Education and Culture
Lifelong learning programme
LEONARDO DA VINCI

Progetto
«AU-DELA' DE LA SALLE»
cod. LLP-LDV/TOI/08/IT/485

DOCUMENT PRELIMINAIRE POUR LE WORK PACKAGE 1:

MANAGEMENT DU PROJET

ALLEGATO AL
RAPPORTO FINALE

R1

POLITECNICO CALZATURIERO SCARL
CAPRICCIO DI VIGONZA (PD)

30 NOVEMBRE 2009

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione Europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto dalle informazioni in essa contenute

PROGRAMME LEONARDO 2007- 2013

INDEX

1. GÉNÉRALITÉ DU PROJET: OBJECTIFS ET CONTENUS

2. ARCHITECTURE DU PROJET: ARTICULATION DES WORK PRODUCTS

3. DESCRIPTION DU SYSTÈME D'ORGANISATION DU PROJET

4. DESCRIPTION DU SYSTÈME INFORMATIF DU PROJET

5. STRUCTURE DU SYSTÈME DE MONITORAGE ET EVALUATION
5.1. PREMIERE DIMENSION OBJET D'EVALUATION: REALISATION
5.2. DEUXIEME DIMENSION OBJET D'EVALUATION: RESULTATS
5.3. TROISIEME DIMENSION OBJET D'EVALUATION: IMPACT

6. STRUCTURE DES FICHES D'ÉVALUATION SÉMINAIRES ET INTER–SEMINAIRES

7. LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR LA REALISATION DU PROJET

8. LE DISPOSITIF DE TRANSFERT DE L'INNOVATION

9. DETAILS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉTUDE DE FAISABILITE'

9.1. CRITÈRES POUR LA SELECTION DE L'ENTREPRISE

10.0. ANNEXES

10. 1. FICHES J/H A NIVEAU DE PARTENAIRES-CATÉGORIE DU PERSONNEL ET NOMBRE J/H POUR LE DÉVELOPPEMENT DES SÉMINAIRES ET INTER-SEMINAIRES

10.2PLANIFICATION DES ACTIVITÉS PRINCIPALES

1. GENERALITE' DU PROJET: OBJECTIFS DU PROJET ET INNOVATIONS TRANSFERE'

L'objectif général du projet est de renforcer le lien entre «formation et travail», en introduisant une nouvelle modalité d'entrer en formation, c'est à dire en partant de la situation réelle de travail. En particulier, il se préfixe quatre objectifs spécifiques:

1) en ce qui concerne **les bénéficiaires directs** (formateurs, tutorat et conseils de formation professionnelle): a) déplacer de plus leurs actions en direction des actions au de là de la salle en mesure de valoriser le rôle de l'entreprise tel que lieu d'apprentissage no-formel et informel; b) améliorer leurs capacités d'ingénierie formative et pédagogique, en les mettant en condition de transformer les situations de travail en situations d'apprentissage, c) dérouler des rôles d'accompagnement des individus et les rendre tout à fait acteurs de leur formation en situation de travail.

2) En ce qui concerne les **dispositifs de la formation professionnelle:** augmenter leur efficacité avec les contributions fournies par l'analyse du travail à l' ingénierie formative et pédagogique dans le but de: a) améliorer l'apprentissage, b) transférer l'apprentissage à d'autres situations de travail, c) transmettre à d'autres personnes les savoirs ainsi déterminés.

3) En ce qui concerne la **fonction de gestion des ressources humaines** de l'entreprise: augmenter l'efficacité de l'alternance formation-travail / agence de formation–entreprise des apprentis et des salariées, en appliquant les nouvelles méthodes d'analyse du travail et de la situation de travail en synergie avec le Bilan de Compétences (seulement en Italie).

4) En ce qui concerne les **acteurs de la Demande et de l'Offre** de formation : augmenter la synergie en créant un « lieu à réseau », dans lequel chaque acteur puisse contribuer avec son agir à : a) constituer un «patrimoine d'information-connaissances», en ayant en change l'avantage de l'exploitation; b) valoriser les opportunités d'apprentissage et d'internalisation des connaissances dans l'organisation; c) assurer la pérennisation du projet dans le temps et dans l'espace géographique.

2. Transfert de l'innovation . Les objectifs décrits seront poursuivis en enrichissant la formation professionnelle d'un cadre méthodologique représenté par la Didactique Professionnelle (D.P.) utilisée dans le projet Equal français OSMOSE. La D.P est caractérisée par l'utilisation de l'analyse du travail pour la formation; elle se propose de:

a) fournir une contribution au débat français sur les limites de l'approche classique à la construction des répertoires de compétences et de formation, (logique de prescription), en proposant par contre de les relire sur la base des « situations de travail réelles »;
b) développer des procès d'apprentissage no formels-informels;
c) créer des dispositifs efficaces de formation et de transfert-transmission des savoirs.

Après l'étude de faisabilité et la suivante adaptation des résultats, le transfert de l'innovation méthodologique présente dans le projet originaire OSMOSE sera réalisé en appliquant l'approche de la formation-action. L'action dans l'entreprise sera réalisée en utilisant la même problématique, particulièrement ressentie dans les PME, traitée par le projet OSMOSE, représentée par la formalisation, la capitalisation, le transfert et la transmission des savoirs professionnels entre générations.

2. ARCHITECTURE DU PROJET: ARTICOLATION DES W.P.

Le projet se caractérise pour l'utilisation d'une approche organique, structurée et modulaire en mesure de faciliter le procès de planification, monitorage, évaluation, diffusion et de transfert dans

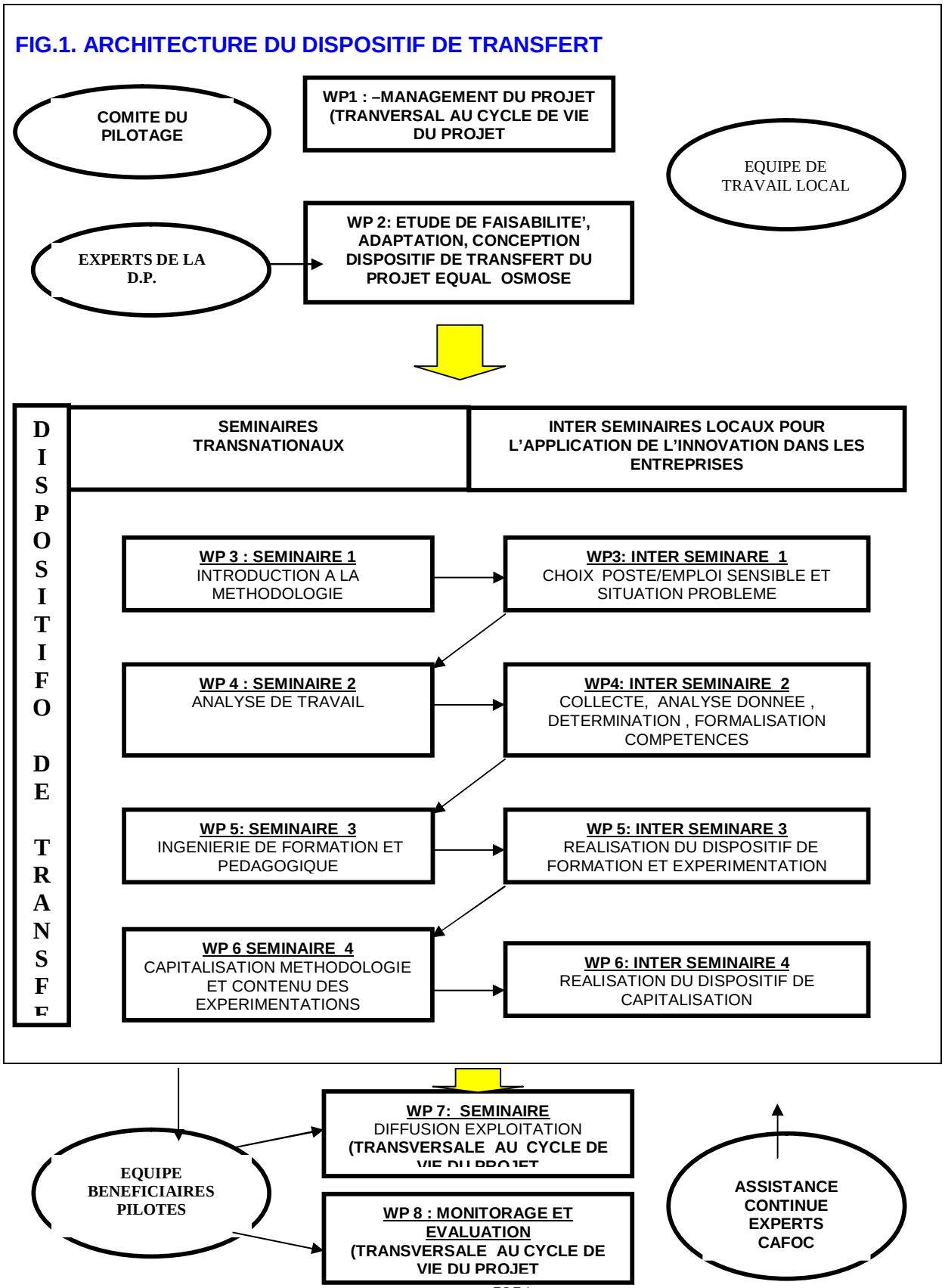
d'autres contextes d'organisation, secteurs économiques ou aux bénéficiaires; Le Work Plan se développe en 8 WP:
1) Gestion du projet,
2) Etude de faisabilité, Adaptation et Transfert de l'innovation,
3) Introduction à la méthodologie D.P.,
4) Analyse du travail,
5) Ingénierie de formation et pédagogique et Expérimentation,
6) Capitalisation,
7) Diffusion et Exploitation,
8) Monitorage et Évaluation.

