux de santé publique (co financement possible)
- ✓ Implication de partenaires

■ Identifier les contraintes qui pourraient entraver le bon déroulement du projet

- ✓ Restructuration du service santé travail
- ✓ Turn over important des salariés
- ✓ Budget





BESOIN

- Comment a-t-il été identifié ?

- Données régionales/nationales/étude de population/observations

- Repositionner le «problème» dans son environnement (entreprise...) :

- Outils utilisés :

DEMANDE

- Qui a formulé la demande ?

- Qui la relaye/soutien ?

- Justification de la demande

REPONSE

- Identifier les principaux arguments en faveur du projet

- Identifier les contraintes qui pourraient entraver le bon déroulement du projet



Population bénéficiaire

..... Pour qui ?



La population bénéficiaire doit être impliquée tout au long du projet :

Un projet est mené **POUR** et **AVEC** la population. Elle est un partenaire indispensable à la réussite d'une action.

Elle doit être associée à :

- l'**analyse** du besoin,
- l'**expression** de ce besoin,
- la **résolution** du besoin.

Identifier la population

Type : Sexe, âge, qualités

Nombre : Nombre de personnes à qui l'action est destinée : ne pas hésiter à être précis car cette donnée est importante pour l'évaluation finale (quand il faudra comparer le nombre de personnes réellement touchées par l'action par rapport au nombre de personnes ciblées au départ) pour l'élaboration du budget et la mise en oeuvre des moyens.

Pourquoi l'associer ?

Pour une meilleure adhésion au projet et une appropriation de ce dernier

Comment l'associer ?

Au début du projet	En cours d'action	En fin d'action
<p>En l'associant à la réflexion et la conception du projet</p> <p>En l'impliquant dans le diagnostic du projet (analyse et expression du besoin)</p>	<p>En l'informant sur l'état d'avancement de l'action</p> <p>En la faisant participer au groupe de travail / comité de pilotage</p> <p>En l'impliquant dans la création d'outils et leurs validation</p> <p>En l'interrogeant régulièrement sur son ressenti et sa satisfaction par rapport à l'action (évaluation intermédiaire)</p>	<p>En l'interrogeant sur son ressenti et son vécu par rapport à l'action</p> <p>En lui communiquant les résultats de l'action</p> <p>En l'impliquant dans l'organisation et l'animation d'interventions à des journées de valorisation</p>

Exemple

→ Qui ?

Les salariés de l'établissement X

→ Combien ?

540 salariés dont 216 ont plus de 50 ans

→ Sur quels critères cette population a-t-elle été retenue ?

Etre salarié de l'entreprise X

→ Le public en action :

Association du public bénéficiaire à l'action

Objectif de cette participation

- ✓ Meilleure adhésion à l'action
- ✓ Adaptation de l'action à la population ciblée

Rôle des bénéficiaires

- ✓ Jouer un rôle actif dans le déroulement de l'action
- ✓ Etre force de proposition et/ou valider les étapes de l'action

Modalités d'implication

- ✓ Participer au comité de pilotage
- ✓ Participer aux groupes de travail
- ✓ Répondre à un questionnaire



Notes

→ Qui ?

.....

.....

.....

→ Combien ?

.....

.....

.....

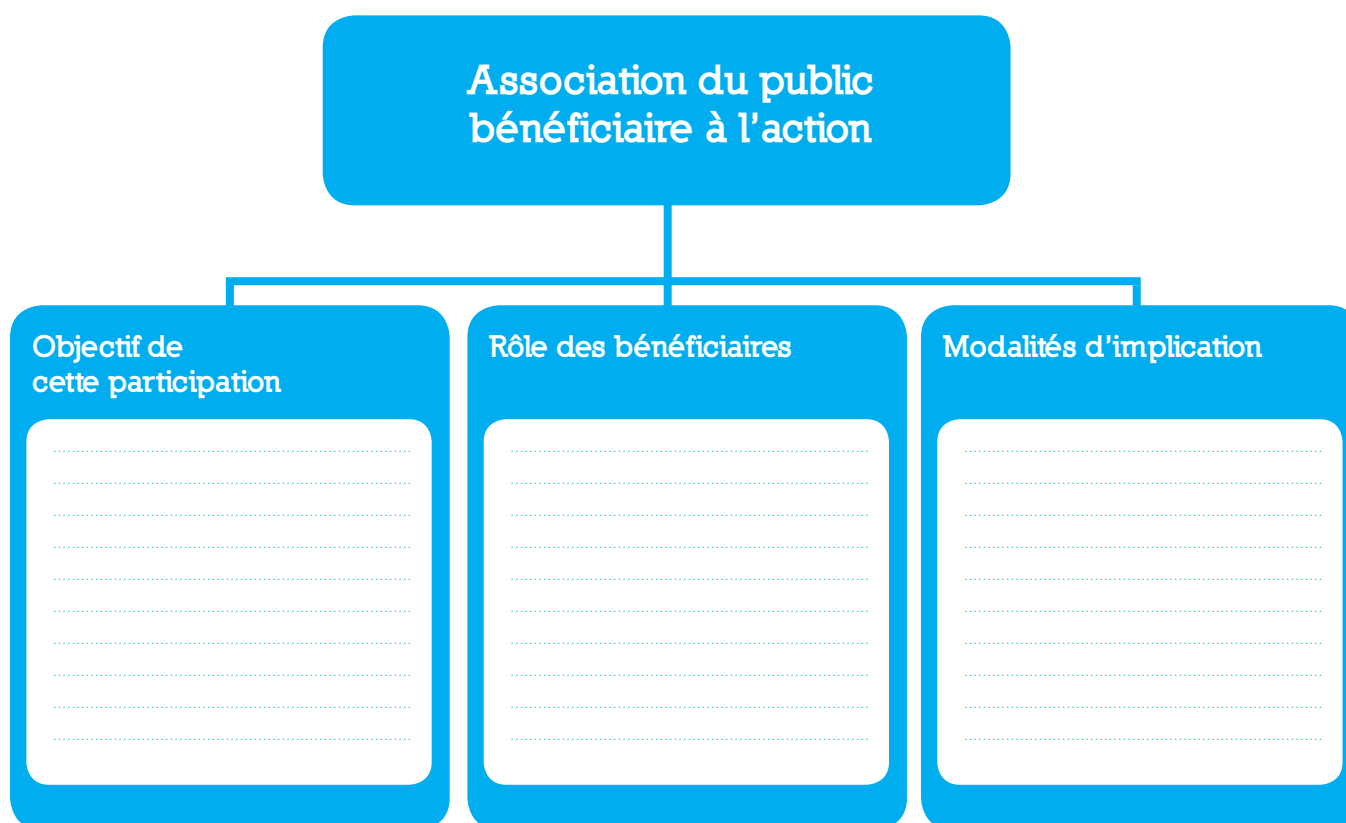
→ Sur quels critères cette population a-t-elle été retenue ?

.....

.....

.....

→ Le public en action :





Objectifs

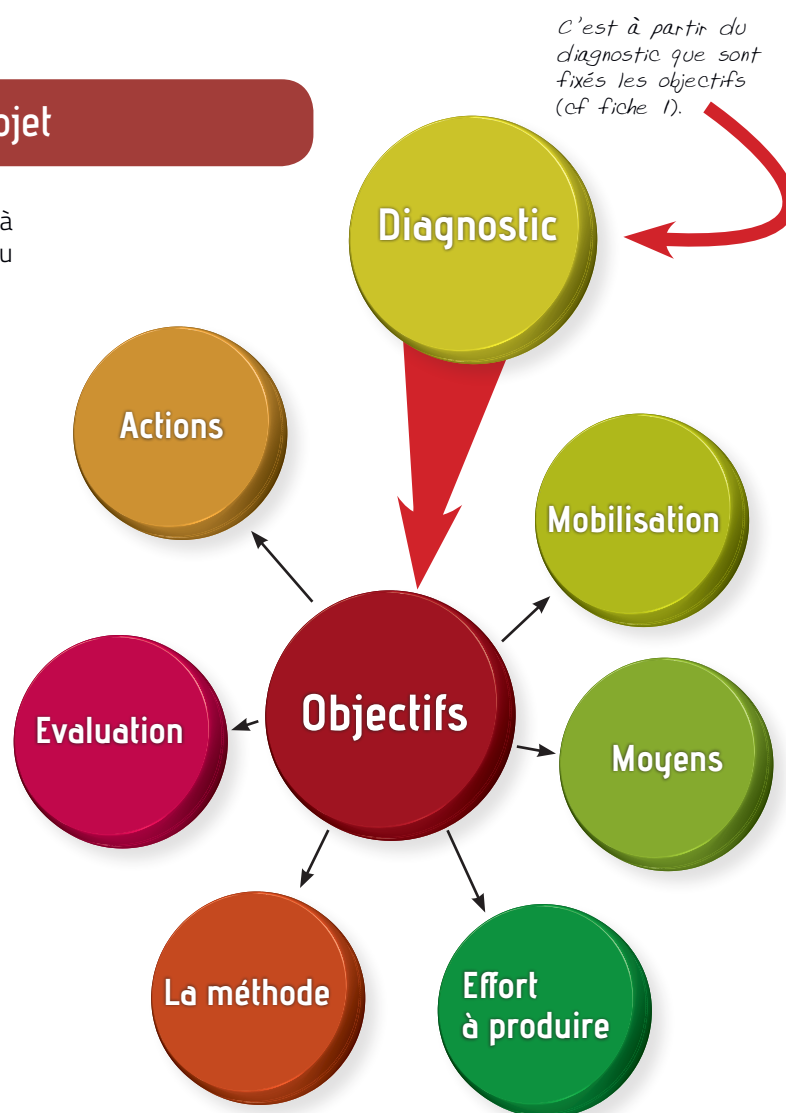
..... Pour faire quoi ?

