

# CYCLE DE QUALIFICATION

ANNEE 2014

MODULE N°2

## « INGENIERIE DE PROJET ET GOUVERNANCE »

*RAPPORT D'EVALUATION*

Méthodes et outils  
Collection « Habitat,  
Rénovation Urbaine et  
cadre de vie »



# SOMMAIRE

- INTRODUCTION ..... 3
- PROFIL DES PARTICIPANTS ..... 6**
  - Nombre de participants ..... 7
  - Origine géographique et professionnelle des participants ..... 7
  - Profil des participants ..... 10
- APPORTS METHODOLOGIQUES ..... 13**
  - Rappel des apports méthodologiques ..... 14
  - Zoom sur les exercices pratiques et études de cas ..... 14
- BILAN DES APPRECIATIONS ..... 17**
  - Bilan des formateurs ..... 18
  - Bilan des stagiaires ..... 20
- CONCLUSION ..... 27
- ANNEXES ..... 28**
  - LISTE DES PARTICIPANTS ..... 29
  - MODELE DU QUESTIONNAIRE DISTRIBUE ..... 31
  - PROGRAMME ..... 33

## INTRODUCTION

En 2012, le CRPV Guyane, dont les missions principales s'organisent autour de trois grands axes : la mise en réseau des acteurs, la qualification des professionnels et l'accompagnement de projet, a initié un nouveau réseau « habitat, rénovation urbaine et cadre de vie », majoritairement orienté vers les problématiques urbaines.

Courant 2012 et 2013, les objectifs ont tout d'abord été de poser les bases solides de ce nouveau réseau de plus en plus sollicité, en identifiant et en organisant des échanges avec les professionnels de la rénovation urbaine et de l'habitat. Il s'agissait également de répertorier les problèmes auxquels ceux-ci pouvaient être confrontés et tenter de leur proposer des solutions concrètes.

Parmi ces besoins et attentes recensés, est notamment ressorti le manque de formations qualifiantes à l'échelle locale.

Les enjeux sont d'autant plus importants qu'il paraît plus que nécessaire en Guyane, mais aussi aux Antilles, de renforcer l'ingénierie locale, de développer les interactions encore difficiles et d'accompagner les professionnels de la Politique de la Ville dans la mise en œuvre des projets longs et complexes.

Dans ce contexte, le CRPV a proposé pour 2014 l'élaboration d'un projet d'appui à l'ingénierie dédié au volet urbain. Celui-ci vise d'une part la consolidation d'une animation du réseau des professionnels de la rénovation urbaine et leurs partenaires, et d'autre part leur qualification.

Ce projet prendrait appui sur une collaboration multi partenariale, avec le CNFPT, partenaire privilégié du CRPV dans le cadre de l'organisation d'actions de qualification à destination des professionnels territoriaux, l'ANRU<sup>1</sup>, via la convention signée au national entre le CNFPT et l'ANRU<sup>2</sup>, qui propose régulièrement des formations à ses délégations territoriales en métropole, la DEAL et la Région Guyane.

Les attentes des acteurs en termes de formation ont été répertoriées et étudiées, directement par le CRPV puis par l'ANRU auprès des DEAL de la Guadeloupe, de la Martinique et de la Guyane.

Trois grandes thématiques prioritaires ont alors été sélectionnées :

### **- Articulation des volets urbains et sociaux/ Concevoir un projet urbain intégré**

*Une thématique qui, au regard de l'évolution de la future génération de contrat de la Politique de la Ville imposant l'articulation des volets urbains et sociaux, mais également au regard des problématiques rencontrées par les professionnels lors de la précédente génération de contrat prend tout son sens.*

*Il s'agira d'essayer de comprendre les enjeux en matière d'accompagnement social, dans toutes ses dimensions, élaborer une stratégie, organiser les maîtrises d'ouvrages pour accompagner les opérations de rénovation urbaine. L'articulation des différents schémas, documents et programmes*

---

<sup>1</sup> Depuis longtemps, l'ANRU a émis le souhait d'étendre ses offres de formation à l'Outre-mer afin de permettre l'émergence d'un vivier de compétences in-situ et compléter les compétences des acteurs sur place

<sup>2</sup> Une annexe technique à la convention signée au national entre l'ANRU et le CNFPT, prend en compte ces actions de formations développées par la CRPV et le CNFPT Guyane

stratégiques sera également abordée pour la construction d'un projet de territoire qui lie les perspectives et sources de financement.

#### **- Ingénierie de projet et gouvernance**

*La maîtrise d'ouvrage est confrontée à la complexité des projets de rénovation urbaine. Ces derniers requièrent une ingénierie de projet qui doit garantir les exigences de la gouvernance et assurer un suivi administratif et financier continu.*

#### **- Santé et Rénovation urbaine**

*Dans le cadre des nouvelles mesures prises par les autorités nationales incluant la prise en compte de l'habitat indigne dans les futures générations de contrat, et dans le contexte particulier des DOM fortement concernés par cette problématique, il convient de s'attarder sur ce sujet.*

Inscrits au sein du catalogue du CNFPT, ces cycles sont présentés comme un itinéraire de formation. D'une durée allant de trois à cinq jours chacun, elles seront compensées par une équipe de formateurs (un expert consultant, un professionnel de la Rénovation urbaine ultramarin et/ou métropolitain et une parole Etat). Une visite de site par cycle est envisageable.

Ces modules sont destinés à des candidats stagiaires des Antilles et de la Guyane, de profils cadres ou cadres intermédiaires (Chefs de projets et équipes ANRU, services déconcentrés de l'Etat, agents des collectivités, bailleurs sociaux, aménageurs...).

Le présent rapport constitue l'évaluation du deuxième module de formation qui s'est déroulé à Cayenne du 24 au 27 Juin 2014, intitulé « **Ingénierie de projet et gouvernance** ».

Cette évaluation se base essentiellement sur la liste d'émargement remplie chaque jour et sur une enquête réalisée auprès de 18 participants ayant assisté à la formation. Il est à noter toutefois, que le questionnaire utilisé pour l'évaluation a évolué et provoque quelques différences dans la présentation du document. Ce questionnaire est disponible dans les annexes du présent rapport.

# ELEMENTS DE SYNTHESE

Cycle de qualification: "Ingénierie de projet et Gouvernance"	
DATE	Du Mardi 24 au Vendredi 27 Juin 2014
LIEU DE LA FORMATION	Hôtel Amazonia (Cayenne)
INTERVENANTS	Formation animée par Benoît BICHET , urbaniste (Sciences-Po), Responsable du Pôle Renouvellement urbain au sein du cabinet "Espaceité"  Lionel Danielou, Directeur de projet Rénovation urbaine (Brest Métropole/ Ville de Brest), a apporté un témoignage et une contribution complémentaire.
PUBLIC CIBLE	Equipes opérationnelles engagées dans la conception et la mise en œuvre d'un projet de renouvellement urbain (Profil cadres et cadres supérieurs)
METHODE PEDAGOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"><li>● Apport de contenus théoriques et méthodologiques</li><li>● Apport de témoignages</li><li>● Exercices pratiques et études de cas</li></ul>

## Rappel des objectifs de la formation

- Appréhender les enjeux de gouvernance d'un projet partenarial
- Comprendre le positionnement, le rôle et les compétences des différentes parties prenantes
- Maîtriser la diversité des dimensions opérationnelles d'un projet de renouvellement urbain
- Savoir mobiliser les différents outils de conduite de projet
- Articuler les dimensions sociales et urbaines
- Pouvoir communiquer, rendre compte de la conduite de projet et appuyer la décision du porteur de projet

# PROFIL DES PARTICIPANTS

## Nombre de participants

Nombre de participants total	
Total participants Inscrits	23
Total participants inscrits et absent	3
Total participants Présents ( sur les 5 jours)	25
Guyane	18
Martinique	4
Guadeloupe	3
Dont non inscrits	5

Lors de ce deuxième module de formation, afin d'améliorer la qualité des échanges et des conditions pédagogiques, nous avons réduit le nombre de participants, sachant que cette formation est à la base réservée aux.

Sur les 23 stagiaires inscrits, 3 ont été absents sur l'ensemble de la formation et 5 personnes non inscrites ont pu participer au module.

Au total 25 professionnels de la rénovation urbaine, de l'habitat et/ou leurs partenaires directs ont assisté à cet événement (sur l'ensemble de la semaine).

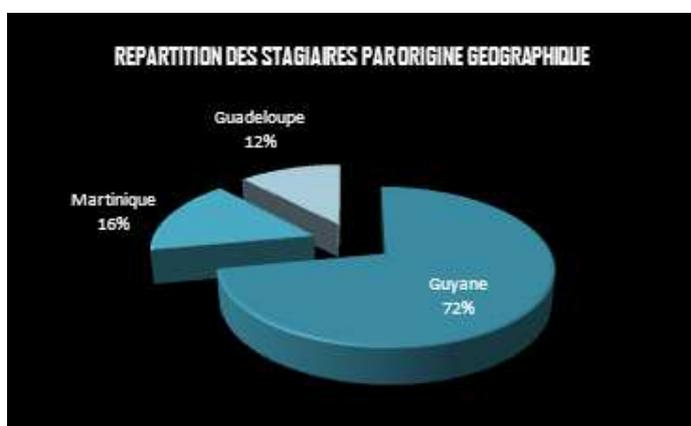
Le tableau ci-après présente le nombre de participants recensés par journée.