- WP 1 a pour objectif la création d'un système d'organisation, informatif et technologique en mesure de gérer le projet sous le profil stratégique et gestionnaire; un Comité de Pilotage et deux groupes de travail sont prévus: a) pour les études de faisabilité, l'adaptation des produits et la conception du dispositif de transfert de l'innovation, l'acquisition de l'innovation; b) pour l'application de l'innovation en entreprise.
- WP 2 est centré: a) sur la réalisation et la validation de l'étude de faisabilité réalisé dans les différents pays partenaires; b) sur l'adaptation des résultats du projet OSMOSE en fonction des suivantes caractéristiques des pays partenaires: socio-économique, secteur économique (chaussure), structure d'organisation des entreprises, gestion de R.U. et des postes/emplois sensibles; c) sur la conception du dispositif de transfert qui sera basé sur la méthodologie de **formation-action**; cette approche est caractérisée par l'alternance entre séminaires de formations transnationaux résidentiels et inter–séminaires locaux qui se développent en entreprise.
Les séminaires WP3, WP 4, WP 5 et WP 6 (tournant dans chaque pays partenaire bénéficiaire) sont dressés à un groupe de travail transnational, dans lequel conflueront les trois équipes nationaux, dont chacune est constituée par: 1 coordonnateur, 1 formateur, 1 psychologue du travail et 1 analyste d'organisation du travail.
Les **séminaires** seront 4, ils auront la durée de 16 heures chacun et prévoient des activités structurées en 4 moments distincts:
a) socialisation des problèmes rencontrés au cours de l'inter séminaire précédent;
b) reprise des sujets théoriques et pratiques du séminaire précédent, pas correctement appliqués ou pas suffisamment clairs;
c) exposition des « nouveaux concepts théoriques et pratiques » supportés par un cas de étude;
d) illustration des outils et des activités à développer dans l'inter séminaire suivant en entreprise.

Les inter séminaires se dérouleront en entreprise au moyen de sessions de la durée de 2-4 heures maximum, avec le but d'appliquer les méthodes et les outils appris au cours des séminaires; ils seront tenus dans chaque pays par l'équipe nationale, qui a acquis la méthodologie pendant le déroulement des séminaires, complétée par les suivants intervenants opérants dans l'entreprise: 1 tuteur, si existant, 1 travailleur senior, 4-5 travailleurs jeunes ou apprentis, cadres de proximité.
Les séminaires seront gérés par deux experts français de D.P avec le but d'expliquer les contenus de la méthodologie, de vérifier le procès d'apprentissage des participants, d'encourager au partage des expériences; ils doivent en outre préparer les membres du groupe de travail transnational, sous le profil de l'utilisation des outils et des techniques, à l'action d'intervention en entreprise.
Les inter séminaires prévoient une double typologie d'assistance par le CAFOC: a) interventions de consultation directe prés les groupes de travail et/ou les entreprises impliquées dans les moments critiques du projet ; b) assistance à distance par email.
- WP 3-4-5 sont centrés sur les séminaires et les inter séminaires de: introduction de la méthodologie, analyse du travail, ingénierie de formation –pédagogique et expérimentation.
- WP 6 est centré sur le séminaire de capitalisation de l'expérience mûrie en ce qui concerne: a) la méthodologie utilisée, b) les dispositifs de formation réalisés, c) les contenus transmis.
- WP 7 et 8 sont finalisés à la diffusion - exploitation du projet et à la phase suivante de monitorage et d'évaluation; les deux WP sont transversaux au cycle de développement du projet.

Un groupe des « **bénéficiaires pilote »** sera ajourné sur le progrès continu du projet tout au long du cycle de vie, dans le but de constituer un « noeud intelligent » face aux différents segments de bénéficiaires présents sur le territoire pour la diffusion et le transfert des résultats pendant et à la fin du projet (seulement Italie mais il serait utile aussi pour les autres partenaires)

FIG.1. ARCHITECTURE DU DISPOSITIF DE TRANSFERT

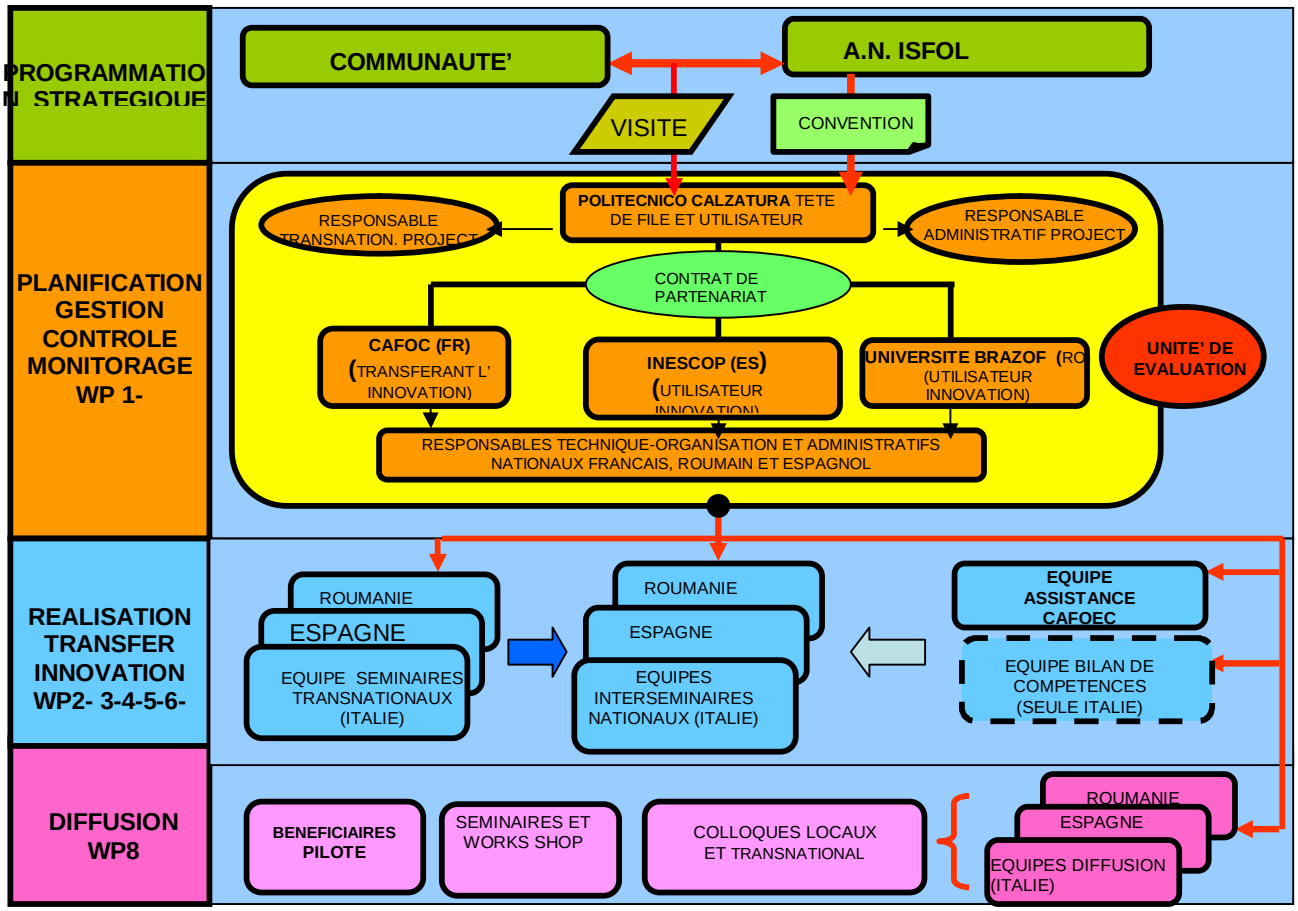


3. DESCRIPTION DU SYSTÈME D'ORGANISATION DU PROJET

Dans le but de poursuivre les objectifs prévus un Système d'Organisation (S.O) a été conçus, illustré dans le **Annexe 1**
Le noyau central du S.O. est composé d'un Comité de Pilotage (C.d.P.) avec les suivantes tâches :
-mettre à point un système de planification des activités et de contrôle des résultats
-mettre à point un système informatif d'échange des informations
-mettre à point un système de monitorage et d'évaluation des activités avec des indicateurs d'évaluation de réalisation, résultat et d'impact
-définir une planification des objectifs opérationnels sur la base des contenus de WP (WP1-WP8) illustrés dans le formulaire du projet
-mettre à point un système de gestion administratif- comptable général du projet et des activités des partenaires
-Détails pour la réalisation de l'Etude de Faisabilité