1 - Une place centrale dans le projet

Les objectifs définis seront déterminants à plusieurs niveaux dans le déroulement du projet.

Ils induiront :

- ★ Les actions et les moyens à mettre en œuvre, la mobilisation des partenaires (internes, externes).
- ★ Les efforts à produire, les actions à mettre en place, la manière de travailler (plus les objectifs sont ambitieux, plus il va falloir de moyens).
- ★ La mobilisation : les acteurs concernés et mobilisés par le projet ont généralement chacun «leur idée sur ce qu'il faut faire». La mise en commun de ces idées permet de négocier des objectifs qui seront d'autant plus mobilisateurs pour ces acteurs que ces derniers auront participé à leur élaboration.



2 - Hiérarchisation des objectifs

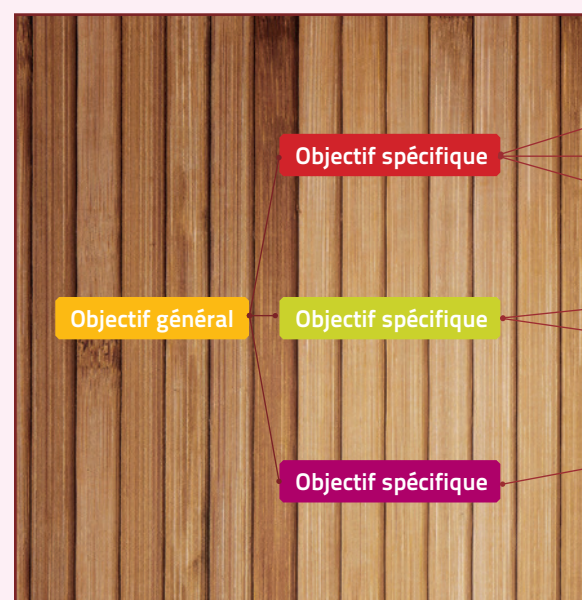
Pourquoi cette hiérarchisation ?

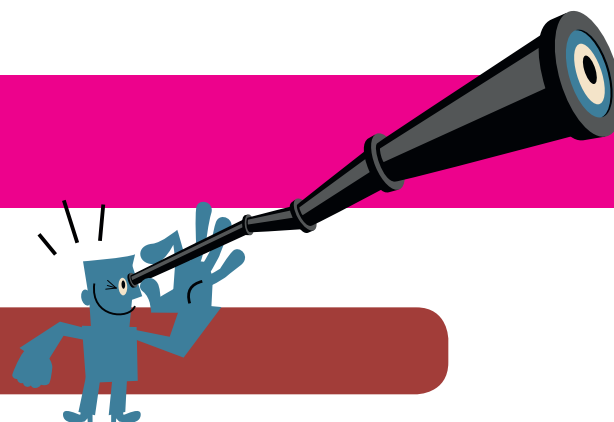
- Pour avoir plus de garantie dans la mise en œuvre du projet, une meilleure lisibilité sur la programmation et la réalisation du projet
- Pour permettre de lister les étapes intermédiaires qui servent de repères tout au long de l'action.

Ainsi, rester sur un seul objectif général réduit les chances d'un véritable passage à l'action.

L'objectif général (thème du projet) sera donc décliné en plusieurs sous objectifs appelés :

- ★ **Objectifs spécifiques** : Ce que je vais faire pour atteindre l'objectif général.
- ★ **Objectifs opérationnels** : Les actions mises en place pour y parvenir.

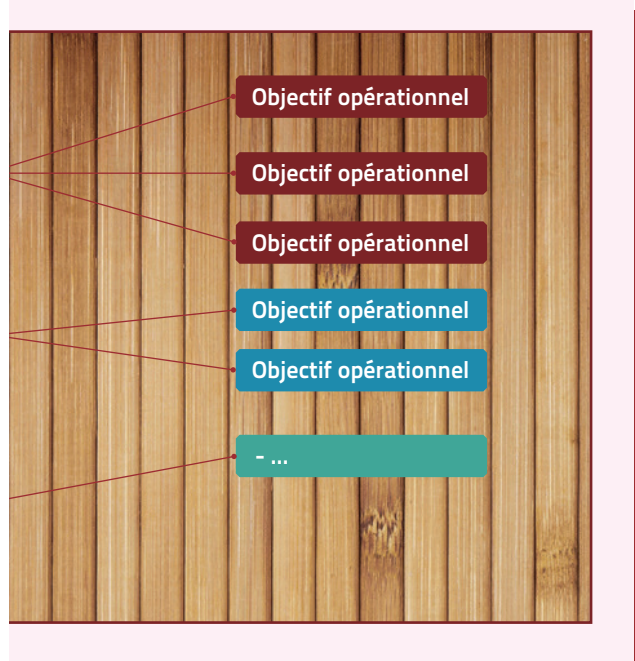




3 - Les 7 critères des objectifs

- ❶ **SONT-ILS CENTRÉS SUR LES RÉSULTATS ?** : Un projet se traduit par quelque chose qui sera obtenu ou réalisé (par exemple susciter, accroître, modifier les capacités/ les connaissances/ les aptitudes etc... d'une population dans tel ou tel domaine).
- ❷ **SONT-ILS PERTINENTS ?** : Ils sont fixés en fonction des données recueillies grâce au diagnostic.
- ❸ **SONT-ILS RÉALISABLES ?** : Parfois les objectifs sont tellement ambitieux qu'ils ne pourront être atteints pour des raisons pouvant être liées à des contraintes de l'entreprise, par exemple, et cela quels que soient les moyens mis à disposition.
- ❹ **SONT-ILS RÉALISTES ?** : s'assurer que les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs sont disponibles.
- ❺ **CONCERNENT-ILS UNE POPULATION PRÉCISE ?** préciser à qui s'adresse le projet (nombre, statut, branche professionnelle, caractéristiques...).
- ❻ **SONT-ILS INSCRITS DANS LE TEMPS ?** Inscrire les objectifs dans un délai à court, moyen ou long terme. Fixer une échéance précise.
- ❼ **SONT-ILS ÉVALUABLES ?** Des indicateurs de réalisation chiffrés et /ou observables seront formulés dès le départ en vue des évaluations intermédiaires et de l'évaluation finale.

4 - La formulation d'un objectif



- ✎ Un objectif est l'expression d'une action orientée vers un résultat, en ce sens, il s'exprime en termes positifs et actifs et commence par un verbe à l'infinitif.
- ✎ Un objectif est avant tout une hypothèse et non une certitude. Il est fréquent, en cours d'action, de constater des changements dans la situation à partir de laquelle a été défini le problème de départ. C'est pourquoi une reformulation des objectifs en cours d'action peut s'avérer nécessaire lors d'évaluations intermédiaires (s'approchent-ils des buts visés ?) ou avant l'évaluation finale.