Mardi 24 juin	23
Mercredi 25 juin	23
Jeudi 26 juin	22
Vendredi 27 juin	21

L'ensemble de la formation a été relativement bien suivie par les stagiaires, même si la période (fin du mois de Juin, très proche des vacances estivales), n'est pas forcément propice à la mobilisation des professionnels.

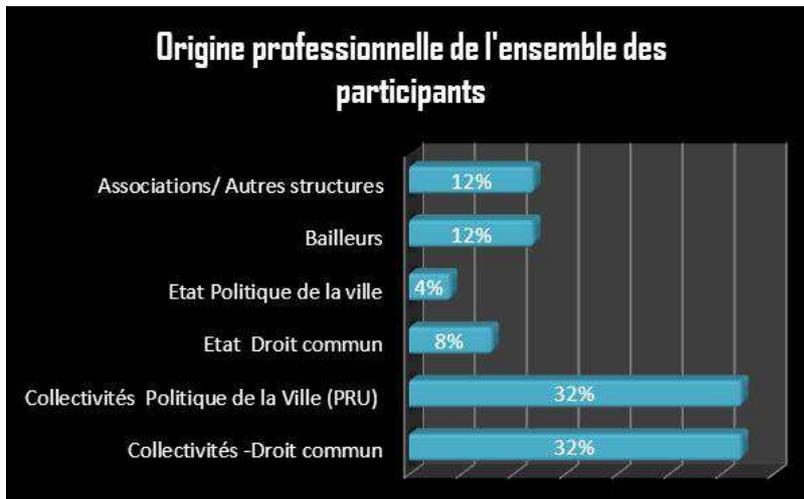
## Origine géographique et professionnelle des participants

### ORIGINE GEOGRAPHIQUE DES PARTICIPANTS



Cette formation inter régionale (Antilles Guyane), tout comme le premier module, a majoritairement mobilisé les professionnels de Guyane. En effet, 18 Stagiaires de Guyane contre 7 stagiaires antillais ont été recensés (4 de Martinique et 3 de Guadeloupe), des chiffres qui entrent dans les quotas de prise en charge des agents territoriaux antillais par le CNFPT.

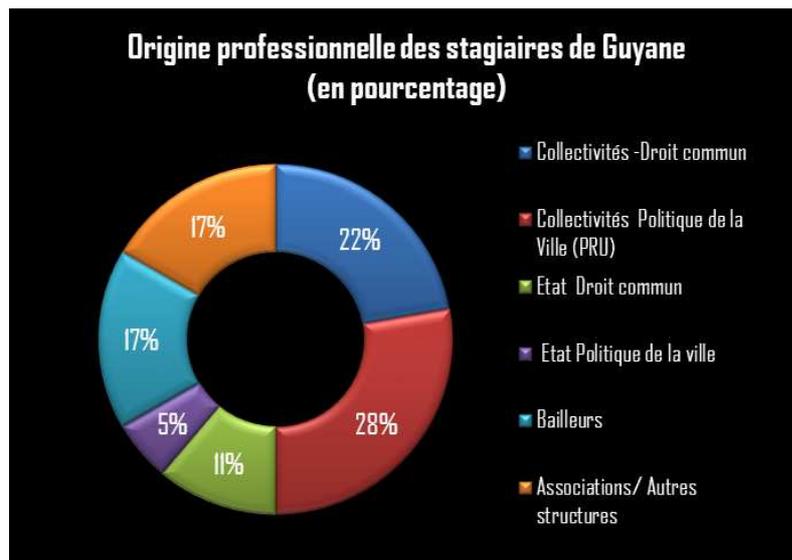
## ORIGINE PROFESSIONNELLE DE L'ENSEMBLE DES PARTICIPANTS



Ces professionnels provenaient d'horizons divers, même si les agents des collectivités (équipes ANRU et professionnels de droit commun) étaient plus nombreux.

Les bailleurs sociaux, les professionnels des services déconcentrés de l'Etat et également les professionnels du secteur associatif et/ou autres structures, se sont aussi mobilisés.

## ORIGINE PROFESSIONNELLE DES STAGIAIRES DE GUYANE



Les équipes de deux des trois communes ANRU de Guyane étaient présentes sur l'ensemble de la formation :

- Cayenne, le directeur de projet, la chargée de mission logement, ainsi qu'une stagiaire au PDRU
- Matoury, le nouveau chef de projet ex-chargé de mission et son chargé d'opération.

Les agents des collectivités exerçant au sein des services de droit commun, ont également assisté au cycle. Parmi ceux-ci,

les agents des services aménagement, services techniques, service urbanisme des communes Politique de la ville et hors Politique de la ville. Ainsi, La responsable du service urbanisme et la directrice des services techniques de la commune de Matoury, la chef de projet urbain de la commune de Sinnamary et la responsable du pôle aménagement et RHI de la Ville de Cayenne, ont participé à la formation.

Les équipes CUCS n'ont malheureusement pas pu se mobiliser sur ce deuxième module.

Les bailleurs se sont bien impliqués puisque les représentants de deux des trois structures existantes en Guyane étaient présents, à savoir la SIGUY et la SIMKO.

De même, la chargée de mission habitat de l'AUDEG<sup>3</sup>, le chargé d'opération de l'antenne de l'EPAG<sup>4</sup> domiciliée à Saint-Laurent, ainsi l'OPCU des villes de Cayenne et Kourou, le cabinet CED, ont également participé à cette formation.

Enfin, les services déconcentrés de l'Etat représentés par la DEAL, ont assisté à la formation tant en qualité d'expert, qu'en qualité de stagiaires. Le délégué du Préfet de Guyane était également présent.

## ORIGINE PROFESSIONNELLE DES STAGIAIRES DE MARTINIQUE



Comme nous l'avons précisé plus haut, 4 agents de Martinique ont participé à ce deuxième module. Ils étaient tous les 4 présents lors du premier cycle. Il s'agit notamment du Chef de service coordination des actions du logement et de l'habitat, attaché au PRU de Fort de France. Le chef du service urbanisme de la ville de Trinité, le chargé de mission planification de la Mairie de Ducos, et la Chef du service « Politiques

urbaines et Habitat », de la communauté d'agglomération Espace Sud étaient également présents.

## ORIGINE PROFESSIONNELLE DES STAGIAIRES DE GUADELOUPE



Parallèlement, 3 stagiaires de Guadeloupe étaient présents dont deux représentantes des PRU de Pointe à Pitre et des Abymes, absentes lors de la première formation.

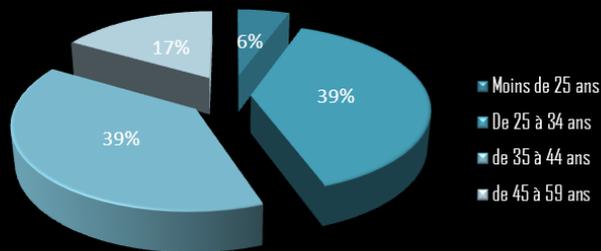
Dans le domaine du Droit commun, la chargée de mission rénovation urbaine (projet non ANRU) de la commune de Sainte Rose, présente lors de la première session, a également participé à ce module.

<sup>3</sup> Agence d'urbanisme et de développement de la Guyane

<sup>4</sup> Etablissement public d'aménagement de Guyane

## Profil des participants

Moyenne d'âge des participants (sur la base des personnes ayant répondu au questionnaire)

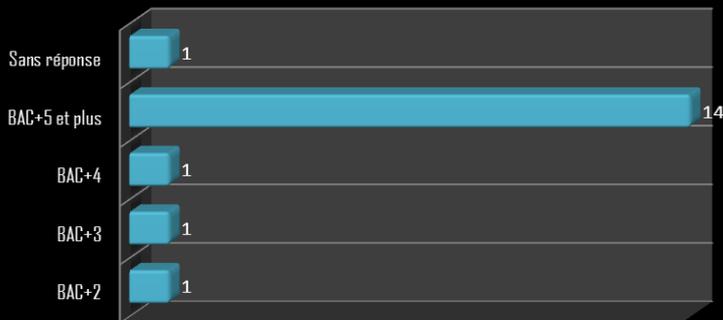


Le nouveau questionnaire distribué nous permet, à partir de l'échantillon d'étude, de dresser un portrait plus fin des profils des participants.

On apprend ainsi, que les professionnels présents à la formation ont majoritairement entre 25 et 44 ans. On suppose ainsi, bien qu'étant jeunes pour la plupart (39% ont entre 25 et 34 ans), qu'il s'agit de professionnels ayant une certaine expérience professionnelle.

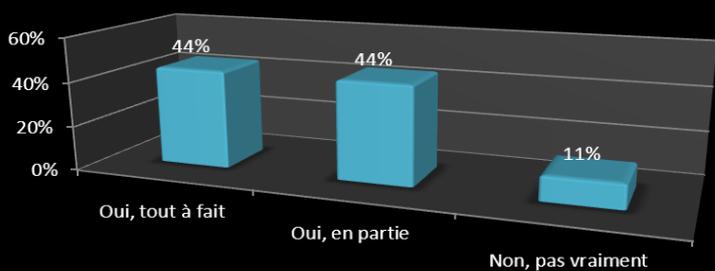
De même, on peut supposer que les candidatures retenues correspondent tout à fait au profil recherché de cadres ou cadres intermédiaires puisqu'il sont en majorité diplômés d'un BAC+5 et plus.