Dans le C.d.P. le chef de file (Polytechnique Chaussure scarl) aura même la tache de :
- gérer les rapports avec l'Agence Nationale italienne ISFOL et les C.E.
- coordonner la planification et la gestion du projet
- ajourner selon une planification prédéfinie, avec la collaboration des partenaires, les deux Archives : Cahier de Bord e ADAM

SYSTEME D'ORGANISATION



Le chef de file (tete de file)mettra à disposition un secrétariat ayant les fonctions suivantes:
- gérer les informations et les communications
- gérer la documentation du projet et la mise à jour s des archives ADAM et Cahier de bord
- interagir avec les secrétariats administratifs et du projet des partenaires
- ramasser périodiquement la documentation administrative et comptable
- gérer sous le profil administratif et comptable le projet
- formaliser les Rapports intermédiaires et final
- formaliser les modalités de compte rendu sur la base des indications ISFOL
- réaliser le compte rendu final

Chaque partenaire devra se douer d'un secrétariat administratif et d'une comptabilité avec les suivantes tâches :
-ajourner la comptabilité du projet
-- fournir périodiquement les informations administratives et comptables au chef de file (tete de file ?) pour la mise à jour des archives Cahier de Bord et ADAM
-réaliser le compte rendu final des activités confiées sur la base des indications qui seront envoyées par le partenaire chef de file

La traduction opérationnelle de objectifs du projet sera réalisée avec la constitution de deux groupes de travail:
-un groupe de travail pour l'acquisition et le transfert de la méthodologie, dans lequel devront être présentes les suivantes compétences: analyse de procès d'entreprise, analyse du travail, psychologie du travail et de développement, Ingénierie de Formation et Ingénierie pédagogique
- un groupe de travail pour la mise en place de la méthodologie, constitué par le groupe précédent complété de: 2 travailleurs seniors et 4 travailleurs juniors, le contremaître d'un atelier productif, un responsable de ressources humaines. (N.B. d'autres travailleurs senior d'autres entreprises pourront etre impliqués **(avec le meme poste de travail , pour socialiser les respectives expériences…** ?)
-un groupe de travail pour la diffusion des résultats du projet: un chef du projet, les composantes du groupe de travail d'acquisition et transfert de la méthodologie, un expert de projets multi médiaux

Les groupes de diffusion des résultats seront coordonnés par le Polytechnique de la Chaussure scarl, et ils devront réaliser des séminaires de sensibilisation, work shop de transfert, de colloque locaux; en particulier le Polytechnique de la Chaussure développera, en partageant les décisions avec les partenaires:
-préparer, partager et traduire en Langue Roumanie et Espagnole les moyens pour le marketing du projet,
-préparer, partager et traduire en Langue Roumaine et Espagnole la documentation de support pour la déroulement des séminaires, des work shop et des colloques locaux
-organiser la rencontre transnationale finale
-organiser, pour l'Italie, le groupe de bénéficiaires pilote (il pourrait être utile même pour l' Espagne et la Roumanie s'ils le considèrent d'utilité)

Du Comité de Pilotage dépendront :
a) l'Unité d'Évaluation extérieure du projet avec les taches de :
-mettre à point un ensemble d'indicateurs de résultat, de produit et d'impact
-évaluer les résultats de WP sur la base de la planification des activités des WP, en les confrontant avec les résultats prévus (présents aussi dans le Cahier de base)
-informer le Comité de Pilotage sur les résultats intermédiaires et finaux sur la base de spécifiques relations périodiques

b) Le groupe de travail du Bilan de compétences avec les taches de:

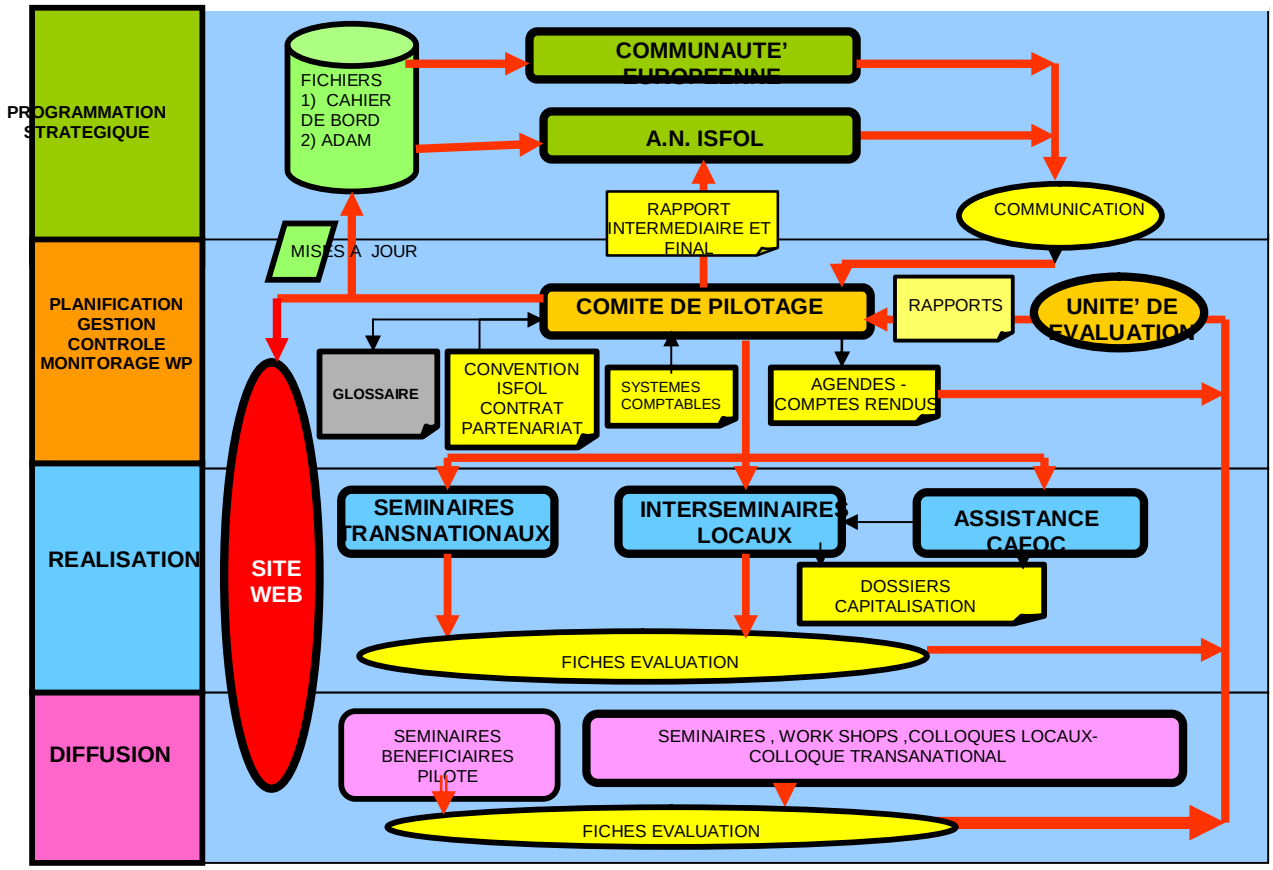
- évaluer les potentialités des méthodologies d'analyse du travail et de la D.P. dans le but de déterminer des méthodes et des moyens en mesure d' « améliorer » l'efficacité du Bilan de Compétences
- expérimenter le Bilan de Compétences pour améliorer l'efficacité du transfert de connaissances senior- junior ?
- autre…..

4. DESCRIPTION DU SYSTÈME INFORMATIF DU PROJET

L'objectif général du Système Informatif **(Annexe 2**) est celui de fournir un flux continu, structuré et organique, d'informations parmi les différents niveaux des activités développées : programmation, de planification-gestion -contrôle, monitorage-évaluation, niveau opérationnel, de façon à créer les meilleures conditions pour garantir la réalisation des objectifs spécifiques du projet dans un cadre global de visibilité et de transparence.