Objectifs

Objectif général

Le vieillissement prématuré lié au travail chez les salariés de plus de 50 ans dans l'établissement X dans le cadre d'une action sanitaire étalée sur 5 ans

Objectif spécifique

Réduire les situations de travail favorisant l'usure professionnelle

Objectif spécifique

Dépister et mettre en place un suivi des pathologies induites par les situations de travail

Objectif spécifique

Favoriser le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 50 ans

Exemple

Objectifs opérationnels

- ✓ Identifier les situations de travail à risque
- ✓ Etudier et identifier les postes à risque dans l'établissement
- ✓ Réduire l'exposition des salariés aux situations à risque

Objectifs opérationnels

- ✓ Définir les indicateurs de suivi
- ✓ Mettre en place les outils de suivi
- ✓ Mobiliser l'équipe santé travail pour la mise en place du dépistage et du suivi
- ✓ Structurer le recueil de données

Objectifs opérationnels

- ✓ Faciliter les échanges de poste
- ✓ Envisager une réorganisation des tâches
- ✓ Favoriser l'aménagement des temps de travail
- ✓ Faciliter le travail à temps partiel
- ✓ Améliorer l'ergonomie de certains postes de travail



OBJECTIF GENERAL

.....

.....

.....

.....

OBJECTIFS SPECIFIQUES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

OBJECTIFS OPERATIONNELS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Outil d'aide à la conduite de projet Comment faire ?

Le plan d'action

Le plan d'action est l'outil qui va permettre de passer à l'action tout en ayant une vue d'ensemble du temps et des moyens à envisager. Il va indiquer l'ordre dans lequel les actions vont être mises en oeuvre, les délais dans lesquels les actions vont être conduites, et les acteurs à mobiliser.

Elaborer le plan d'action c'est répondre aux questions :
Qui fait quoi ? Quand ? Comment ? Avec quel coût ?



Pourquoi réaliser un plan d'action ?

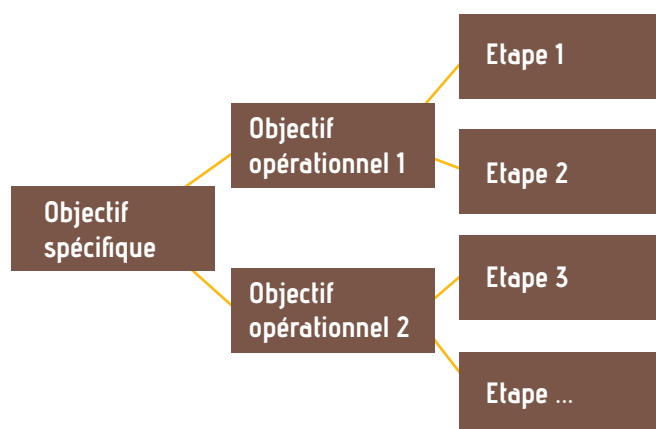
- Pour construire un projet réaliste en adéquation avec les moyens disponibles.
- Pour organiser le déroulement de l'action.

C'est un outil

- d'évaluation
- de justification auprès des partenaires, de la direction...
- d'aide à la décision

Comment élaborer un plan d'action ?

- Avec de la rigueur et de l'anticipation.
- Pour chaque objectif opérationnel, décliner ce qui va réellement être mis en place, par qui et avec quels moyens.



Moyens matériels	Moyens humains	Moyens financiers	Quand ?



L'échéancier

Pourquoi ?

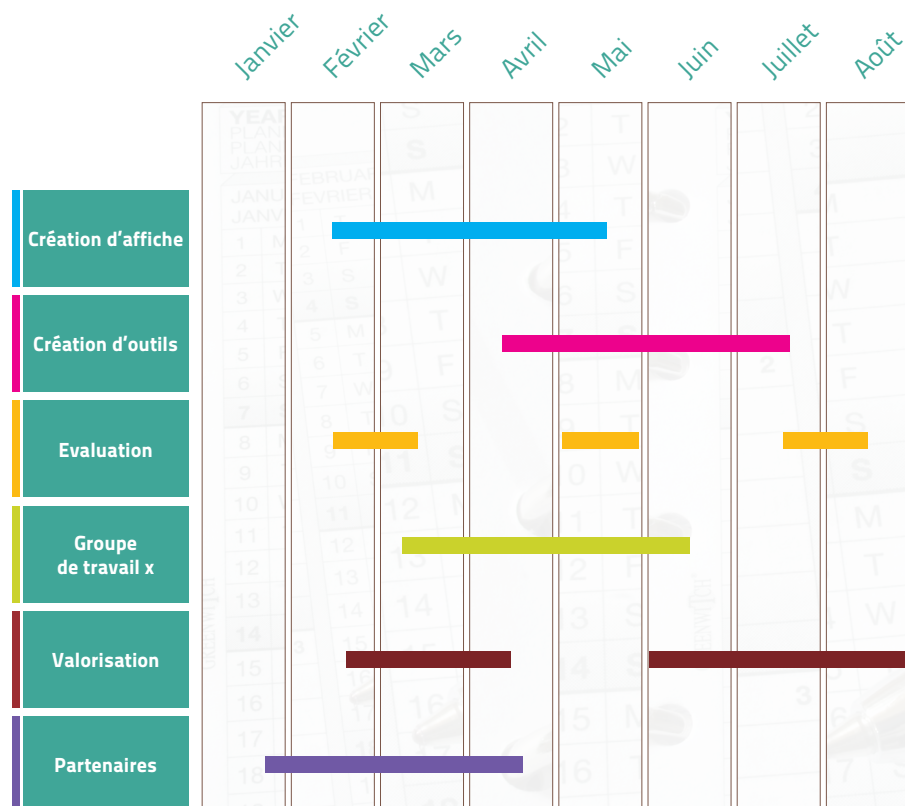
Une fois le plan d'action terminé, construire un calendrier prévisionnel ou un échéancier permet d'avoir une vue d'ensemble de l'action et de s'assurer de la bonne répartition des tâches dans le temps. Ainsi, en fonction des impératifs de production et organisationnelles (les vacances etc...). Il permet :

- d'éviter les moments de surcharges ou les longues périodes de calme.
- à chaque intervenant de savoir quand il intervient et où il s'inscrit dans la continuité de l'action.

Comment ?

Pour chaque étape, planifier son calendrier de réalisation.

Exemple d'échéancier



Outil d'aide à la conduite de projet

		Moyens disponibles / envisagés	
Objectifs	Etapes	Humains	Calendrier
Identifier les situations de travail à risque	<ul style="list-style-type: none"> - Bibliographie, - CRAM - INRS 	<ul style="list-style-type: none"> - Médecin du travail - Infirmière - Chargé de sécurité - Ressources humaines 	Janvier / Février 20xx
Etudier et identifier les postes à risque dans l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> - Etude de poste Entretiens avec les salariés Rapport médical Bilan social - Rapport du chargé de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe de travail «Etude de poste» - Infirmière 	Mars à juin 20xx
Réduire l'exposition des salariés aux situations à risque	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de partenaires - Informations - Formations - Aménagement de poste 	<ul style="list-style-type: none"> - Ergonome - Partenaires - Groupe de travail - Direction - Infirmière - Opérateur 	Septembre 20xx à décembre 20xx
Définir les indicateurs de suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Bibliographie - Recherche d'expériences - Echanges avec les partenaires et experts 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe de travail «Suivi des salariés» 	Mai 20xx à septembre 20xx
Mettre en place les outils de suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Création du protocole de suivi - Création des outils de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe de travail «Suivi des salariés» 	Octobre 20xx
Mobiliser l'équipe santé-travail pour la mise en place du suivi et du dépistage	<ul style="list-style-type: none"> - Information à l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe de travail «Suivi des salariés» 	Novembre 20xx

Exemple

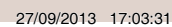
Objectifs	Etapas	Moyens disponibles / envisagés	
		Humains	Calendrier
Structurer le recueil de données	<ul style="list-style-type: none"> - Attribution des tâches - Mise en place d'un calendrier de recueil et d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe suivi 	Janvier 20xx Décembre 20xx
Améliorer l'ergonomie de certains postes de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de modalités d'amélioration des postes à risques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direction - Ergonome - Infirmière - Service médical - Experts 	Septembre 20xx Décembre 20xx
Faciliter les échanges de poste	<ul style="list-style-type: none"> - Travail avec les Ressources Humaines 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources humaines - Service médical - Experts 	Janvier 20xx Décembre 20xx
Envisager une réorganisation des tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Travail sur l'aménagement des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement - Syndicat - Salariés - Chef de projet 	Septembre 20xx Décembre 20xx
Favoriser l'aménagement de poste	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion sur l'aménagement des temps de travail et leurs possibilités de mise en application 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires sociaux - Direction - Ressources humaines 	Janvier 20xx Décembre 20xx
Faciliter le travail à temps partiel	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion sur les modalités de mise en place des temps partiels 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires sociaux - Direction - Ressources humaines 	Janvier 20xx Décembre 20xx

Aux moyens humains définis dans cet exemple
 s'ajoutent les membres du comité de pilotage
 sollicités pour la validation des différentes étapes





Fiche 5





Partenaires

..... Avec qui ?