Niveau d'études des professionnels interrogés



Cela se confirme également puisque 88% des personnes recensées estiment avoir les bases ou pré-requis nécessaires au suivi de la formation (44% tout à fait et 44% en partie).

Pourcentage de professionnels interrogés estimant avoir les bases ou prérequis pour suivre la formation



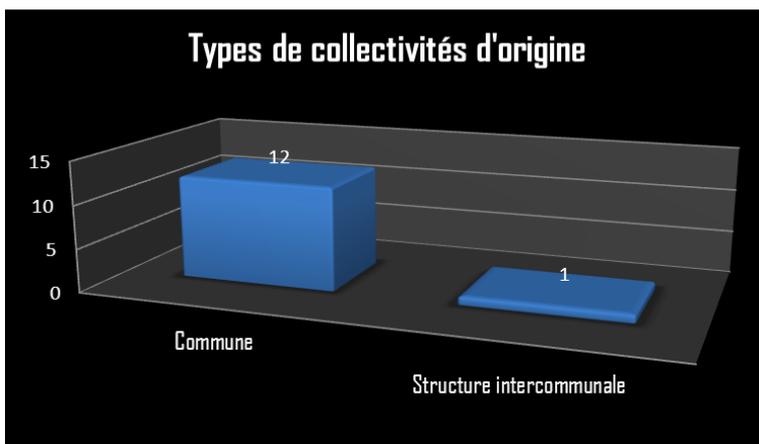
On peut donc affirmer que les profils des candidats ont donc été conformes aux critères de sélection prédéfinis.

## FOCUS SUR L'ÉCHANTILLON D'ÉTUDE

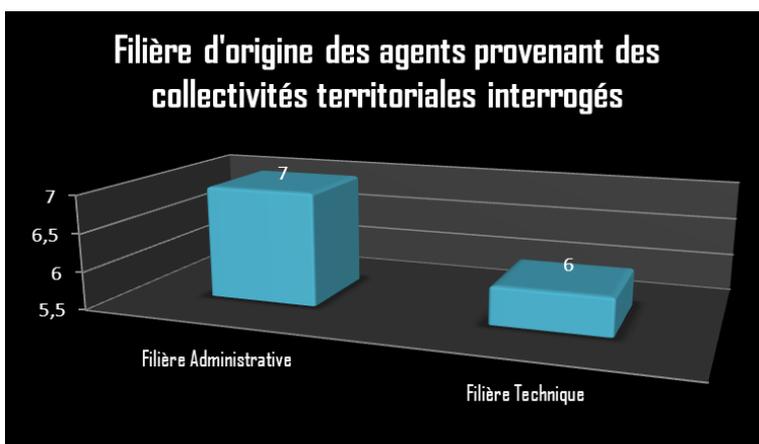
Dans cette partie, nous réaliserons une analyse plus fine des profils des professionnels provenant de la fonction publique territoriale. Une analyse qui repose notamment sur les réponses des 18 stagiaires au nouveau questionnaire du CNFPT. Il s'agit ici des professionnels des 3 territoires confondus.



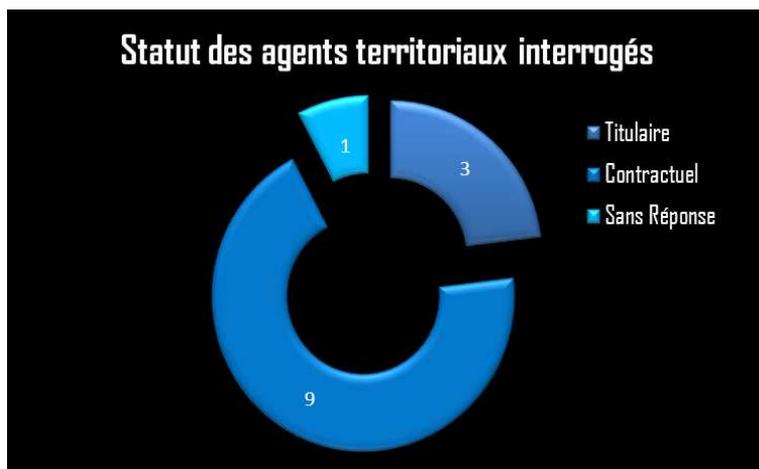
Sur les 18 agents interrogés, 13 d'entre eux proviennent d'une collectivité territoriale, les 5 agents restants provenaient d'une autre structure.



Sur ces 13 agents provenant d'une collectivité territoriale, 12 travaillent au sein d'une commune et 1 personne travaille au sein d'une intercommunalité. Aucun représentant de Conseil Régionaux et/ou Généraux n'ont participé à cette session.



Ces agents territoriaux appartiennent, dans des proportions équitables, tant à la filière administrative (7 professionnels sur 13) qu'à la filière technique (6 professionnels sur 13) et sont pour la plupart des agents contractuels (9 professionnels sur 13).



Enfin ces agents sont pour la plupart des professionnels de catégorie A (62%), ce qui confirme, encore une fois, le fait que les candidatures correspondaient tout à fait au public cible visé par la formation.

Globalement, ce cycle de qualification a été satisfaisant, tant en terme de participation qu'en terme de profil touchés. En dépit de la période peu propice, où les acteurs sont en règle générale peu disponibles, ces derniers se sont correctement mobilisés et ont été assidus tout au long de la semaine. De même, bien que le nombre de participants ait été volontairement réduit afin de faciliter les échanges et les pratiques pédagogiques, il s'agissait d'une formation réunissant des professionnels de qualité, dont les profils étaient tout à fait en accord avec le public visé.

APPORTS  
METHODOLOGIQUES

## Rappel des apports méthodologiques

Ce module de formation a été mené par un duo de professionnels, désignés par l'ensemble des partenaires du projet (CRPV, CNFPT, ANRU).

Benoît BICHET, Urbaniste de formation et Responsable du Pôle Renouvellement Urbain au sein du cabinet « Espacité », était désigné comme étant le coordonnateur principal de la formation. Lionel Danielou, Directeur de projet, est venu apporter un retour d'expérience sur le PRU de Brest.

D'autres acteurs locaux ont également été sollicités afin d'apporter soit un témoignage particulier soit présenter le contexte d'étude retenu.

Nous remercions notamment: Delphine Le Reun de la DEAL Guyane, Benoît Villeneuve, de la Ville de Matoury, Karine Abidos de la Ville de Pointe à Pitre, Jean-Yves Peter de la Ville de Fort de France, Pierre-Victor Grandin de la SIGUY et Andrey Andre de la SIMKO.

## Zoom sur les exercices pratiques et études de cas

Lors de cette formation, les exercices pratiques et études de cas ont été plus systématiques, afin de rendre les échanges plus interactifs et afin que les apports méthodologiques soient plus aisément assimilés par les stagiaires, très demandeurs de ce type de pédagogie.

*NB : Faute de temps, certains ateliers prévus dans le programme, ont été traité à travers des apports méthodologiques et des exemples de cas concrets.*

### Mardi 24 Juin :

#### Construction collective d'un tableau R/A/C/I (Responsable/Associé/Consulté/informé)

##### Principe de l'exercice :

1. Déterminer les responsabilités de chacun, sur un exemple de 4 aspects (parmi d'autres) du pilotage de projet:
  - Animation du partenariat institutionnel
  - Pilotage des objectifs stratégiques
  - Coordination du relogement
  - Coordination architecturale et urbaine
2. Repérer les facteurs clé d'une organisation efficace sur ces sujets, dans ce contexte fictif
3. (selon temps disponible): décrire un processus type pour chacun de ces 4 aspects (ex: processus de mise au point et de validation d'une opération en termes de coordination architecturale et urbaine)

##### Déroulement :

- Réflexion par groupes de 4 (20 min)
- Restitution par chacun des groupes (5 min chacun)
- Débat et échange sur les échos avec les situations réellement rencontrées sur les sites

Répartition des fonctions de coordination générale du projet	Scénario 1			Scénario 2			Niveau de risque/ importance stratégique	Instances	Fréquence	Partenaires associés
	Dir. Gds Projets	Chef de projet	OPC-U	Chef du service Dvpt Social	Dir. Gds Projets	Chef de projet*				
Proposition de mesures préventives et moyens correctifs	●	●	●		●	●	●			
Gestion des points de blocage opérationnels	●	●	●		●	●	●	CODIR	Trimestrielle*	Maîtres d'ouvrage
<b>Coordination et suivi du planning</b>										
Préparation, organisation et animation de l'instance de référence		●	●		●	●	●			
Mise en place d'un système de reporting partenarial		●	●		●	●	●			
Actualisation du planning détaillé de référence des opérations		●	●		●	●	●	Réunion CPC	Mensuelle	Maîtres d'ouvrage
Pilotage de la mission d'OPC-U	●	●			sans objet		●			
Collecte des données des maîtres d'ouvrage et reporting		●	●		●	●	●			
Gestion des alertes / anticipation	●	●	●		●	●	●	Réunion CPC + COTECH	Mensuelle	COTECH, Ensemble des partenaires Réunion CPC, MOA
<b>Coordination architecturale et urbaine</b>										
Préparation, organisation et animation de l'instance de référence	●	●			●	●	●			
Suivi de la qualité et de la cohérence des opérations (urbaine, arch et paysagère)	●	●			●	●	●	Commission de coordination urb.		
Restitution vis-à-vis des partenaires et des politiques	●	●			●	●	●	COPIL + COTECH	Semestrielle* et Mensuelle	Ensemble des partenaires
<b>Coordination relogement</b>										
Suivi du relogement en tant que partenaire (pilote + CPH)		●			●	●				