Les niveaux d'organisation supportés par le S.I. sont les suivants:
a) niveau de programmation stratégique, représenté par la Communauté Européenne (DGxxxx)
b) niveau de programmation opérationnelle représenté par l'A.N. ISFOL
c) niveau de planification- gestion- contrôle, monitorage du projet, représenté par le Comité de Pilotage et l'Unité d'Évaluation
d) niveau opérationnel, représenté par les groupes de travail nationaux de transfert de l'innovation et de Bilan de Compétences (seulement Italie)
e) niveau de diffusion, représenté par les groupes de travail nationaux pour le déroulement des actions de marketing du projet et de diffusion des résultats

SYSTEME D'INFORMATION



Les sources d'information principales à niveau européen, national et du Comité de Pilotage, seront supportées par deux archives:

- Le Cahier de Bord, moyen de monitorage interne obligatoire des activités qui permet de vérifier l'écart entre le « programmé » et le « réalisé » en termes de : à) objectifs à rejoindre, b) produits à réaliser, c) sujets impliqués, d) budget WP (?) ; il sera ajourné périodiquement, avec la collaboration des partenaires, par le Polytechnique Chausseur ; (nous ne savons pas encore précisément quelles informations devront être insérées) :

- L'ADAM, moyen du supporte du procès de diffusion, qui permettra de supporter, tout le long du parcours de développement du projet, les produits qui seront réalisés et les évènements qui seront aménagés (nous ne savons pas encore comme il est organisé)

Entre le Comité de Pilotage et l'A.N. ISFOL les flux d'information seront constitués principalement par :
a) les contenus de la Convention stipulée parmi le Polytechnique et ISFOL
b) les contenus des Rapports intermédiaires et final
c) les communications relatives à l'évolution du projet

Les informations qui supporteront les relations parmi les partenaires du projet seront, outre la convention stipulée avec ISFOL, principalement :
a) le contrat de partenariat
b) les agendas de travail et le procès-verbal des réunions du Comité de Pilotage
c) les rapports périodiques concernant le prévu et le réalisé au niveau des produits, et les écarts entre les budgets préventifs et le bilan fournis par l'Unité d'Évaluation

À niveau opérationnel les sources informatives seront constituées par les « fiches d'évaluation » et les « résultats d'interviews » concernant :
- les séminaires transnationaux et des inters séminaires en entreprise
- les séminaires et work shop de diffusion
- les rapports d'interviews sur l'évaluation de l'impact du projet

Le moyen principal qui permettra de supporter les activités de marketing du projet et de diffusion des résultats sera constitué, au-delà de l'archive ADAM, par le site WEB du projet, contenant les suivantes informations: contexte du projet, objectifs, contenus, articulation, événements,….

5. STRUCTURE DU SYSTÈME DE MONITORAGE ET D'EVLAUTION (ébauche en cours de développement… !)

Le système de monitorage et d'évaluation s'articule selon trois dimensions: réalisation, résultats et impact; en particulier:

- les indicateurs de réalisation seront: le nombre de bénéficiaires prévus; le procès de réalisation en fonction de la planification prévue, les produits prévus et réalisés dans les différentes WP
-les indicateurs de résultat seront: les capacités acquises des bénéficiaires directs (participants aux groupes de travail: formateurs et experts) et indirects (travailleurs seniors et juniors, destinataires du procès de diffusion); efficacité du modèle de transfert de l'innovation dans d'autres contextes.
-les indicateurs d'impact seront : le degré d'application des résultats en contextes différents : formation initiale, formation continue, reconnaissance, validation et certification des compétences

5.1. PREMIERE DIMENSION OBJET D'EVALUATION: REALISATION
Première question de recherche : capacité du partenariat à atteindre les résultats attendus

A) Evaluation de produit

OBJET	INDICATEUR SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUE	OUTILS DE RELEVATION	TEMP DE RELEVE'
Bénéficiaires finales directs et indirects	N° Bénéficiaires finales directs et indirects	100 (I) ; 50 (RO); 50 (ES)	Fiche résumé	Fin Projet
Travailleurs agés	N° travailleures agés	2(I) ; 2 (ES) ; 2(RO)	Fiche résumé	Fin Projet
Travailleurs juniors	N° Travailleurs juniors	4(I); 4(ES);4(RO)	Fiche résumé	Fin Projet

B) Evaluation de procès

WORK PACKAGE 1	INDICATEUR SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUE	OUTILS DE RELEVATION	Temps de relevé
GESTION ET COORDINATION DU PROJET	Contrat de partenariat	1	Document validé par le C.d.P	WP1
	Système d'Organisation du Projet	1	Document validé par le C.d.P	WP1
	Système d'Information du projet	1	Document validé par le C.d.P	WP1
	Agenda des travaux et verbaux C.d.P.	4	Fiche Excel	Chaque réunion du C.d.P.
	Niveaux de satisfaction des participants au C.d.P.	1	Questionnaire de réaction	Fin projet
	Système de Monitorage et évaluation	1	Document validé par le C.d.P.	WP1
	Plat forme ICT	**1**		

WP2	INDICATEUR SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUE	OUTILS DE RELEVATION	Temp de releve'
ETUDE DE FAISABILITÈ	Etude de faisabilité	3	Rapport	WP2
	Fiche évaluation procès		Fiche Excel "Time Table" WP	Chaque WP et Fin Projet
	% realisation produits		Fiche Excel " Check List"	Chaque WP et Fin Projet

WP3	INDICATEURS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	OUTILS DE RELEVATION	Temp de releve'
Seminaire et Inter seminare 1: Introduction metodologie D.P.				
	Fiche Evaluation procès		Fiche Excel "Time Table" WP	WP 3 et Fin Projet
	% réalisation produits		Fiche Excel " Check List"	WP 3 et Fin Projet

WP4	INDICATEUR SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUE	OUTILS DE RELEVATION	Temp de releve'
Séminaire et Inter séminaire 2: Analyse du travail	Fiche Evaluation proces		Fiche Excel "Time Table" WP	WP 4 et Fin projet
	% Realisation produits		Fiche Excel " Check List"	WP 4 e Fin Projet

WP5	INDICATEUR SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	OUTILS DE RELEVATION	Temps de relevé
Séminaire et Inter seminaire 3: Conception et expérimentation dispositif de formation	Fiche evaluation proces		Fiche Excel "Time Table" WP	WP 5 et Fin Projet
	% realisation produit		Fiche Excel " Check List"	chaque WP et Fin Projet
	Bilan de compétences	6 (?)	Documents des synthèse et outils	WP5
	Dispositif de formation	3	Documents de synthèse et outils	

WP6	INDICATEUR SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	OUTILS DE RELEVATION	Temps de relevé'
Capitalisation de l'experience	Fiche évaluation procès		Fiche Excel Time Table WP	WP 6 e Fin projet
	% réalisation produit		Fiche Excel Check List	WP 6 e Fin projet

WP7	INDICATEUR SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUE	OUTILS DE RELEVATION	Temp de releve'
Diffusion	N° séminaire Bénéficiaires pilote	1 (seul Italie ?)	Fiche résumé DB – ADAM ?	WP7, Fin projet
	N°séminaires de sensibilisation	5 (I); 5(ES); 5(RO)	Fiche résumé	WP7, Fin projet
	N° de work shop de Transfert	2 (ES); 2(RO) Bénéficiaires pilote aussi?	DB – ADAM ?	WP7, Fin projet
	N° colloques locaux	1(I); 1(ES); 1(RO)	Fiche résumé	WP7, Fin projet
	N° colloques transnationales	1 (I)	DB – ADAM ?	WP7, Fin projet
	DVD Success stories	1(I)	Fiche résumé	WP7, Fin projet

WP8	INDICATEUR SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	OUTILS DE RELEVATION	Temp de relevé'
	Présence dispositif de monitorage et évaluation		Document	WP1
	Presence outils d'evaluation		Fiche résumé	WP2

Monitorage et évaluation	- Presence de rapports périodiques de monitorage(?) - Cahier de base (?)		Documents	trimestriel en cohérence avec la mise à jour du Cahier de Base (?)
	Présence de Rapport Intermédiaire et Final		Documents	Fin projet
	Dégré satisfaction C.d.P.		Questionnaire de réaction	Fin projet

Deuxième question : capacité de se donner une organisation en mesure de obtenir les résultats attende avec les ressources économiques et financières prévue

OBJET	Indicatéurs specifiques	Outils de relevè	Acteur impliques	Temp de releve'
Planification des WP	% de respect de la planification prévue		Partenaires du Projet	Fin Projet
Budget	% d'écart respect le budget initiale	Fiche Excel "Ecart Budget"	Responsables administratifs	Fin Projet
	% d'ecarts des rubriques de dépenses	Fiche Excel " Ecart rubriques de dépense "	Responsables administratifs	Fin Projet
	Mesure de satisfaction respect l'activitè administratif du projet	Questionnnaire de réaction	Tous les partenaires	Fin Projet