Un partenariat se construit en plusieurs étapes

- **Définir le but du partenariat**
 - ★ Quel est l'objectif de ce partenariat ?
 - ★ Quels sont les besoins et attentes ?
 - ★ Définir la plus value du partenariat autant pour le partenaire que pour l'action elle-même
- **Définir les profils des partenaires**
- **Mettre en place le partenariat**
 - ★ Organiser une rencontre avec le partenaire
 - ★ Présenter les objectifs de l'action
 - ★ S'assurer que les objectifs sont partagés par chacun
 - ★ Présenter les attentes du partenariat
 - ★ Déterminer les objectifs du partenariat
 - ★ Déterminer les modalités d'intervention et définir ce sur quoi chacun s'engage
 - ★ Définir la valorisation envisagée (logos, supports...)
 - ★ Formaliser le partenariat (rédiger une convention)
- **Déterminer les moyens à mettre en œuvre**
 - ★ Coût
 - ★ Temps
 - ★ Locaux
 - ★ ...
- **Faire vivre le partenariat**
 - ★ Organiser et planifier des temps de rencontres et des temps d'échanges et proposer un compte rendu de ces rencontres
 - ★ Informer régulièrement sur les avancées du projet
 - ★ Impliquer les partenaires dans la communication
- **Définir les indicateurs d'évaluation du partenariat**

Exemple

CONSTRUCTION DU PARTENARIAT

DÉFINIR LE BUT DU PARTENARIAT

* Quels sont les besoins et les attentes ?

- ☒ Impliquer d'autres acteurs,
- ☐ Mutualisation des moyens,
- ☒ Financements,
- ☐ Echange de compétences, de pratiques : ergonomie et "vieillesse au travail"
- ☐ Autres : - Ressources documentaires

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CE PARTENAIRE ?

- Participer au recensement et à l'identification des postes à risque
- Participer à l'élaboration des démarches visant à réduire l'exposition des salariés aux situations à risque
- Participer à la définition des indicateurs de suivi

* Les objectifs sont-ils partagés par tous ?

☒ oui

☐ non

DÉFINIR LES MODALITÉS D'INTERVENTION

* Quelles sont les modalités d'intervention (ce sur quoi chacun s'engage) ?

- Participer au recensement de bibliographie
- Participer à 2 réunions du groupe de travail "étude de poste"
- Participer à 3 réunions du groupe de travail "suivi des salariés"

* Quelle est la valorisation envisagée ?

- Journal de l'établissement
- Site internet du partenaire
- 2 journées professionnelles (réseau du partenaire et réseau du porteur)

Ce partenariat est-il formalisé ?

☒ oui

☐ non

* Quels sont les moyens mis en oeuvre et par qui ?

- Implication d'un ergonome spécialisé dans le vieillissement au travail de la structure partenaire
- Frais de mission, réception et déplacement pris en charge par le porteur
- Mise à disposition gratuite de supports documentaires de la part du partenaire

DÉFINIR LES INDICATEURS D'ÉVALUATION DU PARTENARIAT

* Comment va être évalué ce partenariat ?

- Participation aux réunions échanges prévues
- Déroulement de ce partenariat
- Ressenti des 2 partenaires
- Plus value du partenaire





À vous de passer à l'action !

Fiche 6

CONSTRUCTION DU PARTENARIAT

DÉFINIR LE BUT DU PARTENARIAT

★ Quels sont les besoins et les attentes ?

- ☐ Impliquer d'autres acteurs,
- ☐ Mutualisation des moyens,
- ☐ Financements,
- ☐ Echange de compétences, de pratiques,
- ☐ Autres :

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CE PARTENAIRE ?

.....

.....

.....

★ Les objectifs sont-ils partagés par tous ? ☐ oui ☐ non

DÉFINIR LES MODALITÉS D'INTERVENTION

★ Quelles sont les modalités d'intervention (ce sur quoi chacun s'engage) ?

.....

.....

.....

★ Quelle est la valorisation envisagée ?

.....

.....

Ce partenariat est-il formalisé ? ☐ oui ☐ non

★ Quels sont les moyens mis en oeuvre et par qui ?

.....

.....

.....

DÉFINIR LES INDICATEURS D'ÉVALUATION DU PARTENARIAT

★ Comment va être évalué ce partenariat ?

.....

.....

.....



EXEMPLE DE CONVENTION DE PARTENARIAT

➤ Identification des parties

★ Nom de la structure porteuse de l'action :

.....

★ Nom du chef de projet :

.....

★ Nom de la structure partenaire :

.....

★ Nom du responsable du partenariat :

.....

➤ Rappel de l'action

★ Contexte et objectifs :

.....
.....

➤ Modalités du partenariat

★ Objectifs :

.....
.....

★ Modalités d'intervention :

➤ Dates d'intervention :

.....
.....

➤ Temps d'intervention :

.....
.....

➤ Noms des intervenants :

.....
.....

➤ Budget prévisionnel :

.....
.....

➤ Validation par les partenaires

OUTIL DE SUIVI DE PARTENARIAT

à remplir lors du déroulement de l'action

Etapes	Date	Durée	Nom de l'intervenant	Nbre de participants

Commentaires

.....

.....

.....

Etapes	Date	Durée	Nom de l'intervenant	Nbre de participants

Commentaires

.....

.....

.....

Etapes	Date	Durée	Nom de l'intervenant	Nbre de participants

Commentaires

.....

.....

.....

Animation de réunion

**LA RÉUNION
N'EST PAS UTILE**

**ANNULEZ-LA !
BRAVO VOUS VENEZ
DE GAGNER DU TEMPS**

**LA RÉUNION
EST UTILE**

**IL FAUT
LA PRÉPARER !**



AVANT LA RÉUNION

- Définir l'objectif, la finalité de la réunion
- Préparer l'ordre du jour
- Prévoir le chronométrage
- Sélectionner les participants et en justifier le choix
- Préparer les supports
- Choisir le lieu et le réserver
- Convoquer les participants

OUVRIR LA RÉUNION

- Accueillir les participants
- Se présenter
- Introduire la réunion
- Présenter le contexte et la synthèse de la réunion précédente
- Indiquer l'ordre du jour et les objectifs de la réunion
- Déterminer qui fera le CR
- Définir les règles de fonctionnement (méthode, technique utilisée)

PENDANT LA RÉUNION

- Animation par le chef de projet, selon une méthode participative et dans le respect des compétences de chacun
- Atteindre les objectifs de départ dans le respect des participants, des méthodes et des consignes proposées

A LA FIN DE LA RÉUNION

- PENSER
A LA REUNION
SUIVANTE !**
- Faire la synthèse et présenter les conclusions
 - Répartir les tâches
 - Fixer le planning
 - Fixer la prochaine date
 - Remercier les participants en valorisant leur efficacité

APRÈS LA RÉUNION

- Exploiter les résultats de la réunion pour en tirer un compte rendu (Objectif du CR : acter les décisions, formaliser le travail réalisé)
- Diffuser le CR à l'ensemble des participants et excusés pour validation

Source : www.animerunereunion.com



Les « petits trucs » pour une réunion réussie :

Définir un **animateur** et une personne chargée de prendre les **notes** et de faire le **compte-rendu**.

Des **objectifs** clairs et posés dès le départ (cela évite la réunionite aigüe)

Durée : éviter les réunions de 4 heures ! L'attention se relâche et les esprits se dispersent (3 heures maximum ou opter pour 2 réunions de 2 heures)

Privilégier **les moments favorables** et éviter les réunions « hors rythme » de travail (à l'heure du repas ou encore après 17h)

Un **ordre du jour** est indispensable ! C'est le fil conducteur de la réunion ! S'y référer tout au long de la réunion

L'introduction est l'entrée en matière (pourquoi nous sommes réunis, avec qui, pour combien de temps et selon quelle méthode). **La conclusion** synthétique permet de retracer la réunion et les points aboutis ou pas. Cela est rassurant pour les participants et le signe d'une réunion réussie ! Ne pas les négliger !