## Mercredi 25 Juin (Après-midi) :

### Etudes de cas : Montage d'une opération de réhabilitation/résidentialisation

- Présentation de l'opération de réhabilitation/résidentialisation du secteur 5 du PDRU de Cayenne « Uranus » - *en cours*



- Présentation du projet de réhabilitation/résidentialisation du secteur 3 du PDRU de Cayenne « Tours Floraliés »



Jeudi 26 Juin :

## Le financement de la rénovation urbaine : Bilan d'aménagement

La subvention ANRU est un % du déficit de bilan, entre dépenses d'aménagement et recettes foncières  
*Exercice pratique : îlots des sites A et B du projet Europe à Brest*

### Valorisation foncière des sites A et B

*Adaptations suite au choix des promoteurs retenus*



- Cession des îlots par BMO aux promoteurs privés –  
Base France Domaine :
  - Estimation des Domaines :
    - Logements : 135 €/HT/m<sup>2</sup> de SHON
    - Bureaux/Services : 150 €/HT/m<sup>2</sup> de SHON
    - Locaux commerciaux : 165 €/HT/m<sup>2</sup> de SHON
  - Réponse des promoteurs retenus (avant mise au point définitive des projets) :
    - Lot A : 1095 m<sup>2</sup> commerces + 1910 m<sup>2</sup> bureaux + 813 m<sup>2</sup> logements : VALORISATION A DETERMINER (€HT)
    - Lot B : 3746 m<sup>2</sup> logements + 550 m<sup>2</sup> services : VALORISATION A DETERMINER (€HT)
  - Montant global des cessions : A DETERMINER (€HT)

1. Calculer le montant de la valorisation foncière des sites A et B
2. Calculer le montant global des cessions

### BILAN îlots privés sites A et B



- Dépenses : XXXX € HT
- Recettes : XXXX € HT
- Bilan : XXXX € HT (bénéficiaire ou déficitaire ?)
- Eventuelle subvention ANRU, sur la base d'un « taux scoring » de 65% :  
XXXX €

1. Calculer le montant des dépenses
2. Calculer le montant des recettes
3. Calculer le Bilan global
4. Estimer le montant éventuel de la subvention ANRU

# BILAN DES APPRECIATIONS

## Bilan des formateurs



### BILAN DU FORMATEUR

**Intitulé de l'action :** Cycle de qualification « Ingénierie de projet et Gouvernance »

**Code stage :** PVRU001

**Dates :** 24 au 27 Juin 2014

**Lieu :** Hôtel Amazonia - Cayenne

**Nombre de participants :**

**Nom du Formateur :** Benoît BICHET

**Nom du Conseiller formation référent :** Lionel Danielou

### ATTEINTE DES OBJECTIFS

Rappel des objectifs :

- Appréhender les enjeux de la gouvernance d'un projet partenarial
- Positionnement, rôle et compétences des différentes parties prenantes
- Maîtriser la diversité des dimensions opérationnelles d'un projet de renouvellement urbain
- Savoir mobiliser les différents outils d'une conduite de projet
- Articuler les dimensions sociales et urbaines
- Pouvoir communiquer, rendre compte de la conduite de projet, et appuyer la décision du porteur de projet

En quoi diriez-vous que les objectifs de la formation ont été atteints :

La séquence de 4 journées complètes a permis d'alterner des temps de cadrage théoriques, des retours d'expérience métropolitains avec le cas brestois, des témoignages d'expériences locales (projet de résidentialisation à Cayenne) et des mises en situation et exercices pratiques. L'ensemble des dimensions de la conduite de projet ont pu être abordées, même si la densité de l'information a parfois été très importante.

Outils d'évaluation mobilisés :

Retours évaluatifs des stagiaires au cours de la séance et surtout lors de la séance conclusive, perception des formateurs.

### PRINCIPALES SOURCES D'ECART (prévu / réalisé)

Précisez (objectifs, temps, implication des participants ...) :

Pas d'écarts majeurs entre le travail prévu et réalisé. Forte implication des participants, bonne ambiance de groupe favorisant les échanges. Ponctuellement, quelques retours d'expérience locaux n'ont pas pu atteindre l'ampleur prévue : difficile mobilisation de l'équipe PRU de la



ville de Cayenne, qui a limité l'exercice en question. Le travail s'est en revanche bien passé sur l'étude de cas de résidentialisation.

## ORGANISATION ET DEROULEMENT DE L'ACTION

PRINCIPAUX POINTS FORTS	PRINCIPALES DIFFICULTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonne mobilisation des participants</li><li>• Partage d'expérience entre stagiaires</li><li>• Implication dans la logique d'exercices pratiques</li><li>• Prise en compte des spécificités des territoires d'outre-mer dans les échanges, mais aussi des expériences communes avec la métropole (Brest)</li><li>• Bon respect des horaires de formation, malgré une période de fortes actualités sportives...</li><li>• Excellent appui organisationnel et logistique du CRPV !</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hétérogénéité des publics, avec quelques territoires nouveaux dans le dispositif cotoyant des « anciens » (mais une source d'enrichissement mutuel)</li><li>• Un aspect « terrain » qui n'a pas pu être planifié au regard de l'intensité des contenus de la formation</li><li>• Des temps d'échanges qui auraient pu être encore plus nombreux (et souhaités), difficiles à organiser au regard du programme intense</li></ul>

## APPRECIATION GLOBALE ET PISTES D'AJUSTEMENT

Une très bonne séquence de formation, avec des stagiaires impliqués, intéressés et une ambiance chaleureuse. Une sensibilisation amont qui aurait pu aider à mieux mobiliser le territoire accueillant de Cayenne. Une densité de contenus qui a pu parfois dépasser la capacité d'assimilation des stagiaires, au regard du rythme imposé. Globalement, un temps de formation intense et riche en échanges.

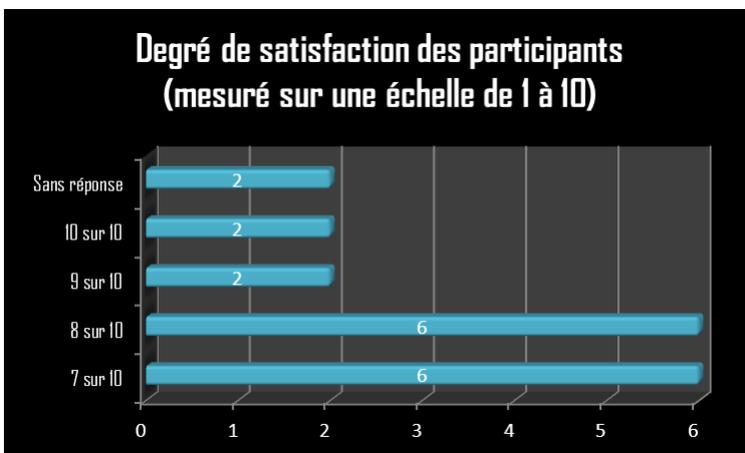
## Bilan des stagiaires

Les appréciations de ce deuxième module reposent sur les résultats du questionnaire distribué aux stagiaires en fin de formation. Ce questionnaire, joint en annexe, rédigé par le CNFPT, permet une évaluation quantitative et qualitative assez complète de l'action engagée.

Cependant, ce questionnaire n'est pas identique au modèle distribué lors de la première session. Aussi, les critères d'analyse risquent de différer quelque peu.

L'évaluation suivante a été réalisée sur la base d'un « échantillon » de 18 personnes.

### Appréciation globale de la formation



Au regard des résultats obtenus, il semblerait que la formation ait répondu favorablement aux attentes des professionnels.

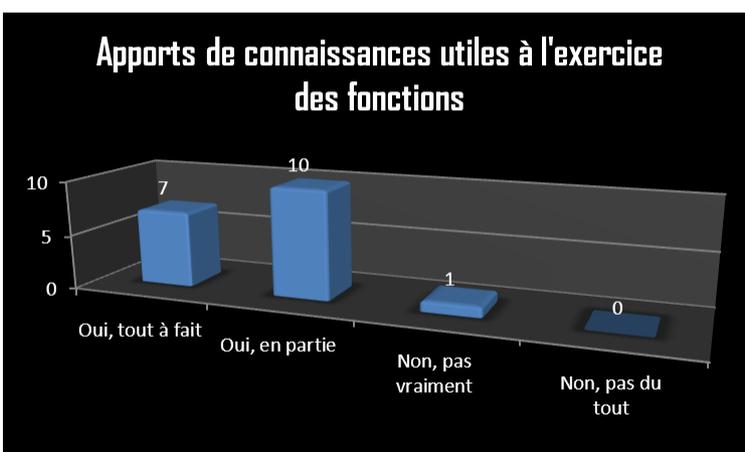
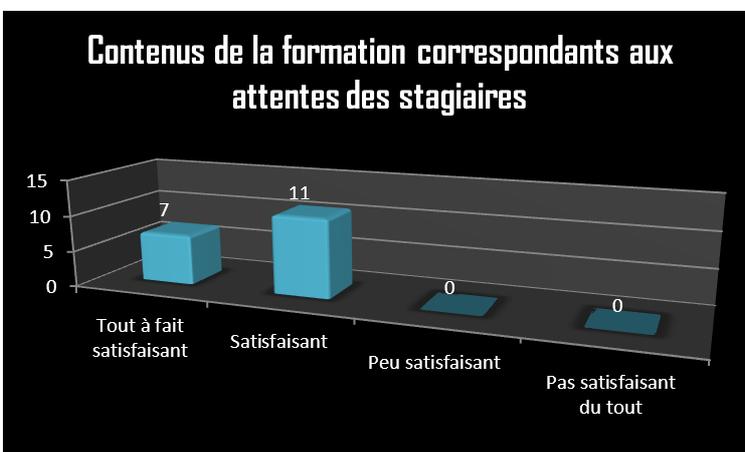
En effet, les remarques relevées lors du premier cycle de qualification ont été prises en compte. Aussi, les exercices et mises en situation ont été plus systématiques. De même, nous avons souhaité faire intervenir les acteurs locaux (équipes ANRU et bailleurs), afin de traiter plus spécifiquement le contexte des DOM.