5.2. DEUXIEME DIMENSION D'EVALUATION : LES RESULTATS

Troisième question: capacités acquises par les beneficiares directs (participants aux équipes de travail :formateurs et experts) et indirects (travailleures seniors et juniors, destinataires du procès de diffusion);

OBJET	Indicateurs spécifiques	Outils de relevé	Acteurs impliquès	Temp de relevè
Resultats				
	Degré de satisfaction des équipes de travail	Questionnaire	Equipes de travail pour l'acquisition et transfert de l'innovation	Fin Projet
	Degré de satisfaction des destinataires de la diffusion	Questionnaire	Operateurs de la formation Professionnelle et Orientation	Fin Projet
	Degrè de satisfaction des travailleurs seniors	Questionnaire	Travailleurs seniors	Fin Projet
	Degré et satisfaction	Questionnaire	Travailleurs juniors	Fin Projet

	des travailleurs juniors			

Quatrieme question : Efficacitè du " modele de transfert de l'innovation" dans autres contestes

OBJET	Indicateurs spécifiques	Outils de relevé	Acteurs impliquès	Temp de releve'
Reproducibilité	Degré de reproducibilité	Interview	C.d.P. et experts	Fin projet

5.3. TROISIEME DIMENSION OBJET D'EVALUATION: IMPACT

Cinquième question: degré d'application des résultats dans des contestes différents; formation initiale, formation continue, systeme educatif, reconnaissance-validation-certification des compétences

OBJET	Indicateurs spécifiques	Outils de relevé	Acteurs impliqués	Temps de relevé
Mainstreaming horizontal	Transfert de l'innovation dans le système de formation initiale et continue	Interview	C.D.P., experts	Fin Projet
	Transfert innovation dans le systeme éducatif	Interview	C.d.P. , experts	Fin Projet
	Tranfert de l'innovation dans le système de reconnaissance, validation et certification des compétences	Interview	C.d.P, Experts	Fin Projet
		I		

6. STRUCTURE DES FICHES D'EVALUATION SÉMINAIRES ET INTERSEMINAIRES

6.1. FICHES D'EVALUATION SÉMINAIRES

Destinataires : groupe de travail acquisition méthodologie
Les items principaux qui caractériseront les fiches d'évaluation des séminaires sont les suivants.:

- Clarté des objectifs
- Réalisation de objectifs
- Cohérence et validité des contenus
- Durée congruente des séminaires
- Qualité de l'animation
- Organisation Logistique
- Qualité de la documentation fournie
- Autre

6.2. FICHES D'EVALUATION INTER- SEMINAIRES

Destinataires : groupe de travail de transfert de la méthodologie

Les items principaux, qui caractériseront les fiches d'évaluation des inter séminaires, sont les suivants:

- Clarté de objectifs
- Réalisation des objectifs de l'inter séminaire
- Niveau de maîtrise de la méthodologie
- Efficacité de la méthodologie
- Évaluation du transfert connaissances senior- junior
- Autre

6.3. FICHES D'ÉVALUATION INTER SEMINAIRES

Destinataires : travailleurs seniors, travailleur juniors, Chef rayon, Responsable R.H.

Les items principaux qui caractériseront les fiches d'évaluation des inter séminaires, sont les suivants :
- Clarté objectifs
- Réalisation objectifs
- Efficacité de la méthode de transfert
- Bénéfices pour l'entreprise
- Capitalisation de la connaissance en entreprise
- Autre

7. COMPETENCES REQUISES POUR LE DEVELOPPEMENT DU PROJET

Le projet est complexe et caractérisé par l'interdisciplinarité; par conséquence les 3 principales compétences nécessaires pour le développement du projet sont les suivantes:
A) Analyse de l'organisation d'un procès productif; analyse de l'activité de travail (tache prescrite et activité réelle**)**
B) Psychologie de travail, de développement, cognitif ,….
C) Ingénierie de Formation et Pédagogique

Ces trois typologies de compétences requis- nécessaires peuvent être déterminées en **trois experts** différents (A, B, C,) mais aussi **en deux experts seulement**. Par exemple …..

- Expert de Développement Organisationnelle (concevoir /re- concevoir processus organisationnelle ; révision mode de l'organisation de travail ; développement /amélioration compétences …)
- Formateur expert Formation Continue avec le diplôme d'Université en Psychologie de travail … ; Le Formateur devrait avoir un esprit « ouvert a l'innovation » : connaître les méthodes de l'Ingénierie de Formation et Pédagogique mais être ouvert à l'utilisation des outils vidéo- son, verbalisation, ….

De toute façons les experts à'impliquer devront avoir minimum un' expérience professionnelle de 5- 7 années

Encore : l'entrée dans le projet pourrait être :
- par l'analyse du procès de production (analyse métier- emploi) ou
- par le poste d'Emploi ou
- par la situation de travail problème

Dans ce cas les compétences requises - demandées **pourront être différents !**

Les compétences requises -nécessaires, face les activités a réaliser par les WP 2-3-4-5-6, seront :

7. COMPETENCE REQUIS (DOCUMENT INDICATIF ET PAS EXAUSTIF : EBAUCHE DE TRAVAIL A SOCIALISER)

WP	NOME	PRODUIT FINAL	ANALYSE PROCES DE PRODUCTION ET ANALYSE DU TRAVAIL Etre en mesure, capable de:	PSICOLOGIE DE TRAVAIL, COGNITIVE ET DE DEVELOPPEMENT Etre en mesure, capable de :	INGENIERIE DE FORMATION ET PEDAGOGIQUE : Etre en mesure, capable de :
2	**ETUDE DE FAISABILITE**	**ETUDE DE FAISABILITE**	- COMPRENDRE LE PROCES GLOBALE DE PRODUCTION (CHAUSSURES, EN PARTICULIER) : - ANALYSER LE PROCES PRODUCTIF ET LE SUBDIVISER EN PHASES ET EMPLOI - IDENTIFIER LES PHASES ET LES SITUATION DE TRAVAIL CRITIQUES EN FOCALISANT LES ACTIVITES, COMPETENCES OU LES PROBLEMES -IDENTIFIER LES POSTES DE TRAVAIL ET LES SITUATIONS PROBLEMES (AU MOIN DEUX ...) - EVALUER LE NIVEAU DE LA DOCUMENTATION EXISTENTE (PROCES -POSTE-SITUATIONS PROBLEMES) -DETERMINER LES CONTRAINTS ET LES EXIGENCES DE PRODUCTION	COLLECTER LES DONNEES EN CE QUI CONCERNE LA « COMPLEXITE » DU POSTE D'EMPLOI ET/OU DES SITUATIONS PROBLEMES SOUS LE PROFIL DE : - L'ACTIVITES DEVELOPPES - PROCES COGNITIVES IMPLIQUE	- ANALYSER UNE FAMILLE PROFESSIONNELLE D'EMPLOI -ILLUSTRER - DETERMINER LA PRESENCE DE LA FONCTION « FORMATION » DANS L'ENTREPRISE -ILLUSTRER - DETERMINER LES ACTIVITES DE FORMATION DANS LES DEUX ANNES PRECEDENTS -DETERMINER LES EXPERIENCES /DEMARCHE « TRASMISSION SENIOR –JUNIOR « SE REALISEE - EVALUER LA PRESENCES DES DOCUMENTS : « DESCRIPTION POSTE «, « REFERENTIELS COMPETENCES » ,....ETC...)
3	**INTRODUCTION D.P.**	POSTE D'EMPLOI ET SITUATION PROBLEME CHOISIE	- CHOIX DU POSTE D'EMPLOI ET/OU LA SITUATION PROBLEME PARMI LES DEUX OPTIONS CHOISIES PAR L'ETUDE DE FAISABILITE	- COLLECTER DONNEES EN CE QUI CONCERNE LES ACTIVITES ET LE PROCES COGNITIVES DE CHAQUE SITUATION PROBLEME - EVALUER (COMPARATION) LES DEUX SITUATIONS DE TRAVAIL/PROBLEMES	- DETERMINER ET DECRIRE LES FONCTIONS-ACTIVITES –COMPETENCES DU POSTE D'EMPLOI IMPLIQUE
4	**ANALYSE DU TRAVAIL**	REPRESENTATION CONCEPTUELLE SITUATION TRAVAIL	1) ANALYSER LA TACHE PRESCRITE: COLLECTION DOCUMENTATION, TRACES D'ACTIVITES, INTERVIEUW AVEC LES RESPONSABLES D'ATELIER ET DE R.H., ETC.... 2) ANALYSER LA TACHE REDEFENIE (CE QU'IL DIT DE FAIRE): INTERVIEUW SUR LE TAS. 3) ANALYSER LES ACTIVITES REELLES: CREATION DE PROTOCOL D'INTERVIEW, REGISTRATION VIDEO-SON, AUTOCONFRONTATION 4) EVALUER LES ECARTS DES COMPETENCES SENIOR-JUNIOR **EVALUER**: –L'IMPLICATION DES AUTRES TRAVAILLEURS SENIOR (MEME POSTE) POUR AMELIORER LA REPRESENTATION CONCEPTUELLE FINALE	-CREATION DES PROTOCOLES D'INTERVIEW - REALISATION DES ENTRETIENS (EXPLICITATIONS ?..) - REALISATION DE CONFRONTATION SIMPLE OU CROISEE - DETERMINER LES REPRESENTATIONS CONCEPTUELLES, EXPERENTIELLES) -DETERMINER LES ORGANISATEURS DE L'ACTIVITE (SCHEMES, INFERENCES, RAISONNEMENT .) - DETERMINER LA STRUCTURE CONCEPTUELLE DE LA SITUATION TRAVAIL PROBLEME	**ACTIVITE OPTIONNELLE** - ANALYSE DES APPRENTISSAGES INDIRECTS DU TRAVAILLEUR SENIOR-JUNIOR AVEC L'UTILISATION DES PRATIQUES REFLEXIVES PENDANT L'ANALYSE DE TRAVAILLE: INTERVIEUWS, AUTOCONFRONTATION, ETC...
5					**A) REDIGER LE CAHIER DE CHARGE DU**