Selon le type de réunions (information grand public, réunion de travail...), être vigilant au **nombre de participants** !

Laisser vivre le groupe ! Des règles oui mais de la souplesse aussi !

Rôle de l'animateur

Il est le pilote de la réunion, il doit faire cheminer le groupe vers l'atteinte progressive des objectifs fixés.

Il se doit d'être le modérateur, d'intervenir à des moments stratégiques (recentrer le débat, faire des points d'étapes, synthétiser les prises de décisions et les acter), de distribuer la parole équitablement entre les participants. Il ne doit pas imposer ses choix mais les soumettre à discussion avec les participants.

S'assurer des respects du point de vue de chacun.

4 fonctions de l'animateur :

PRODUIRE :

Rendre la réunion efficace avec un objectif de résultat.

ORGANISER :

Structurer l'expression de chacun et la mettre en forme.

FAVORISER LA PARTICIPATION :

Par le questionnement, la reformulation.

GERER :

La mise en relation d'individus différents de part leur statut hiérarchique ou leurs points de vues différents, gérer les interactivités.

Qualité de l'animateur

Etre à l'écoute : trop souvent nous entendons mais n'écoutons pas ! Apprendre à écouter l'autre, respecter son point de vue et l'intégrer.

Etre serein face aux incidents ou difficultés.

Avoir un dosage approprié de directivité.

Etre dynamique, motivé, avec une affirmation de soi (croire en ce qui est annoncé et favoriser l'adhésion des participants).

Etre convivial, cela permet d'instaurer un climat relationnel.



Communication

La communication doit faire partie intégrante de la démarche méthodologique.

La communication se fait tout au long du projet. Dès les prémices jusque bien après. Un projet terminé est trop souvent « mis au placard » alors qu'il est indispensable de le rendre lisible tant sur la méthode utilisée, les équipes mobilisées, les partenaires associés que sur les difficultés rencontrées et les bénéfices observés...



POURQUOI COMMUNIQUER ?

INFORMER la direction, les partenaires, la population cible.

FAIRE ADHÉRER la direction, les partenaires, la population bénéficiaire du projet.

VALORISER le projet (tant sur la démarche, la méthode que sur les résultats obtenus) pour le **FAIRE CONNAÎTRE** mais également le **TRANSFÉRER** sur d'autres territoires, auprès d'autres professionnels...

QUAND COMMUNIQUER ?

TOUT AU LONG DU PROJET.

Ne pas communiquer trop tôt ni trop tard. Choisir le bon moment selon un plan préétabli ! Il se définit par l'objectif de la communication : aujourd'hui, qu'est ce que je veux communiquer ? Auprès de qui ? Et pourquoi ? Certaines choses sont bonnes à dire tout de suite, d'autres plus tard. Il faut pouvoir doser sa communication (communiquer trop ou pas assez).

COMMUNICATION AVANT/PENDANT/APRÈS

AVANT : pour informer, faire adhérer : les objectifs du projet ne pourront être suivis qu'à condition qu'ils soient compris et partagés par tous. Le but est de faire partager une vision claire et mobilisatrice du projet.

PENDANT : pour informer sur le travail réalisé, suivre et faire évoluer la perception que les personnes ont de l'action.

APRÈS : valoriser les résultats, transférer la démarche, modéliser.

AUPRÈS DE QUI COMMUNIQUER ?

- **De la direction** : pour la faire adhérer au projet, faciliter sa mise en place et la mobilisation des salariés, disposer de moyens financiers, humains et de temps...
- **Du public cible** : pour faciliter son adhésion au projet, s'assurer de la cohérence et de l'utilité du projet..
- **Des partenaires** : pour obtenir leur soutien, leur participation, une expertise, une validation, une valorisation...
- **Du service santé travail** : pour des échanges de savoir-faire, un porter à connaissance, des partenariats, une mobilisation...

Avant de communiquer à l'externe, il est important de communiquer de façon privilégiée, en interne, à l'ensemble des acteurs susceptibles d'être impliqués dans le projet !

Chacun doit ensuite être capable de pouvoir parler du projet avec le même langage pour ainsi transmettre le **discours adapté à une bonne promotion du projet**

COMMENT COMMUNIQUER ?

Support écrit/oral/visuel/audio...

Via un plan de communication établi en fonction de la cible visée (cf. fiche plan de communication)

Exemple

▪ Communiquer, pourquoi ?

Faire adhérer et mobiliser les bénéficiaires

▪ Communiquer en direction de quelle cible ?

Partenaires
Salariés de plus de 50 ans

▪ Qu'est ce que je sais de cette cible ?

Concernée par le problème / Bon accès à la lecture
Majoritairement féminine / Plus de 50 ans
Souvent mère de famille

▪ A quelle occasion ?

▪ Dans quel contexte ?

▪ Quels sont les moments privilégiés pour atteindre cette cible ?

Lors des réunions d'équipe
Aux vœux de fin d'année

▪ Les messages que je veux faire passer ?

Montrer qu'adopter les bonnes conduites est important pour améliorer la qualité de vie à long terme

▪ Quelle communication ?

Plaquette / Affiche / Intranet / Signalisation sur poste de travail

▪ Une ébauche de titre ?

« Ensemble vieillissons bien au travail »

▪ Une ébauche de plan ?

- ✓ Présentation du diagnostic et du contexte - les objectifs
- ✓ Combien leur implication dans le projet est importante

▪ Les mots clés que je veux mettre en avant ?

Amélioration de la qualité de vie
Mieux être au travail

▪ Les points noirs à éviter ?

Vieux, anciens, perte de capacités, inutile, plus adapté



ELABORER SON PLAN DE COMMUNICATION

▪ Communiquer, pourquoi ?

.....

.....

.....

▪ Communiquer en direction
de quelle cible ?

.....

.....

.....

▪ Qu'est ce que je sais
de cette cible ?

.....

.....

.....

▪ A quelle occasion ?

▪ Dans quel contexte ?

▪ Quels sont les moments
privilégiés pour atteindre
cette cible ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

▪ Les messages que je veux
faire passer ?

.....

.....

.....

▪ Quelle communication ?

.....

.....

.....

▪ Une ébauche de titre ?

.....

.....

▪ Une ébauche de plan ?

.....

.....

.....

▪ Les mots clés que je
veux mettre en avant ?

.....

.....

.....

▪ Les points noirs à éviter ?

.....

.....

.....

Budget

Indispensable pour aborder sereinement un projet, le budget est aussi un outil indispensable à la décision et à la recherche des soutiens financiers auprès de partenaires privés et publics

Le budget prévisionnel est la traduction logique du projet. Il est élaboré en concertation entre le chef de projet et le service comptabilité, et validé par le comité de pilotage et les directions.

Il a pour objectif de s'assurer de la faisabilité du projet sur toute sa durée, et démontrer sa viabilité.



Evaluer les besoins

Lister chaque étape et ses dépenses
Récueillir des devis

Récapituler les dépenses et les recettes

S'assurer que les recettes seront équivalentes aux dépenses envisagées

Définir les ressources de financement

Si les dépenses sont plus importantes que les recettes envisagées :
- cerner les priorités
- chercher des partenaires financiers



PENSE-BÊTE DES RECETTES

- ★ Autofinancement
- ★ Co financement par des partenaires régionaux, nationaux ou européens (ARS, Région, FEDER, plans nationaux, communes...)
- ★ Participation de partenaires (moyens financiers, moyens humains ou moyens matériels)
- ★ Entreprises privées (laboratoires pharmaceutiques, mutuelles, artisans...)
- ★ Mécénat
- ★ Produits de vente
- ★ Bénévolat



Se référer fréquemment au budget pour s'assurer de la cohésion entre les dépenses effectuées et celles envisagées initialement.

Un auto financement est indispensable comme preuve de la grande implication des membres du projet et de leur institution.