Les deux tiers des personnes interrogées donneraient une note entre 7 et 8 sur 10 à la formation.

Si l'on devait donner une note moyenne à la formation, nous arriverions à la note de 8 sur 10.

L'ensemble des enquêtés estiment que les contenus étaient relativement conformes à leurs attentes. 7 personnes sur 18 estiment que les contenus étaient « tout à fait satisfaisants » et 11 sur 18 les ont jugés « satisfaisants ».

Parallèlement, presque tous les enquêtés ont trouvé que la formation leur a apporté des connaissances utiles à



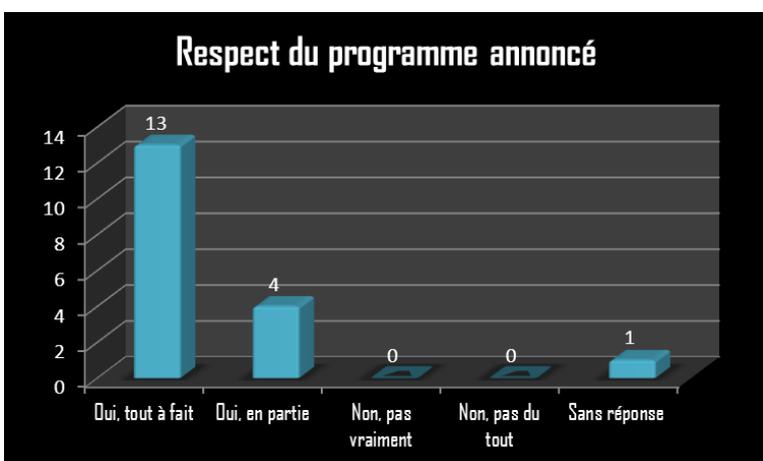
l'exercice de leurs fonctions. 7 enquêtés sur 18 ont répondu que cette formation leur avait « tout à fait » apporté des connaissances utiles à l'exercice de leurs fonctions. Mis en commun avec les professionnels de la Rénovation urbaine présents à la formation, qui sont au nombre de 8, on constate ici qu'il y'a une certaine correspondance (Les 8 agents PRU présents ont répondu au questionnaire).

Par ailleurs, 10 personnes sur 18 estiment que la formation leur a « en partie » apporté des connaissances utiles à l'exercice de leurs fonctions.

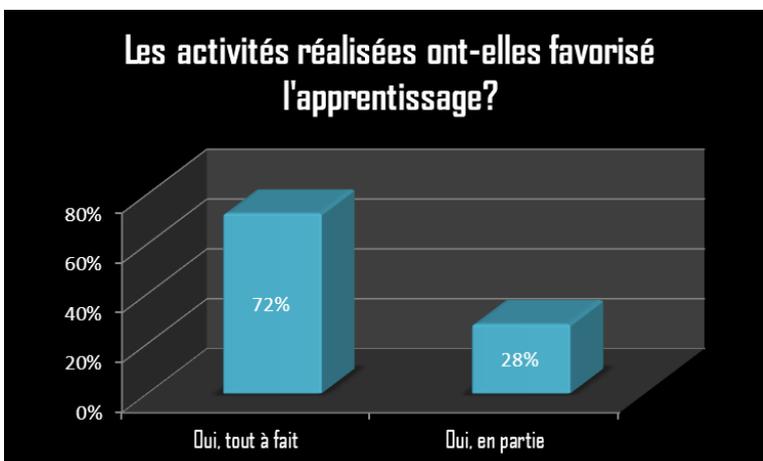
Encore une fois, on peut en déduire que le profil des professionnels sélectionnés dans le cadre de cette formation correspond plutôt bien aux cibles que nous souhaitons atteindre.

## Appréciation du déroulement de la formation et des séquences développées

### DEROULEMENT



Contrairement au premier cycle de qualification, aucun erratum n'a été réalisé après la diffusion du programme. Bien que quelques petites adaptations ou modifications ont eu lieu en cours de formation, le programme a globalement été respecté et cela se ressent dans les résultats de l'évaluation puisqu'aucun enquêté n'a eu le sentiment que le programme n'avait pas été respecté.



Comme nous l'avons expliqué plus haut, les apports méthodologiques ont été plus systématiquement complétés par des exercices pratiques (mises en situations) et/ou études de cas permettant d'appliquer concrètement ce qui a été évoqué.

Ainsi, pour 72% des stagiaires, ces activités ont réellement favorisé l'apprentissage et l'assimilation des contenus développés dans le cadre

de la formation.

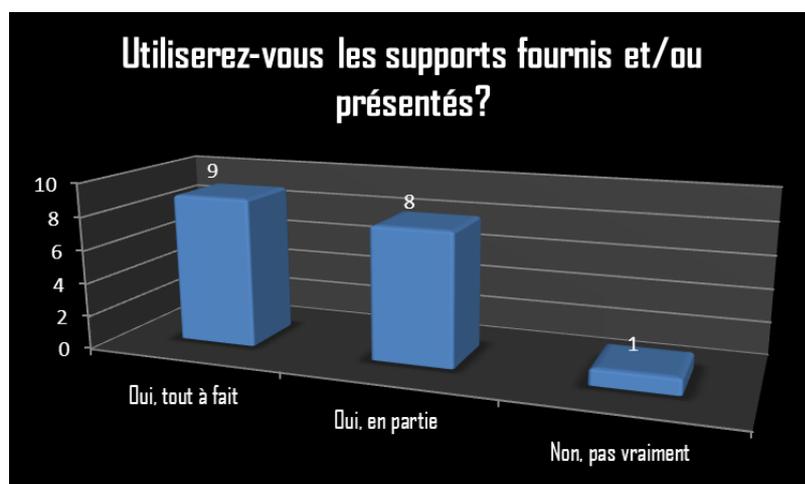
Les activités les plus appréciées ont été reprises dans le tableau ci-après

Activités appréciées					
Mises en situation					
Construction d'un tableau RACI (Responsable/ Associé/ Consulté/ Informé)					
Montage d'une opération de réhabilitation/ résidentialisation					
Calcul budgétaire (participation financière de l'ANRU)					
Elaboration d'un plan de relogement..					
Études de cas concrets					
PRU de Brest Métropole					
Présentation des opérations de réhabilitation et résidentialisation des bailleurs (Guyane)...					
Présentation des modes d'ingénierie et de gouvernance des PRU des DOM					

Les mises en situation et études de cas concrets faisaient l'objet d'une forte demande des stagiaires lors du premier cycle de qualification. En effet, c'est dans le cadre de ces activités qu'ils peuvent assimiler de manière plus concrète et plus pertinente les apports méthodologiques. Pour rappel, l'exercice pratique réalisé lors du premier cycle de qualification avait été également très apprécié<sup>5</sup>.

Par ailleurs, les études de cas concrets détaillés mais aussi plus centrés sur le contexte ultramarin ont satisfait les stagiaires qui étaient vraiment dans cette attente. La présentation du PRU de Brest par le Directeur de projet, très claire, simple mais malgré tout bien détaillée, a été très appréciée. La disponibilité et la qualité des échanges avec M. Danielou ont été très bien notées.

Aussi, il semble que ce type de pédagogie soit beaucoup plus adapté aux attentes des stagiaires.



De même, les supports distribués et/ou présentés, seront pour l'ensemble des stagiaires réutilisés.

Le tableau ci-après reprend la liste des supports qui, selon les réponses aux questionnaires, pourront être réutilisés par les stagiaires dans le cadre de leurs fonctions. Les professionnels de la rénovation urbaine notamment, pourront réutiliser des outils très fonctionnels et spécifiques à leurs projets.

Cependant, d'autres documents traités dans le contexte particulier du renouvellement urbain, pourront être exploités et adaptés à d'autres opérations urbaines relevant du droit commun. Nous pensons notamment au tableau RACI évoqué plus haut.

<sup>5</sup> Cf : Rapport d'évaluation du module n°1 « Conception d'un projet de renouvellement urbain dans une démarche intégrée : méthodes et outils »

### Supports qui seront réutilisés par les stagiaires

- Ensemble des supports des deux intervenants				
- Tableau RACI (Responsable/Associé/Consulté/Informé) rempli lors de l'exercice pratique				
- Présentations des stagiaires (bailleurs sur la réhabilitation/résidentialisation, Chefs de projet PRU sur la gouvernance et l'ingénierie)				
- Exemple de maquette financière				
- Rapports du CES de l'ANRU				
- Autres tableaux de bord				
- Document de travail sur l'habitat digne et sa prise en compte dans le NPNRU (CRPV) etc...				