A	**CONCEPTION DU DISPOSITIF**	**DISPOSITIF DE FORMATION CONCU**	**DISPONIBILITE SI DEMANDEE**	COLLABORATION EN CE QUI CONCERNE LA RECONSTRUCTION DE LA LOGIQUE DE L'ACTION DU TRAVAILLEUR SENIOR	**DISPOSITIF DE FORMATION:** CONTESTE, OBJECTIF DE FORMATION, BENEFICIAIRES; CONTENUE, METHODES PEDAGOGIQUES, PROFIL FORMATEUR, DUREE, CONTRAINT TEMPOREL, OUTILS EVALUATION DE LA FORMATION) **B) UTILISER METHODES ET TECHNIQUES DE L'INGENIERIE DE FORMATION POUR LA** : - DETERMINATION OBJECTIFS GENERALES ET SPECIFIQUES DE FORMATION - DETERMINATION OBJECTIF PEDAGOGIQUES GENERAUX ET SPECIFIQUES -DETERMINATION MODULE DE FORMATION ET LEUR DUREE - DETERMINATION BENEFICIAIRES - DETERMINATION PROFIL EXPERTS NECESSAIRES -DETERMINATION DISPOSITIF D'EVALUATION DE LA FORMATION **C) UTILISER METHODES ET OUTILS D'INGENIERIE PEDAGOGIQUES (POUR CHAQUE MODULE)** POUR LA : - DETERMINATION OBJECTIFS PEDAGOGIQUES -CHOIX MOYENS PEDAGOGIQUES : **ADAPTATION MODIFICATION- OUTILS OUTPUT WP 3 (REGISTRATION VIDEO-SON) ET CREATION DE NOUVEAUX OUTILS EVENTUELMENT..** - CHOIX PROGRESSION PEDAGOGIQUE ET PERSONALISATION PARCOURS TRAVAILLEUR JUNIOR - DETERMINATION DES OUTILS EVALUATION APPRENTISSAGE
5 B	**SPERIMENTA-TION DISPOSITIF**	**TRASFERT DE CONNAISSANCES SENIOR - ET JUNIOR**	**DISPONIBILITE SI DEMANDEE**	COLLABORATION EN CE QUI CONCERNE LA RECONSTRUCTION DE LA LOGIQUE DE L'ACTION DU TRAVAILLEUR SENIOR	- DEVELOPPER ACTION EN ALTERNANCE : SALLE ET POSTE (ACTIVITES SUR LE TAS, OUTILS VIDEO-SON, PRATIQUES REFLEXIVES (DEBRIEFING, AUTO – CONFRONTATION SINGULIERE ET CROISEE ...) - GERER LES DIFFICULTES D'Apprentissage EN CONTEXTES COMPLEXES - EVALUER LES APPRENTISSAGES ET LES COMPETENCES (OBJECTIFS DE FORMATION)

6	**CAPITALISATION RESULTATS**		ORGANISER EN FACONS ORGANIQUE ET STRUCTUREE: METHODES, OUTILS DIDACTIQUE , OUTILS DE DIFFUSION, OUTILS D'EVALUATION,...

8. LE DISPOSITIF DE TRANSFERT DE L'INNOVATION (ANNEXE 3)

Le transfert de l'innovation sera articulé opérationnellement dans 5 WP

•La première WP (WP2) propose de développer des études de faisabilité du transfert de l'innovation

•Dans la deuxième WP (WP 3) seront illustrés les concepts de base de la méthodologie et les modalités pour l' utilisation correcte

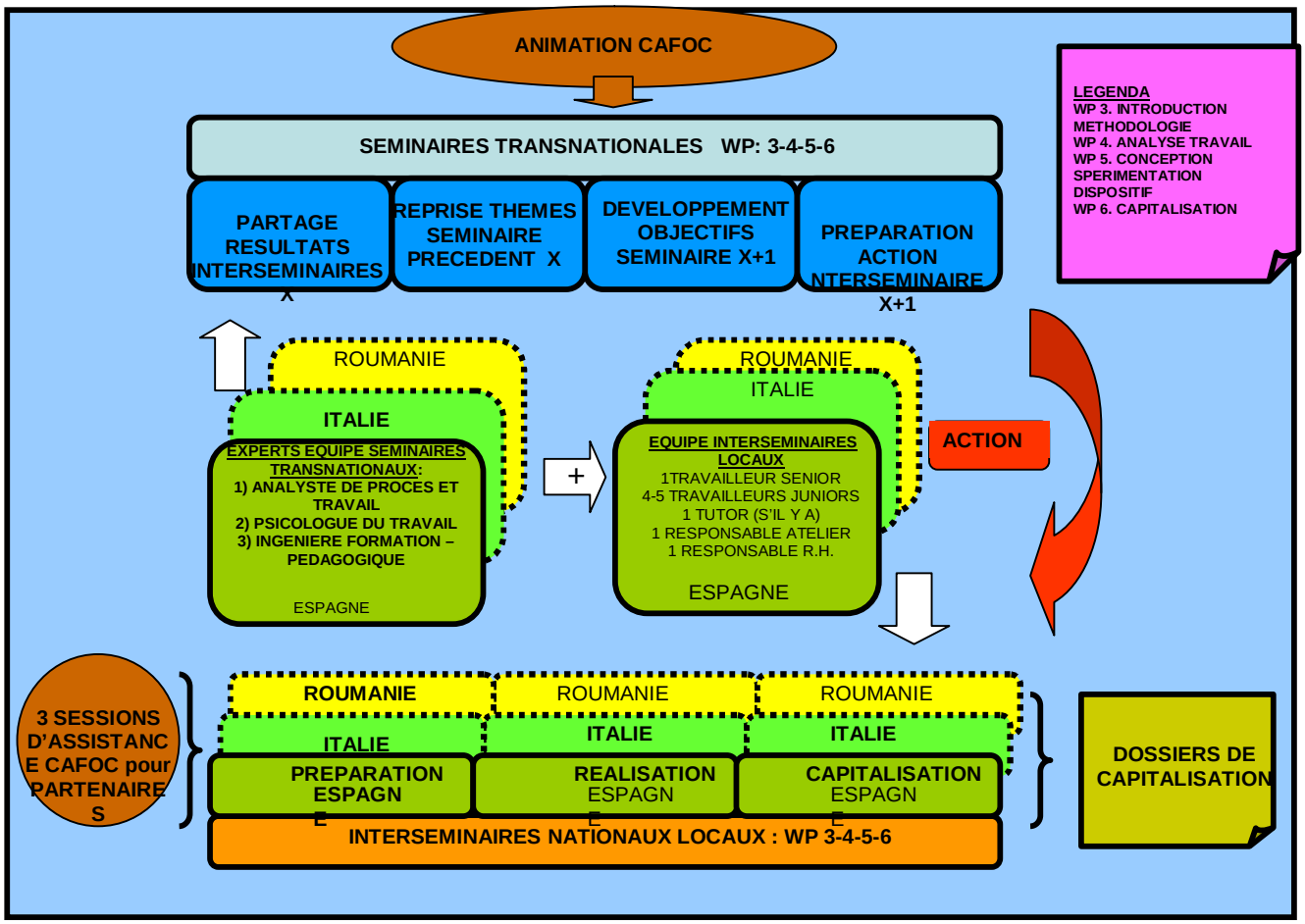
•La troisième WP (WP 4) sera centrée sur les méthodes et les moyens d'analyse du travail

•La quatrième WP (WP 5) vise à la conception et à l'expérimentation du dispositif de formation

•Dans la cinquième WP (WP 6) seront définies les modalités de capitalisation des résultats

Le fonctionnement du Système de transfert de l'Innovation sera développé avec une série de phases qui s'expriment dans l'alternance de séminaires transnationaux et de inter séminaires dans l'entreprise.