PENSE-BÊTE DES DEPENSES

- ★ Diagnostic
 - Recherche documentaire
 - Exploitation des questionnaires
 - Intervention d'un expert
- ★ Plan d'action
En plus des étapes budgétisées lors du plan d'action, pensez à :
 - Frais postaux
 - Indemnisation des experts
 - Temps de travail des partenaires et du chef de projet
 - Formations
- ★ Conduite et suivi de l'action
 - Temps de travail du chef de projet pour le suivi, les rapports, les compte rendus...
 - Gestion des données
 - Petit matériel de bureau, consommable
 - Abonnement électricité, téléphone...
- ★ Comité de pilotage
 - Frais de réception et de mission (café, repas, défraiement kilométrique)
 - Temps de travail
- ★ Groupes de travail
 - Frais de réception et de mission (café, repas, défraiement kilométrique)
 - Temps de travail
- ★ Valorisation et communication
 - Temps de préparation et de création
 - Frais d'illustrations et de mise en forme
 - Frais d'impression
 - Frais de diffusion
 - Frais postaux
 - Participation aux journées événementielles (frais de déplacement, frais d'hébergement, posters...)
 - Mise en ligne/internet
- ★ Evaluation
 - Temps de travail
 - Frais pour évaluation externe
 - Outils d'évaluation
 - Exploitation des questionnaires

- ✓ Le budget peut évoluer : penser à le dater.
- ✓ Penser à justifier chaque dépense

Dans l'opérationnel, le budget ressort plus de la compétence du service comptabilité, cependant le chef de projet doit en maîtriser chaque étape (prévoir des rencontres régulières)

BUDGET PRÉVISIONNEL

Dépenses liées au projet			
Achats	0	Autofinancement	0
Fournitures d'ateliers ou d'activités		Au titre de l'appel à projets :	0
Autres (à préciser) : logiciel de suivi		Au titre d'autres dispositifs :	
		Précisez,	
Services externes			
Sous traitance générale	0		
Formation des bénévoles	0		
Locations immobilières dont crédit bail	0	CUCS (politique de la ville) Part Ville	
Travaux d'entretien et de réparation	0	Part Etat	
Documentation	0	EPCI, préciser :	
Etudes et recherches	0	Commune, préciser : _____	
Autres (à préciser)	0	FEDER	
		Autres, à préciser : _____	
Autres services externes			
Honoraires, rémunération d'intermédiaires	0		
Publicité, publications (réalisation d'outils de communication, sensibilisation (posters, dépliants, affiches ...))	0		
Transports liés aux activités et aux animations	0		
Missions et réceptions journées régionales, nationales santé travail, actions en entreprise	0		
Frais postaux et téléphone			
Autres (à préciser) : _____	0		
Impôts et taxes			
Frais de personnel (affectés au projet)	0	Fournitures d'atelier ou d'activités	
Salaire brut		Autres (à préciser) : logiciel de suivi	
Charges sociales de l'employeur	0		
Autres (à préciser) : _____	0		
Autres charges de gestion			
Frais de fonctionnement	0		
Total en euros	0	Total en euros	0
		Valorisation (Mise à disposition de biens et prestations)	0
		Personnel,	0
		Matériel	



Evaluation



L'évaluation n'est pas un contrôle sur la façon de mener votre action mais un moyen de la conforter ou de l'améliorer.

Elle permettra de faire évoluer l'action et de la réajuster si besoin.

Elle se pense au tout début et tout au long de l'action !
Pour cela un comité de pilotage est à prévoir.

Pourquoi évaluer ?	On évalue son projet pour en mesurer <ul style="list-style-type: none">- l'atteinte ou non des objectifs,- les raisons potentielles de son échec,- l'efficacité.
Qu'est-ce qu'on évalue ?	<ul style="list-style-type: none">- Evaluation des résultats (en fonction des indicateurs pré-établis, les objectifs ont-ils été atteints ? quels sont les points faibles et les points forts de l'action ?)- Evaluation du processus (population cible, déroulement de l'action, respect du calendrier, partenaires, communication, moyens engagés)- Evaluation de :<ul style="list-style-type: none">- la pertinence : la relation entre les besoins identifiés (contexte de l'action) et les objectifs.- la cohérence : le lien entre les différentes phases du programme d'action- l'efficience : la relation entre le budget et les résultats
Qui évalue ?	Le porteur du projet aidé et soutenu tout au long de l'action par les membres du comité de pilotage . L'évaluation peut également être réalisée en externe.
Quand évaluer ?	<ul style="list-style-type: none">Au début de l'action (création de projet) : évaluation préalable ou évaluation diagnostic quand le projet est en phase de conception. Cette évaluation vise à analyser la pertinence des objectifs par rapport aux enjeux identifiés, la cohérence des objectifs entre eux et la mise en adéquation des moyens et des objectifs. Il est important de définir les acteurs, indicateurs et outils nécessaires.Au cours de sa réalisation : bilan d'étape ou évaluation intermédiaire traçant le fonctionnement de l'action au travers des actions en cours de réalisation. L'évaluation permet de confirmer la pertinence des objectifs et du choix des moyens mis en œuvre.A la fin de l'action : évaluation finale ou bilan d'un projet achevé. L'évaluation permet d'en mesurer l'efficacité, l'utilité, les effets ou l'impact et d'envisager son transfert.
Outils d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">- Questionnaire- Tableaux de bords- Enquête- Recueil de données

Quelques conseils pour vous aider à remplir la fiche n°9

Objectifs prévus			
Objectif 1	Indicateurs retenus	Outils d'évaluation	Atteinte des objectifs
Réécrivez chaque objectif afin de formuler les indicateurs qui vous permettront de mesurer l'atteinte ou non de ces derniers.	<p>La notion d'indicateur renvoie à celle de marqueur, de balise, de point de passage ou de repère. Un indicateur signale qu'un objectif a été complètement atteint, en partie seulement ou pas du tout.</p> <p>Il évoque une unité de mesure pouvant être qualitative ou quantitative.</p> <p>Il doit être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - valide : en cohérence avec l'objectif, - fiable : n'évolue pas en fonction de l'évaluateur, - objectif : se méfier de l'interprétation hâtive de chacun. - commode : il tient compte de l'investissement humain et matériel, - acceptable : veiller au respect des personnes. 	Questionnaire Tableaux de bords Entretien	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement
Raison(s) de l'écart entre le prévu et le réalisé			
Parfois, le projet n'a pas atteint l'objectif qui avait été fixé. Cela n'est pas un échec ! L'essentiel est de pouvoir en expliquer les raisons.			

Exemple

Objectifs prévus			
Objectif 1	Indicateurs retenus	Outils d'évaluation	Atteinte des objectifs
Réduire les situations de travail favorisant l'usure professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre de situations de travail à risque identifiées dans l'établissement. - Nbre de salariés ayant bénéficié de conseils, aménagement de poste... - Ressenti des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Recueil de données - Observation - Questionnaires 	
Raison(s) de l'écart entre le prévu et le réalisé			

Objectifs prévus			
Objectif 2	Indicateurs retenus	Outils d'évaluation	Atteinte des objectifs
Dépister et mettre en place un service des pathologies induites par les situations	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre de salariés dépistés à risque. - Durée de suivi des salariés - Evolution des indicateurs de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Outil de suivi - Recueil de données 	
Raison(s) de l'écart entre le prévu et le réalisé			



Evaluation

A vous de passer à l'action !

Degré d'atteinte des objectifs

Objectifs prévus			
Objectif 1	Indicateurs retenus	Outils d'évaluation	Atteinte des objectifs
			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement
Raison(s) de l'écart entre le prévu et le réalisé			

Objectifs prévus			
Objectif 2	Indicateurs retenus	Outils d'évaluation	Atteinte des objectifs
			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement
Raison(s) de l'écart entre le prévu et le réalisé			



Les éléments accélérateurs

- ☐ Gestion du temps
- ☐ Participation de la hiérarchie
- ☐ Relation avec les partenaires
- ☐ Implication des partenaires
- ☐ Suivi de l'action
- ☐ Moyens financiers
- ☐ Moyens matériels
- ☐ Communication / valorisation
- ☐ Evaluation
- ☐ Autres, précisez :

.....
.....
.....

Commentaires :
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Les effets induits

Lesquels ? (positifs ou négatifs)

Il s'agit de décrire les effets de l'action qui n'étaient pas prévus par les objectifs.

- ☐ Effets tâches d'huile.
- ☐ Adhésion de personnes non prévues dans l'action.
- ☐ Adhésion de partenaires non prévues dans l'action .
- ☐ Changement de comportement visé pour la population cible différent de celui attendu.

Commentaires :
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....





Evaluation

A vous de passer à l'action !

Population cible

Public attendu

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Public réellement touché

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

S'il y a lieu, pouvez-vous expliquer les raisons de l'écart entre public attendu et public réellement touché ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Le public a-t-il participé activement à l'action ? Si oui, comment ?