## SEQUENCES

Le questionnaire distribué dans le cadre de ce cycle ne nous permet pas de réaliser une analyse fine des séquences les plus appréciées par les stagiaires. Néanmoins, une appréciation qualitative (entretien informel auprès des stagiaires), dresse un portrait des séquences les plus appréciées.

Rappel des séquence développées :

### Rappel des différents séquences développées (*Voir programme en annexe*)

1- Animer le partenariat du PRU				
2- Mise en situation: Identifier les tâches, répartir les responsabilités (construction d'un tableau RACI "Responsable Associé/ Consulté/ Informé")				
3- Conduire une opération, la maîtrise d'ouvrage				
4- Etude de Cas: Le Montage et la conduite d'un aménagement en PRU, l'exemple de Brest				
5- Etude de cas, Le montage et la conduite opération de réhabilitation/ residentialisation en PRU (SIGUY, SIMKO)				
6- Exercice pratique: Montage d'une opération de réhabilitation ou de residentialisation				
7- Le financement de la rénovation urbaine				
8- Les outils de pilotage, suivi et reporting				
9- Gérer les interfaces du projet dans le temps				
10- Les enjeux de peuplement et de la mixité sociale				
11- Mise en situation: Plan de relogement, charte de peuplement, élaboration d'un plan de relogement				
12- Echanges généraux				

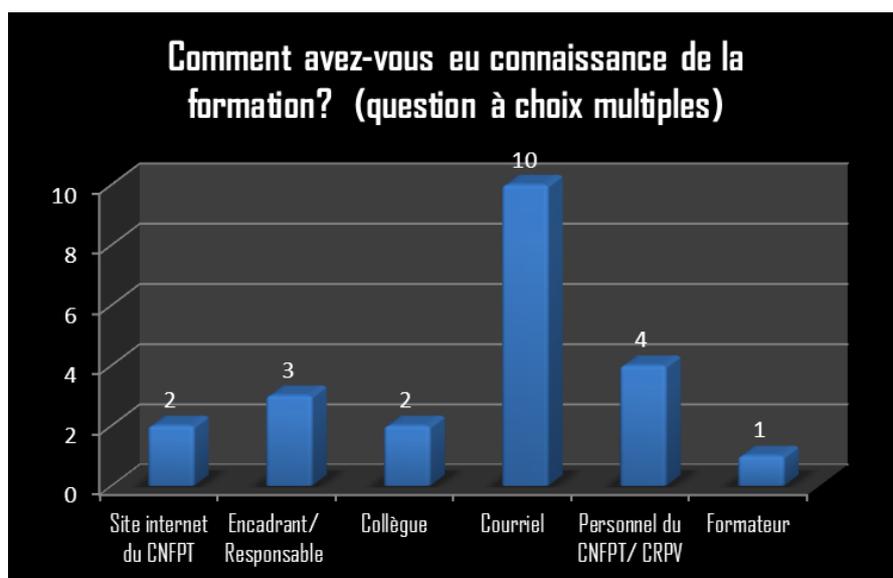
Aussi, selon les retours, les séquences 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11 et 12 ont été les plus appréciées. Il s'agit plus spécifiquement des exercices pratiques et mises en situation, des échanges généraux menés entre les stagiaires et entre stagiaires et intervenants, mais aussi des séquences traitant plus particulièrement des outils de la rénovation urbaine (montage financier, outils de pilotage et de suivi etc...).

La tableau suivant reprend l'intitulé des séquences que les stagiaires auraient souhaité voir traitées ultérieurement, en complément de la formation.

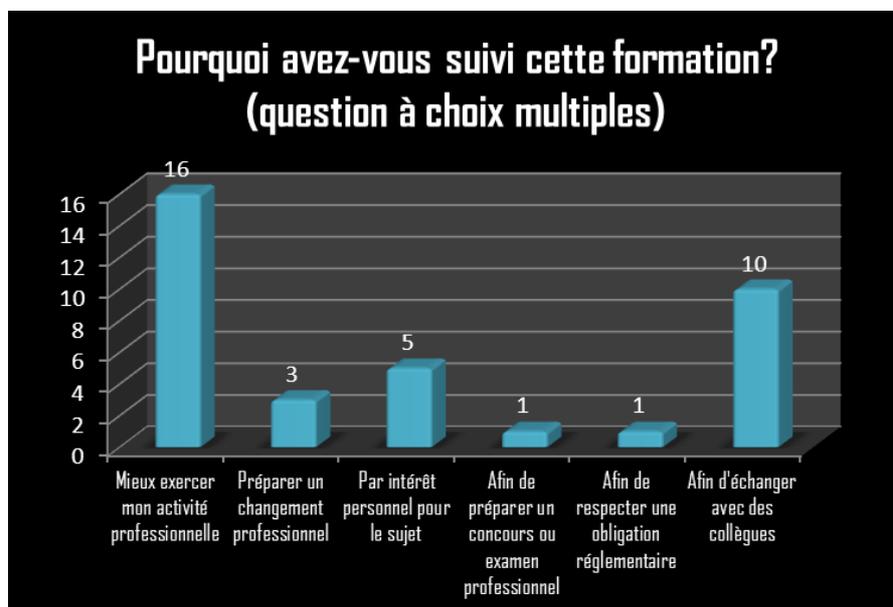
## Autres séquences à traiter

Formation spécifique à l'habitat indigne				
Méthodologie et pilotage dans le temps				
Volet sanitaire et social de la Rénovation urbaine				
Méthodologie et enjeux de l'évaluation				
Régards croisés sur les thématiques santé/ sécurité et GUP				

## Appréciation de l'organisation générale



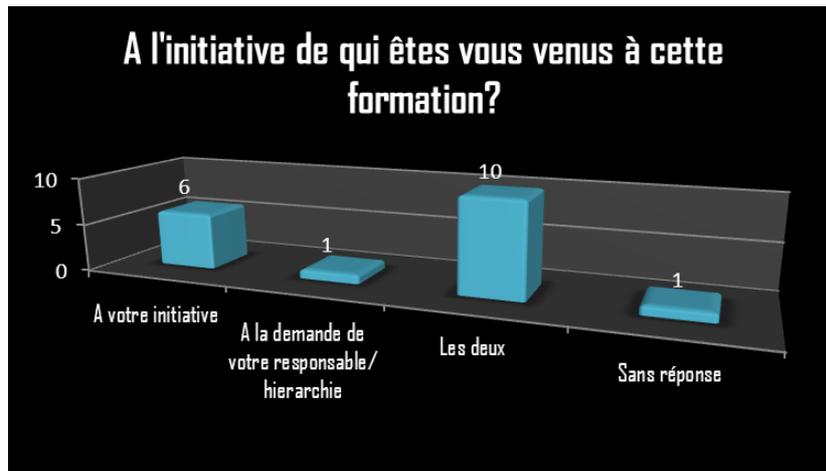
La communication autour de la formation par courriel a visiblement été bien menée puisque plus de la moitié des enquêtés ont été informés de la manifestation par courriel. En effet, le CRPV ainsi que les partenaires associés, dont le CNFPT et l'ANRU, communiquent largement auprès des professionnels de Guyane, de Martinique et de Guadeloupe en amont de la formation et diffusent le programme qui sera développé.



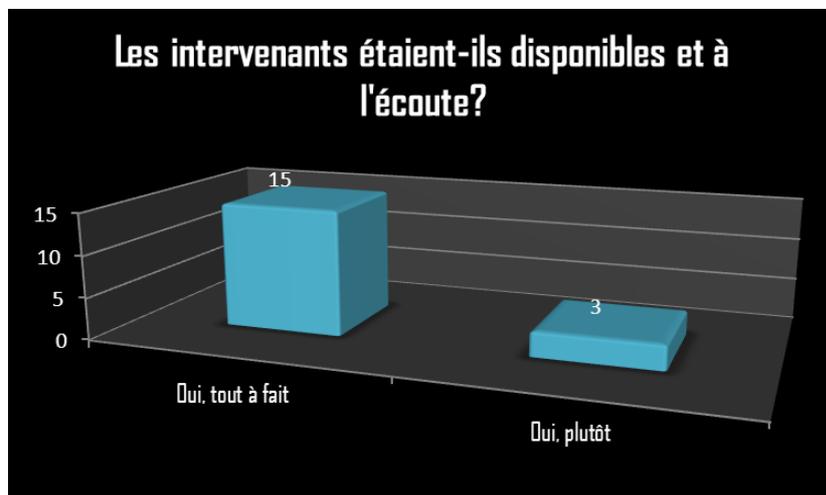
Le tableau ci-après exprime les raisons pour lesquelles les stagiaires enquêtés ont suivi la formation. Une question à choix multiples.

A la lecture du tableau, on note que la majorité des personnes enquêtées précisent qu'ils ont suivi cette formation afin de mieux exercer leur activité professionnelle (16 sur 18) et afin d'échanger avec les collègues (10 sur 18). En effet, les cycles de qualification, au-delà de l'apport méthodologiques sont aussi l'occasion de mettre en réseau les différents acteurs à l'échelle interrégionale. Une mise en réseau qui a par ailleurs été saluée dès le premier module et que les stagiaires souhaiteraient pérenniser.