DISPOSITIF DE TRANSFERT INNOVATION



- Les séminaires, de nature transnationale résidentielle, seront 4 : ils auront la durée de 16 heures chacun et ils prévoient des activités structurées, telles que échanges et partages d'expériences, d'apports méthodologiques, de contributions d'experts, de déroulement de cas d'étude et de préparation à l'intervention dans l'entreprise.

- Les 4 inter séminaires se dérouleront en trois phases opérationnelles :
a) préparation de l'intervention en entreprise (étude documentation du poste, des traces d'activité, préparation du protocole d'interview, préparation registration video-son, etc…
b) transfert de la méthodologie, apprise au cours des séminaires, dans l'entreprise
c) capitalisation des résultats avec la mise à jour du dossier de capitalisation;

Pour le transfert de la méthodologie ont été définis le rôle et les taches du profil (l'animateur) nécessaires pour la gestion des séminaires par CAFOC, détenteur du know how :
- l'animateur dans les séminaires a la tache de faciliter le transfert des contenus de la méthodologie, de vérifier le procès d'apprentissage des participants, de stimuler les participants au partage des expériences; il doit en outre préparer les groupes de travail d'acquisition de la méthodologie à l'utilisation des moyens et des techniques, nécessaires à supporter la mise en place de la méthodologie dans les entreprises impliquées.

Les résultats atteints et les décisions assumées par le groupe d'acquisition et transfert de la méthodologie en chaque WP prévue seront formalisés dans un dossier de capitalisation, utile en particulier pour WP 6.

L'annexe 4 synthétise les Homme/Jours du personnel par catégorie disponibles (extract du formulaire) et *« propose une possible distribution »* des H/J nécessaires pour la réalisation des séminaires transnationaux et les inter séminaires locaux (préparation, implémentation, capitalisation,…)

9. DETAILS POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ETUDE DE FAISABILITE

La réalisation de l'Etude de faisabilité a le but d'acquérir des informations utiles pour : a) la conception dispositif de transfert de l'innovation ; b) une efficace adaptation de la méthodologie aux différentes réalités socio-économiques ; c) assurer une suivante application efficace dans les entreprises
Face à ces objectifs chaque partenaire devra rédiger un cahier de charge de l'action qui officialisera le travail, qui devrait être réalisé dans l'entreprise, aussi que un engagement vis-à-vis des partenaires du projet.

Cette enquête préliminaire se fera en plusieurs étapes (informations utiles pour créer une mailing liste pour la WP de diffusion):

A) Analyse économique productive:
- Déterminer les caractéristiques du secteur économique –productif de la chaussure (taux d'importance, import-export, Swot analyses, typologies des entreprises)
- Déterminer les caractéristiques de la filière productive de la chaussure
- Déterminer les caractéristiques de la Gestion R.H. et d'organisation du travail

B) Analyse du Système de Formation
- Déterminer les caractéristiques du système de formation initiale et continue en général, mais en particulier pour le secteur chaussure

C) Caractéristiques de l'entreprise à impliquer à la expérimentation
L'enquête se déroulera en plusieurs étapes :
- prendre connaissance du contexte, des enjeux et de la perspective dans lesquelles s'inscrit l'entreprise
Identifier le publique cible
- prendre contact avec la hiérarchie n+1 pour connaître l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise
- comprendre le processus global de la production

- prendre contact avec les opérateurs directement concernés et commencer à tisser un lien de confiance nécessaire à la phase « analyse de travail »
- repérer les trois situations problème semblant les plus cruciales en termes de compétences, dans le processus de production, au regard de la problématique
- repérer les atouts, les contraints et les exigences d'intervention,
- pressentir la marge de manœuvre de la part de l'intervenant
- associer les comandataires à la reformulation de la problématique et de la demande en fonction de l'investigation menée
- esquisser la méthodologie d'intervention
- faire avaliser le cadre d'intervention nécessaire à l'analyse des situations de travail par le commendataire

L'enquête préliminaire débouchera sur l'élaboration d'un document qui comprendra:
- les résultats de l'analyse documentaire et des entretiens se referant au travail prescrit
-un compte rendu des résultats des observations effectuées
- une explication globale du processus de production
- un programme détaillé
- un ciblage des situations à analyser, situations où les compétences sont particulierment mobilisées, où il apparaît des différences de pratique d'une personne par rapport d'autres, justifiant ainsi son caractère critique
- un résume des contraints et des atouts pour l'intervention
- une recommandation en termes de méthodes, un esquisse de cadre nécessaire pour la phase d'analyse de travail

9.1. CRITÈRES DE SELECTION DE L'ENTREPRISE

Les entreprises à impliquer dans le projet peuvent être sélectionnées sur la base de 3 critères principaux :

1) la Compatibilité, concernant le choix du secteur productif face au projet qui prévoit d'expérimenter les méthodologies dans le secteur chaussure

2) la Motivation, concernant le niveau de partage des objectifs du projet qui tendent à douer les formateurs de compétences utiles pour agir « au-delà de la salle « sur la place de travail; c'est-à-dire :
- la reconnaissance de la valeur et de l'importance de la formation comme levier compétitif pour l'entreprise,
- la reconnaissance de l'utilité d'introduire des nouvelles approches pour favoriser une majeure efficacité de la formation,
- l'amélioration des taux d'entreprises formatrices en collaborant à la diffusion des résultats.

3) la Disponibilité, concernant le niveau actif de participation au programme, en mettant à disposition les ressources humaines nécessaires ; en particulier l'entreprise devra assurer:
- l'investissement de ressources en termes de temps et de capital humain ((2 travailleurs senior, 4 travailleurs junior, 1 responsable rayon et 1 responsable ressources humaines)
- l'explicitation des connaissances tacites des travailleurs senior et la disponibilité à apprendre de la part de 4 travailleurs junior
- partager les connaissances
- développer le début d'un procès de capitalisation des compétences

ANNEXE 10.1. NOMBRE JOURS /HOMME (J/H) A NIVEAU PARTENAIRE: PAR RAPPORT AUX CATEGORIES DU PERSONNEL IMPLIQUE ET PAR RAPPORT AUX SEMINAIRES ET INTER-SEMINAIRES

POLITECNICO CALZATURA											
W.P.	PERS. IMPLIQUE: N° JOURS TOTAL					DONT N° J/H SEMINAIRES ET INTERSEMINAIRES (PROPOSITION) (					CAFOC
	MAN	TEA	TECH	ADM	TOT.	SEMIN. TRANS.NATIONAUX	PREPARAT. INTERSEMIN.	DEROULEM. INTERSEMIN	CAPITALISATION ACTION	TOT.	
1	15	0	0	40	55						
2	10	4	11	4	29						
3	3	7	14	4	28	12	6	5	1	24	
4	2	11	22	4	39	12	12	11	1	36	2
5	2	15	27	4	48	12	22	11	1	46	2
6	2	7	14	4	27	12	6	0	7	25	2
7	6	11	82	4	103						
8	4	0	0	20	24						
TOTAL	44	55	170	84	353	48	45	27	10	131	6
CAFOC MARSEILLE											
1	12	8	5	5	30						
2	20	15	3	1	39						
3	8	7	1	0,5	16,5						
4	8	7	1	0,5	16,5						
5	16	14	2	1	33						
6	11	10	3	0,5	24,5						
7	3	2	1	1	7						
8	6	5	6	2,5	19,5						
TOTAL	84	68	22	12	186						

INESCOP

W.P.	PERS. IMPLIQUE: N° JOURS TOTAL					DONT N° JOURS SEMINAIRES ET INTERSEMINAIRE (PROPOSITION)					CAFOC
	MAN	TEA	TECH	ADM	TOT.	SEMINAIRE. TRANS.LE	PREPARAT. INTERSEMIN.	DEROULEM. INTERSEMIN	CAPITALISATION ACTION	TOT.	
1	5	1	0	2	7						
2	5	4	11	1	21						
3	4	7	14	1	26	12	6	5	1	24	
4	4	11	22	1	38	12	12	11	1	36	2
5	6	15	27	1	49	12	22	11	1	46	2
6	3	7	14	1	25	12	6	0	7	25	2
7	5	8	46	1	59						
8	5	0	0	4	9						
TOTAL	37	52	134	12	235	48	45	27	10	131	6
UNIVERSITATEA din BRAZOF											
1	5	1	0	2	7						
2	5	4	11	1	21						
3	4	7	14	1	26	12	6	5	1	24	
4	4	11	22	1	38	12	12	11	1	36	2
5	6	15	27	1	49	12	22	11	1	46	2
6	3	7	14	1	25	12	6	0	7	25	2
7	5	8	46	1	59						
8	5	0	0	4	9						
TOTAL	37	52	134	12	235	48	45	27	10	131	6

ANNEXE 10.2. PLAN DES WP DANS LE FORMULAIRE ACCEPTE' (IL FAUT DEPLACER LE DEPART MOIS +4 !)