.....

.....

.....

.....

.....

L'action est-elle reconductible ?

Peut-elle être reconduite ailleurs ? (Vers un autre territoire)

- ☐ oui
- ☐ non

Transférabilité dans le temps ?

- ☐ oui
- ☐ non

.....

.....

.....

.....

.....



En terme de processus

Intérêt :

L'évaluation du processus vise à comprendre les procédés utilisés dans la réalisation du programme. Elle est utile pour apprécier la progression du programme, pour encourager les participants, pour s'assurer que le programme fonctionne tel qu'il était planifié.

Déroulement de l'action

Y a-t-il eu des problèmes dans la mise en place de l'action ? (Logistiques, organisationnels....)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Des modifications ont-elles été réalisées ? Si oui, lesquelles et pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Calendrier

A-t-il été prévu au début de l'action ? A-t-il été conforme aux prévisions ? Si non, quels sont les événements qui ont retardé ou accéléré le déroulement ?

.....

.....

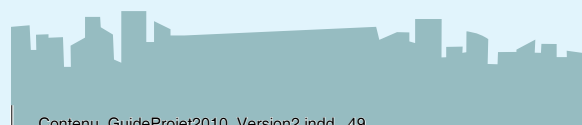
.....

.....

.....

.....

.....





Evaluation

A vous de passer à l'action !

Partenariat

Types d'intervenants	Interne/ externe	Rôle de l'intervenant	A t-il rempli son rôle ?	Qualité de l'intervention
	<input type="checkbox"/> Int. <input type="checkbox"/> Ext.			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
	<input type="checkbox"/> Int. <input type="checkbox"/> Ext.			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
	<input type="checkbox"/> Int. <input type="checkbox"/> Ext.			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
	<input type="checkbox"/> Int. <input type="checkbox"/> Ext.			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
	<input type="checkbox"/> Int. <input type="checkbox"/> Ext.			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
	<input type="checkbox"/> Int. <input type="checkbox"/> Ext.			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
	<input type="checkbox"/> Int. <input type="checkbox"/> Ext.			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
	<input type="checkbox"/> Int. <input type="checkbox"/> Ext.			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis

Aviez-vous mis en place un comité de pilotage ?

Si oui, avec quels partenaires ?

Quels membres ?	Rôle attendu	Rôle effectif	Satisfaction sur l'intervention en général
			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis
			<input type="checkbox"/> peu satisfaisante <input type="checkbox"/> plutôt satisfaisante <input type="checkbox"/> très satisfaisante <input type="checkbox"/> sans avis

Commentaire

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Evaluation

A vous de passer à l'action !

Communication / Valorisation

A t-elle été prévue au départ ?

- ☐ oui
- ☐ non

Les outils créés ont-ils été adaptés ?

- ☐ oui
- ☐ non

Types de documents créés :

- ☐ Dépliant
☐ Affiche
☐ CD-Rom
☐ Autres, précisez :

Quantité de documents créés :

Quantité de documents diffusés :

A-t-elle été réalisée en interne ?

- ☐ oui
- ☐ non

S'est-elle faite en externe ?

- ☐ oui Si oui, lors de quelle(s) manifestation(s) ? A quelle période ?
☐ non

Si oui, lors de quelle(s) manifestation(s) ? A quelle période ?

.....

.....

.....

.....



Fiche 9

Moyens humains

Les ressources humaines mises en œuvre sont-elles en adéquation avec les objectifs de l'action ?

- ☐ oui
- ☐ non

Sont-elles suffisantes ?

- ☐ oui
- ☐ non

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

Moyens matériels

Les ressources matérielles mises en œuvre sont-elles en adéquation avec les objectifs de l'action ?

- ☐ oui
- ☐ non

Y a-t-il eu des problèmes matériels ?

- ☐ oui
- ☐ non

Ont-ils nuit au bon déroulement de l'action ?

- ☐ oui
- ☐ non

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

Moyens financiers

Les ressources financières mises en œuvre sont-elles en adéquation avec les objectifs de l'action ?

- ☐ oui
- ☐ non

Ont-elles été bien évaluées en amont ?

(Y a-t-il eu des manques ou au contraire trop d'argent ?)

- ☐ oui
- ☐ non

A-t-on fait appel à des ressources extérieures permettant de diminuer le coût ?

- ☐ oui
- ☐ non

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....





CRITÈRES de QUALITÉ d'UNE ACTION SANTÉ - TRAVAIL

*Retour d'expérience après 10 ans
d'accompagnement méthodologique*

Près de 30 actions pluriannuelles santé - travail accompagnées

Depuis 2002, l'ISTNF a accompagné plus de 30 projets portés par des équipes de santé au travail et répondant aux priorités de santé régionales, que ce soit dans le cadre de thématiques ciblées sur les risques professionnels (Troubles musculo squelettiques, CMR) que sur des thématiques plus larges visant le bien être du salarié dans sa globalité (alimentation et travail posté, tabac).

L'accompagnement méthodologique a vite évolué vers la mise en place de form'actions : au-delà d'aider le porteur de projet santé travail dans la réalisation de son projet, il s'agissait de les former à la conduite de projet dans le cadre de leurs actions.

L'expérience de l'ISTNF, acquise depuis près de 10 ans, nous permet aujourd'hui de dresser un bilan des savoirs et savoir-faire acquis par les porteurs de projet en santé travail, mais également d'établir une série d'indicateurs de qualité identifiés comme incontournables dans la mise en place d'une action de santé collective en milieu de travail.

Ces critères sont, bien entendu, à adapter selon le contexte de chaque service de santé au travail et des moyens mis à disposition.

LES 5 CONDITIONS FAVORABLES A LA QUALITE D'UNE ACTION SANTE TRAVAIL

1) Le service de santé au travail ou l'entreprise en question doit être prêt à accueillir et recevoir le projet

- Adhésion de la hiérarchie : c'est la Direction qui dégagera les moyens nécessaires au bon déroulement du projet (moyens humains, matériels et financiers).
- Inscription du projet dans les préoccupations du moment
- Adhésion de l'équipe pluridisciplinaire : un projet mené par une seule personne risque d'être confronté au problème du temps à investir qui très vite devient conséquent. D'où l'importance de mobiliser une équipe autour du projet et de la faire participer dès le commencement. Cela permet également une meilleure distribution des tâches.
- L'action correspond à un besoin pour l'entreprise, une préoccupation pour le service de santé au travail, et répond à un besoin des salariés.

2) La mobilisation de l'équipe projet

Un temps important à ne pas négliger !

- S'assurer d'une bonne information et communication du projet en interne.
- Favoriser des temps d'échanges et de mise en commun des points de vue afin de s'entendre sur un projet commun où chacun sera motivé et volontaire pour y participer.
- Un projet doit être réfléchi et construit en amont avec l'ensemble des personnes susceptibles d'être impliquées dans le projet. Plus elles seront impliquées tôt, plus elles pourront s'approprier le projet et y participer activement.

Cette étape est très importante puisqu'elle représente le moteur d'une adhésion au projet et garant d'un développement durable pour le projet.

RETOUR D'EXPERIENCE ACCOMPAGNEMENT ISTNF

Le problème s'est posé dans le cadre d'un projet où le médecin du travail était le seul interlocuteur et la seule personne réellement impliquée dans le projet. Elle ne se faisait aider que très ponctuellement et a vite été découragée faute de moyens et de temps. Ce projet faisait partie des premières actions que l'ISTNF accompagnait (année 2002). Depuis, l'ISTNF veille à ce qu'une équipe pluridisciplinaire puisse être mobilisée avec des moyens dégagés. Cela est devenu un critère rédhibitoire dans le montage de projet (le détail des moyens humains avec le temps prévu et la mission pour chacun)

Il a été montré combien il était dommageable de n'impliquer les personnes uniquement lorsque le besoin s'en faisait ressentir à un moment ponctuel du projet. Un projet pluriannuel que nous suivons depuis 2008 a mis en évidence le réel bénéfice pour l'action d'intégrer les personnes dès le départ du projet par le biais de réunions d'informations avec des supports de communication adaptés (diaporamas, dépliants, affiches) montrant l'intérêt pour eux d'adhérer au projet. Les objectifs et les modalités organisationnelles ont pu être réajustés en fonction de leurs remarques. Ainsi, les personnes se sentent partie prenante pour le projet et plus facilement mobilisables.