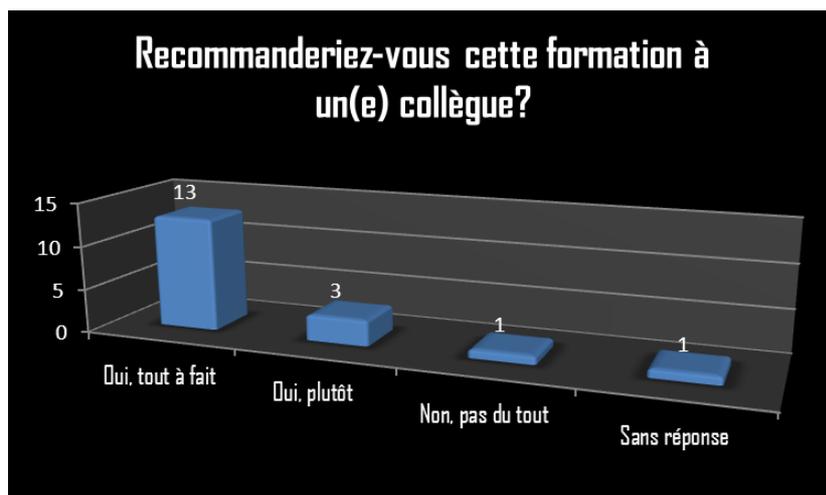
Enfin, 5 personnes sur 18 ont suivi cette formation par intérêt personnel pour le sujet.



Pour information, plus de la moitié des agents ont suivi la formation à leur initiative et conjointement à la demande de leur responsable hiérarchique.

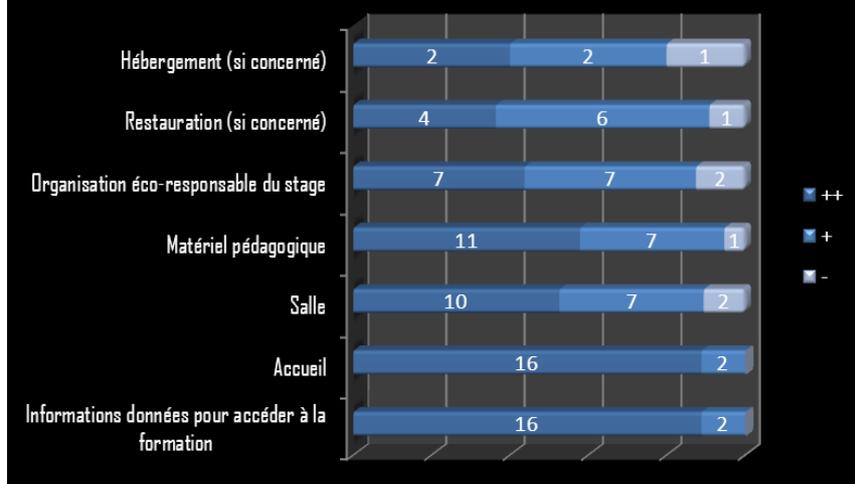


Globalement, la qualité et l'écoute des intervenants tant M. Bichet que M. Danielou ont été largement soulignés. 15 personnes interrogées sur 18 ont trouvé que les intervenants ont été « tout à fait » disponibles et à l'écoute dans le cadre de cette formation (3 sur 18 ont répondu « oui, plutôt »). C'est aussi l'une des raisons pour laquelle les échanges ont été aussi riches.



Autre témoignage de la qualité de cette formation, 16 enquêtés sur 18 affirment qu'ils recommanderaient cette formation à un(e) collègue (13 sur 18 « tout à fait » et 3 sur 18 « plutôt »). Une seule personne affirme qu'elle ne recommanderait pas du tout la formation.

## Êtes-vous satisfaits des conditions matérielles?



A la lecture du graphique ci-après, il apparaît clairement que les enquêtés ont en très grande majorité été satisfaits des conditions matérielles (le bleu foncé et bleu intermédiaire, caractéristiques des résultats ++ et + prédominent nettement).

La salle notamment, qui avait été jugée inadaptée lors du premier module a été changée. Ce deuxième module s'est cette fois-ci déroulé à l'Hôtel Amazonia,

au centre-ville de Cayenne. En effet, l'hôtel Amazonia est beaucoup plus accessible pour les stagiaires non véhiculés et hébergés par le CNFPT que la salle du Centre de Gestion (*les professionnels territoriaux des Antilles sont en règle générale hébergés en centre-ville, lors de cette formation, ces derniers étaient hébergés à l'hôtel Amazonia*). Par ailleurs, la salle ambiance, un peu moins spacieuse et mieux agencée, était plus propice aux échanges entre les stagiaires et les intervenants.

## CONCLUSION

Aussi, on peut donc conclure que le bilan de ce deuxième module de qualification est tout autant positif que le premier. Nous avons même noté quelques améliorations suite aux remarques faites par les stagiaires lors de la première formation. Les exercices pratiques ont été plus systématiques, favorisant ainsi la compréhension et l'assimilation des éléments méthodologiques développés.

De même, afin de traiter plus spécifiquement le contexte particulier des DOM et d'échanger sur les expériences de chacun, nous avons mis à contribution les participants à plusieurs moments de la formation.

Enfin, la qualité des intervenants et des contenus développés ont également été salués.

Néanmoins certaines doléances venant des stagiaires ont quand même été soulevées. Le tableau ci-après reprend les suggestions et pistes d'amélioration proposées par ces derniers.

Autres suggestions						
Diffuser des films						
Réaliser plus de visites de terrain						
Distribuer les supports en fin de formation						
Traiter de sujets moins denses afin d'approfondir les volets traités						
S'attacher plus systématiquement au cas des DOM, afin de démontrer comment une loi nationale peut s'appliquer aux territoires locaux						
Réaliser d'avantage d'exercices pratiques et d'études de cas et ce sur toute la semaine						

Le prochain module intitulé « Quelle prise en compte des questions de santé dans le volet urbain de la politique de la ville ? », se tiendra du 01<sup>er</sup> au 05 Décembre 2014, il donnera également lieu à une évaluation.

# ANNEXES

## LISTE DES PARTICIPANTS

	T	Structure	Nom	Prénom	Fonction	
GUYANE	<b>ETAT</b>					
	1		PREFECTURE DE GUYANE	DELILLE MANIERES	AYMERIC	DELEGUE DU PREFET
	2		DEAL	LE REUN	DELPHINE	CHEF D'UNITE
	3		DEAL	NOYON	JEAN CLAUDE	CHEF D'UNITE HABITAT
	<b>CTIVIT</b>					
	4	T	COMMUNE DE MATOURY	JEAN MARIE	VERONIQUE	DST MATOURY
	5	T	COMMUNE DE CAYENNE	BISTOQUET	HANNAH	CHARGEE DE MISSION AMENAGEMENT ET RHI
	6	T	COMMUNE DE CAYENNE	LAMA	NAHEL	DIRECTEUR DE PROJET PRU
	7	T	COMMUNE DE CAYENNE	SIMONEAU	DAVINA	CHARGEE DE MISSION RELOGEMENT PRU
	8	T	COMMUNE DE CAYENNE	DUBOIS	RAÏSSA	STAGIAIRE
	9	T	COMMUNE DE MATOURY	VILLENEUVE	BENOIT	CHEF DE PROJET PRU
	10	T	COMMUNE DE MATOURY	BECHET	HERVE GEORGES	CHARGE D'OPERATIONS PRU
	11	T	COMMUNE DE MATOURY	BELLEMARE	MELINE	RESPONSABLE SERVICE URBANISME
	12	T	COMMUNE DE SINNAMARY	RAISSA	JUDICK	CHEF DE PROJET URBAIN
	<b>BALLEURS</b>					
	13		SIMKO	ANDRE	ANDREY	RESPONSABLE SERVICE PATRIMOINE
	14		SIGUY	HOSANEE	BEDRICH	CHARGE d'OPERATIONS
	15		SIGUY	GRANDIN	PIERRE VICTOR	CHEF DE PROJET RU
<b>AUTRES STRUCTURES</b>						
16		AUDEG	BUADES THIBAUT	CAROLINE	CHARGEE DE MISSION HABITAT ET URBANISME	
17		CED GUYANE	LUCAS	MARIE CLAUDE	RESPONSABLE D'OPERATIONS	
18		EPAG	BACHELET	QUENTIN	CHARGE D'OPERATION ET DEVELOPPEMENT URBAIN	

 Professionnels non-inscrits ayant assisté à la formation

	T	Structure	Nom	Prénom	Fonction	
MARTINIQUE	ETAT					
	COLLECTIVITES TERRITORIALES					
	19	T	MAIRIE DE FORT DE France	PETER	JEAN YVES	Chef de Service Coordination des Actions du Logement et de l'Habitat DGA Développement Urbain - PRU FDF
	20	T	MAIRIE DE DUCOS	NARCISSOT	PASCAL	SERVICE URBANISME
	21	T	ESPACE SUD	BARRAT	MARLENE	CHEF DE SERVICE POLITIQUES URBAINES ET DE L'HABITAT
	22	T	MAIRIE DE TRINITE	GALVA	PAUL	RESPONSABLE SERVICE URBANISME
	BAILLEURS					
	AUTRES STRUCTURES					
	T	Structure	Nom	Prénom	Fonction	
GUADELOUPE	ETAT					
	COLLECTIVITES TERRITORIALES					
	23	T	COMMUNE DE SAINTE ROSE	JEAN FRANCOIS	FATIA	CHARGEE DE MISSION SERVICE URBANISME - ANCIENNE DIRECTRICE DU PRU DE CAYENNE
	24	T	COMMUNE DE POINTE A PITRE	ABIDOS	KARINE	CHARGEE DE MISSION RUPAP
	25	T	COMMUNE DES ABYMES	VERDOL	SANDRA	CONDUCTEUR D'OPERATIONS RUZAB
	BAILLEURS					
	AUTRES STRUCTURES					

# MODELE DU QUESTIONNAIRE DISTRIBUE



## Bilan de fin de session - Formation continue

Ce questionnaire dont le traitement est **anonyme** vise à recueillir vos appréciations sur cette formation. Vos observations permettront au CNFPT d'**améliorer la qualité des formations**. Nous vous remercions de bien vouloir prendre quelques minutes pour compléter ce **recto-verso**.