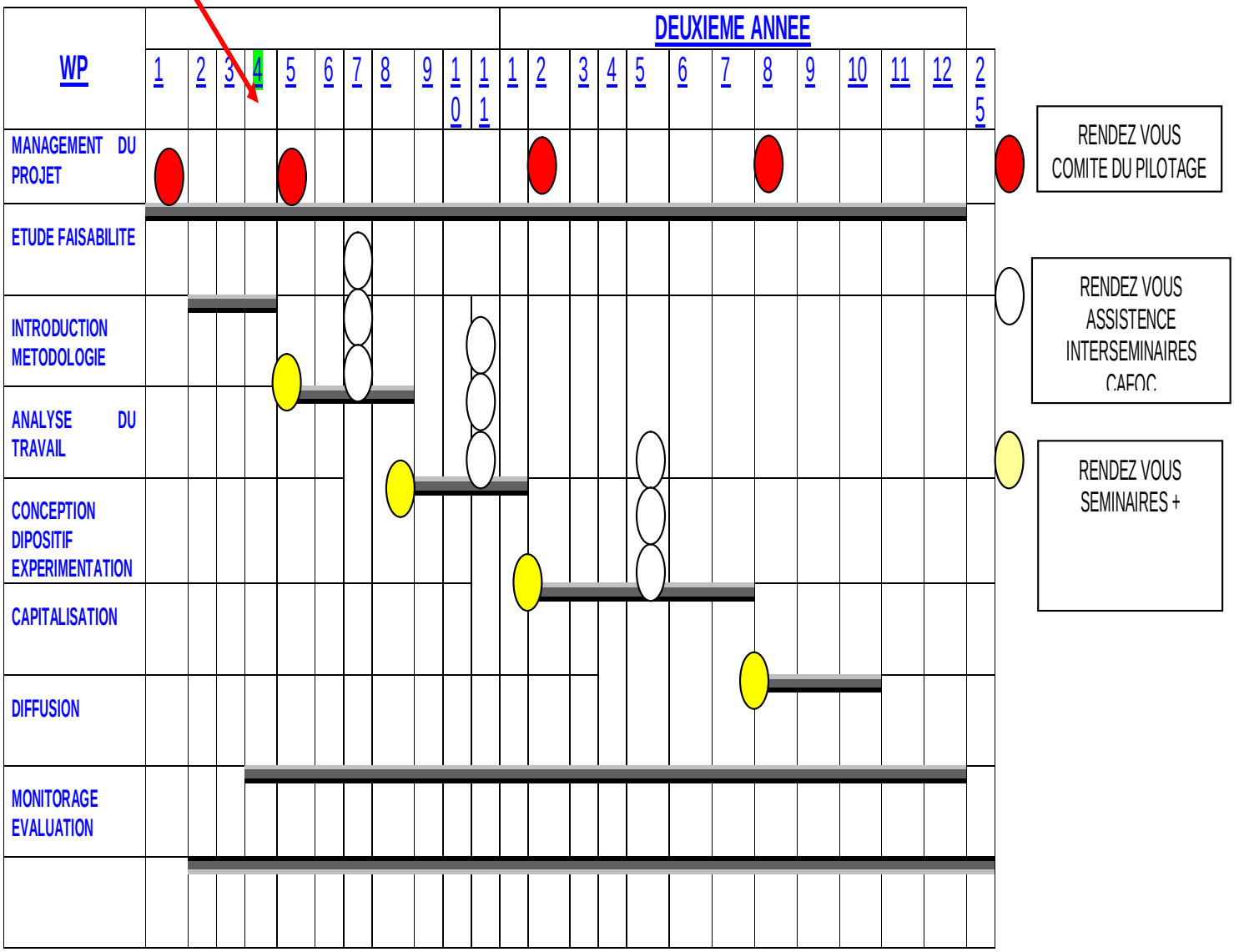
	MOIS	CDL	VAL IDATION ETUDE FAISABILITE	Seminaire et Inter seminaire 1	Seminaire et Inter seminaire 2	Seminaire et Inter seminaire 3	Seminaire et Inter seminaire 4	Assistance CAFOC 1	Assistance CAFOC 2	Assistance CAFOC 3
	1	C.d.P. 1 ITALIE								
	2									
	3									
	4	C.d.P 2 Espagne		SEMINAIRE 1 EN ESPAGNE						
	5									
	6									
	7									
PREMIER ANNEE	8									
	9				SEMINAIRE 2 EN ROUMANIE			ASSISTENCE 1 ROUMANIE		
	10							ASSISTENCE 1 ESPAGNE		
	11							ASSISTENCE 1 ITALIE		
	12									
	1	C.d.P. 3 ITALIE				SEMINAIRE 3 EN ITALIE			ASSISTENCE 2 Italie	
	2								ASSISTENCE 2 ROUMANIE	
DEUXIEME ANNEE	3								ASSISTENCE 2 ESPAGNE	
	4									
	5									
	6									ASSISTENCE 3 ROUMANIE
	7						SEMINAIRE 4 EN ESPAGNE			ASSISTENCE 3 ESPAGNE
	8	Cd.P. 4 ITALIE	SEMINAIRE TRANSNAT. ITALIE							ASSISTENCE 3 ITALIE
	9									
	10									
	11									
	12									

N.B. IL FAUDRAIT ETUDIER UNE NOUVELLE PLANIFICATION ; JE CROIS QUE SERAIT MIEUX DEPLACER LA PREMIERE ASSISTANCE CAFOC PENDANT L'ETUDE DE FAISABILITE'

ANNEES	MOIS	C.D.P	ETUDE FAISABILITE	SEMINAIRE INTER SEMINAIRE 1	SEMINAIRE INTER SEMINAIRE 2	SEMINAIRE INTER SEMINAIRE 3	SEMINAIRE INTER SEMIN. 4	ASSISTANCE CAFOC 1	ASSISTANCE CAFOC 2	ASSISTANCE CAFOC 3
2008	6 OCTOBRE									
	NOVEMBRE									
	DECEMBRE									
2009	JANVIER	C.D.P. ITALIE	ETUDE FAISABILITE PHASE 1							
	FEVRIER		ETUDE FAISABILITE' PHASE 2	SEMINAIRE 1 (WP3) ROUMANIE				ASSISTANCE 1 ETUDE FAISAB.RO		
	MARS							ASSISTANCE 1 ETUDE FAISABILITE' IT		
	AVRIL	C.d.P. ESPAGNE	VALIDATION ETUDE FAISABILITE		SEMINAIRE 2 (WP4) ESPAGNE			ASSISTANCE 1 ETUDE FAISABILITE ES		
	MAI									
	JUIN								ASSISTANCE 2 ANALYSE DE TRAVAIL **RO**	
	JUILLET									
	AOUT								ASSISTANCE 2 ANALYSE DE TRAVAIL **ES**	
	SEPTEMBRE									
	OCTOBRE	C.d.P. ITALIE				SEMINAIRE 3 ITALIE			ASSISTANCE 2 ANALYSE DE TRAVAIL **IT**	
	NOVEMBRE									
	DECEMBRE									
2010	JANVIER									
	FEVRIER									
	MARS									
	AVRIL						SEMINAIRE 4 ESPAGNE			ASSISTANCE 3 ESPAGNE
	MAI									
	JUIN									
	JUILLET									
	AOUT									
	SEPTEMBRE	C.d.P. Italie	COLLOQUE TRASNAT.							ASSISTANCE 3 Italie

	6- OCTOBRE									CRITICA

NOUVEAU MOIS DE DEPART !!



PLANIFICATION WP DANS LE FORMULAIRE : IL FAUT DEPLACER LE DEPART AU MOIS +4

NB :

1) IL FAUT EVALUER SE L'ETUDE DE FEASIBILITE EST PRATICABLE AVANT LA WP1 (?) ; LA LOGIQUE DIT OUI AVANT MAIS LA PRATIQUE ?

2) POUR FAIRE DES ECONOMIE NOUS AVONS PREVUE DE FAIRE UNE ASSISTANCE CAFOC AVANT OU TOUTE DE SUITE APRES UN SEMINAIRE