3) Un référent par projet

La désignation d'un chef de projet est indispensable. Il est le référent du projet et la personne relais auprès des partenaires internes et externes. Du temps doit lui être dégagé (si pas de temps, le projet s'en ressent, il est donc important de définir ce temps en amont via des outils d'aide à la conduite de projet comme le tableau de bord) Il doit pouvoir coordonner, animer et suivre le projet. Il est le chef d'orchestre et le fil conducteur. Mais il ne fait pas tout et doit se faire aider via l'équipe projet. L'absence de référent dilue les responsabilités, personne ne s'implique réellement et l'action ne perdure pas.

4) Des instances de projet

Pour être reconnu, un projet a besoin d'être piloté par une instance, appelée « Comité de pilotage ».

En général, pour l'entreprise, on y retrouve des représentants de :

- L'encadrement supérieur, le service de santé travail, les ressources humaines, le CHSCT, le Comité d'entreprise, les Syndicats, les employés...

Le comité de pilotage donne un cadre officiel à l'action et valide les étapes, les réorientations, les outils créés en « groupe de travail »

Des groupes de travail sont nécessaires pour rendre opérationnels les objectifs fixés. Ils permettent de créer un réel travail d'équipe et de concertation entre les différents partenaires (internes/externes) impliqués dans l'action. Pour que ces derniers soient efficaces, il est important qu'ils soient animés par le chef de projet et qu'ils suivent un cahier des charges précis et validé par le Comité de pilotage.

5) Une méthodologie adaptée

■ Un diagnostic préalable

Les actions partant d'un diagnostic de base permettent de poser le problème, de cibler la demande, le besoin et de formuler une réponse. Cette étape du projet permettra une comparaison avant / après en terme d'impact.

Il a été montré que les actions dont le diagnostic a été établi gagnaient en cohérence tout au long du projet. D'un bon diagnostic découle une méthodologie de projet adaptée. En effet, en fonction du diagnostic seront fixés les objectifs et les moyens nécessaires de repérer les éventuels écueils ou au contraire les éléments en faveur du projet.

■ Des objectifs clairs, réalistes, pertinents

La détermination des objectifs dans un projet, est tout à fait centrale puisque c'est elle qui va commander les actions et les moyens à mettre en œuvre, la mobilisation des partenaires (internes, externes). Il est clair que l'effort à produire, les choses à mettre en place, la manière de travailler sont largement commandés par les objectifs que l'on va se donner.

Le rôle de chef de projet est parfois encore « redouté » par le temps que cela implique pour la personne qui s'y engage mais aussi par la responsabilité pour le projet. La majorité des projets a un médecin du travail comme chef de projet. Un seul projet avait pour référent une infirmière.

Trop souvent le temps de « chef de projet » est pris en plus de l'activité quotidienne du médecin du travail.

Les instances de projets sont bien intégrées. Tous les projets ont un comité de pilotage et un groupe ou plusieurs groupes de travail. Le problème réside dans l'animation de ces instances : les techniques d'animation de réunions ne font pas forcément partie intégrante des compétences des équipes santé travail.

Savoir animer différents types de réunions de manière dynamique et efficace, s'approprier les techniques de conduite de réunion, être capable de mobiliser les compétences et l'énergie de ses collaborateurs en réunion, telles sont des compétences à développer pour optimiser l'animation du projet dans sa globalité.

Principal frein à l'organisation de ces groupes de travail : trouver du temps pour les animer, y participer, faire perdurer une dynamique... trouver des disponibilités communes. Parfois ce temps n'existe pas ou n'est pas dégagé par la Direction.

Connaître les bases de la méthodologie de projet, savoir utiliser les outils d'analyse et de mise en place d'un projet, avoir une vue synthétique de la théorie de projet, être capable d'appréhender la dimension stratégique, et de construire et mettre en œuvre une planification, acquérir les premiers mécanismes de raisonnements de la gestion de projet, tels sont les compétences acquises par les porteurs de projet santé travail.

Souvent négligé de prime abord parce que considéré comme une perte de temps retardant le passage à l'action, le diagnostic a finalement été perçu, par les porteurs de projet, comme indispensable au bon déroulement de l'action et garant de sa qualité, d'où l'importance de lui consacrer du temps.

L'écriture des objectifs a souvent été fastidieuse pour les porteurs de projet bien que très vite appréciée du fait que cette dernière permet une déclinaison opérationnelle des actions à mener et apporte une "clarification" des actions à conduire.

■ Un plan d'action

Elaboré en fonction du diagnostic et des objectifs, le plan d'action est ce qui va permettre de passer à l'action et d'avoir une vue d'ensemble du temps et des moyens à envisager. Il va indiquer l'ordre dans lequel les actions vont être faites, les délais dans lesquels les actions vont être conduites.

C'est un outil nécessaire à la conduite de l'action mais aussi à son évaluation. Il permet d'avoir un fil conducteur auquel l'équipe projet peut se référer tout au long de la conduite de l'action, de rester vigilant sur les éventuels écarts.

■ Un travail en partenariat

On ne peut envisager d'action de santé sans collaboration de partenaires. Ce n'est pas une mode mais une nécessité.

L'avantage est qu'ils facilitent la mise en commun de l'expertise et de l'innovation.

Ce mode d'action est exigeant et repose sur une bonne collaboration. Il s'agit, en effet, de s'échanger de l'information, se référer à des personnes, coordonner les relations...pour s'engager dans un projet commun. Pour cela, il est important de bien définir dès le départ ce que nous attendons des partenaires et ce que les partenaires, en contrepartie, attendent de nous.

Il est important également de pouvoir faire vivre ce partenariat et de l'évaluer

■ La communication doit faire partie intégrante de la démarche méthodologique.

La communication se fait tout au long du projet. Dès les prémices jusqu'à bien après. Un projet terminé est trop souvent « mis au placard » alors qu'il est indispensable de le rendre lisible tant sur la méthode utilisée, les équipes mobilisées, les partenaires associés que sur les difficultés rencontrées et les bénéfices observés...

■ L'évaluation tout au long de l'action

Elle doit être intégrée dès le départ du projet avec un protocole d'évaluation, reprenant les indicateurs mis en place pour chacun des objectifs et les outils d'évaluation.

Elle doit permettre de faire des points d'étapes réguliers afin de confirmer, développer ou réorienter le projet mais aussi de soulever les difficultés rencontrées.

L'évaluation fait partie intégrante du projet du fait de la volonté, pour les équipes santé travail, de transférer leurs actions (démarche et outils)

La réussite d'un projet dépend énormément de l'esprit d'équipe, de la cohésion de groupe et le choix des partenaires, leur positionnement dans le projet et leur complémentarité sont des éléments importants de la réussite du projet.

Au vue des différents projets accompagnés, nous pouvons dire que la démarche partenariale a bien été intégrée :

- Les partenaires étaient nécessaires au projet
- Ils étaient complémentaires entre-eux : pas de concurrence directe, réalité de la volonté de partenariat
- Leurs compétences étaient reconnues et démontrées : la distribution des rôles était claire et déterminée dès le départ du projet et les objectifs étaient partagés.
- Une bonne représentativité : mixité de profils d'acteurs selon les besoins du projet

D'une façon générale, la communication reste à approfondir pour la majorité des projets accompagnés.

La communication auprès des bénéficiaires est souvent négligée. En effet, elle va être réalisée auprès d'eux au moment où ils vont être nécessaires à l'action mais pas en amont du projet. Pourtant cela permettrait une meilleure adhésion tout au long de l'action. Il est bien trop souvent oublié de leur faire un rendu des résultats, ce qui serait pourtant une assurance pour leur future participation à d'autres projets.

Est négligé également la communication auprès des pairs qui permettrait de montrer ce qui est entrepris, ce qui fonctionne ou non et d'éviter que chacun refasse dans son coin ce qui a été expérimenté et validé ailleurs.

La culture de l'évaluation a fait son chemin depuis 2003. En effet, là où l'évaluation était perçue comme un « contrôle » « une contrainte », elle est maintenant intégrée comme un outil au service du projet, une façon de pouvoir valoriser et se servir de ce qui a été réalisé.

Ainsi, des journées de formation à l'évaluation, dans le cadre de certains projets ont été nécessaires et bénéfiques pour l'équipe projet.

Pour la majorité des projets accompagnés, il s'agit d'auto évaluation accompagnée (par l'ISTNF) permettant ainsi le transfert de savoir faire.