Veuillez cocher correctement les cases :

**IDENTIFIANT SESSION**

**RESPONSABLE SESSION**

**LIBELLE SESSION**

**APPRECIATION D'ENSEMBLE**

**A l'issue de la formation, quel est votre degré de satisfaction globale ?**  
*(Noter de 0 à 10)*

0     1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**INFORMATION PREALABLE ET MOTIVATIONS**

**Vous êtes venu(e) à cette formation :**

A votre initiative                       A la demande de votre responsable / hiérarchie                       Les deux, après en avoir parlé ensemble

**Comment avez-vous eu connaissance de la formation ?**  
*(Plusieurs réponses possibles)*

Site internet CNFPT  
 Support papier (tiré à part, affiche, index, catalogue...)  
 Service formation de votre collectivité  
 Encadrant(e), responsable  
 Collègue  
 Courriel / e-mail  
 Personnel CNFPT  
 Formateur / Intervenant

**Pourquoi avez-vous suivi cette formation ?**  
*(Plusieurs réponses possibles)*

Pour mieux exercer mon activité professionnelle  
 Pour préparer ou accompagner un changement professionnel  
 Par intérêt personnel pour le sujet  
 Pour préparer un concours ou un examen professionnel  
 Pour respecter une obligation réglementaire  
 Pour échanger avec des collègues

**RESULTATS DE LA FORMATION**

**Ce que vous avez appris dans cette formation est :**

Tout à fait satisfaisant     Satisfaisant     Peu satisfaisant     Pas satisfaisant du tout

**Selon vous, cette formation peut-elle améliorer vos pratiques professionnelles ?**

Oui, tout à fait     Oui, en partie     Non, pas vraiment     Non, pas du tout

**Précisez pour quelles raisons :**

**La mise en œuvre de ce que vous avez appris va être dans votre environnement professionnel :**

Evidente     Possible     Difficile     Impossible

**Précisez pour quelles raisons :**

**Selon vous, aviez-vous les bases ou les pré-requis pour suivre cette formation ?**

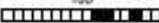
Oui, tout à fait     Oui, en partie     Non, pas vraiment     Non, pas du tout

**Durant cette formation, le développement durable et ses grands principes environnementaux, économiques et sociaux ont-ils été :**

Approfondis     Evoqués     Absents     Non concerné

Tournez la page SVP !

100



Page 1 / 2





## /// CONTENUS DE LA FORMATION

### JOUR 1- MARDI 24 JUIN: GOUVERNANCE, ORGANISATION DE LA CONDUITE DE PROJET

**9H00 – 9H15: OUVERTURE PAR LE CRUV GUYANE ET LE CNPPT**

**9H15 – 9H30: PRESENTATION DU PROGRAMME DE SES OBJECTIFS**

*Benoît BICHET, consultant*

**9H30 – 10H30: TOUR DE TABLE : LES ATTENTES DES PARTICIPANTS**



**10H30 – 12H30: ANIMER LE PARTENARIAT DU PRU**

- Identifier les attentes et les postures de chacun
- Les compétences, les responsabilités (zoom sur le positionnement respectif communes / EPCI)
- Les instances : comment faire vivre le partenariat dans le temps
- Les points durs dans la conduite partenariale

*Benoît BICHET, Chef de projet*

**12H30/14H00 : DEJEUNER**

**14H15/16H30: MISE EN SITUATION : IDENTIFIER LES TACHES, REPARTIR LES RESPONSABILITES**

- ❖ Construction collective d'un tableau RACI « Responsable / Associé / Consulté / Informé »

Répartition en sous-groupes par thématique (pilotage transversal, qualité urbaine, relogement, gestion financière, communication et concertation...)

- *Temps conclusif de capitalisation méthodologique.*

### JOUR 2- MERCREDI 25 JUIN MAITRISE D'OUVRAGE, GESTION DES OPERATIONS

**8H30H/9H30 : CONDUIRE UNE OPERATION : LA MAITRISE D'OUVRAGE**

- Les étapes clé de la maîtrise d'ouvrage : Articuler les études, valider les projets
- La gestion des points critiques

*Benoît BICHET*

**9H30H/11H00: ETUDE DE CAS : LE MONTAGE ET LA CONDUITE D'UN AMENAGEMENT EN PRU**

- Programmation, études de maîtrise d'œuvre
- Montage financier
- Gestion des marchés, pilotage administratif
- Conduite des chantiers, réception, livraison

**11H00/12H30: ETUDE DE CAS : LE MONTAGE ET LA CONDUITE D'UNE REHABILITATION / RESIDENTIALISATION EN PRU**

- Elaboration du programme
- Etudes de maîtrise d'œuvre, étapes de validation avec la collectivité (coordination urbaine)
- Gestion sociale (concertation, relogement, évolution des loyers / charges...)
- Montage financier (investissement, exploitation)

Retour d'expérience sur 1 ou 2 opérations par des bailleurs sociaux locaux

*Benoît BICHET*



12H30/14H00 : DEJEUNER

14H/16H30: EXERCICE PRATIQUE

◆ Montage d'une opération de réhabilitation ou de résidentialisation

- Programmation / concertation
- Montage financier
- Planning, études, gestion de chantier

Co-animation : Benoît BICHET, chef de projet

\* Temps conclusif de capitalisation méthodologique.

JOUR 3 - JEUDI 26 JUIN

PILOTER UN PROJET DANS LE TEMPS

8H30/10H15: LE FINANCEMENT DE LA RENOVATION URBAINE

- Maîtriser la qualité des opérations et du projet d'ensemble, piloter les équilibres financiers
- Le financement de l'aménagement : construire un bilan
- Le financement des interventions sur le parc privé : ORI, RHI, îlots dégradés

Benoît BICHET

12H30/14H00 : DEJEUNER

14H/17H: GERER LES INTERFACES DU PROJET DANS LE TEMPS

- Construire un planning global : les étapes transversales, les interfaces

Benoît BICHET

◆ MISE EN SITUATION : GERER L'EVOLUTION DU PROJET

➤ Négociation d'un avenant lourd (cas : Floraliès - Mirza ?)

\*Rôles : Elu ville - DP Ville - ST Ville - Services LHI - Services aggro - DEAL - Bailleur - Aménageur - Habitant - ANRU

\*Mise à jour du planning (2-3 opérations interconnectées)

10H15/12H30: LES OUTILS DE PILOTAGE, SUIVI ET REPORTING

- Les moments du reporting : fournir les clés du dialogue stratégique
- Outils, supports, formats pour les différentes thématiques
- Le processus de mobilisation des données, de validation, d'information

Chef de projet

- Identification des impacts sur les fondamentaux du projet, la qualité urbaine et la programmation
- Marges de manœuvre financières et évolution de la maquette
- Etapes de la négociation

Co-animation en parallèle : Benoît BICHET, chef de projet

Temps conclusif de capitalisation méthodologique

JOUR 4 - VENDREDI 27 JUIN

ARTICULER LA CONDUITE D'UN PROJET URBAIN ET SOCIAL

8H30/10H00: LES ENJEUX DU PEUPELEMENT ET DE LA MIXITE SOCIALE

- Approches théorique : études travaux sur la notion de mixité sociale dans la rénovation urbaine
- Les leviers d'action : relogement, attributions, attractivité du parc, diversification des produits
- Les spécificités du relogement dans les quartiers d'habitat privé
- Les outils d'action et de suivi : parcours résidentiels, chartes de peuplement...

Benoît BICHET

10H00/12H30: MISE EN SITUATION : PLAN DE RELOGEMENT, CHARTE DE PEUPELEMENT

• Atelier 1 : élaboration d'un plan de relogement sur la base d'un programme d'intervention et d'une enquête sociale

• Atelier 2 : négociation d'une charte de peuplement dans le cadre d'un PRU

Co-animation en parallèle : Benoît BICHET, chef de projet

\* Temps conclusif de capitalisation méthodologique.

12H30/14H00 : DEJEUNER

14H/15H30: RETOUR CONCLUSIF SUR LES ATTENDUS INITIAUX

- Reprise par les participants des sujets présentés le premier jour, à la lumière des 4 jours de formation

Benoît BICHET et chef de projet

15h30/16h00: EVALUATION DE LA FORMATION

