

**Document  
d'accompagnement  
du référentiel  
de formation**



**Inspection de l'Enseignement Agricole**

**Diplôme :**  
BTSA DATR

**Module : M 7 Conduite d'un projet de territoire ou de structure**

**Préambule**

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant des exemples de situations d'apprentissage permettant de développer les capacités visées. Ils ne sont pas prescriptifs et ne constituent pas un plan de cours. Ils sont structurés en items recensant les savoirs mobilisés assortis de recommandations pédagogiques.

L'enseignant a toute liberté de construire son enseignement et sa stratégie pédagogique à partir de situations d'apprentissage différentes de celles présentées dans les documents d'accompagnement. Il a aussi la liberté de combiner au sein d'une même situation d'apprentissage la préparation à l'acquisition d'une ou de plusieurs capacités.

Quels que soient les scénarios pédagogiques élaborés, l'objectif est l'acquisition des capacités présentées dans le référentiel de diplôme, qui nécessite de ne jamais perdre de vue l'esprit et les principes de l'évaluation capacitaire.

## Rappel des capacités visées

### Capacité C7 correspondant au bloc de compétences B 7 : Conduire un projet de territoire ou de structure

- C7.1. Élaborer une stratégie de réalisation d'un projet
- C7.2. Mettre en oeuvre le projet
- C7.3. Conduire l'évaluation du projet
- C7.4. Communiquer dans un projet

## Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Conduite d'un projet de territoire ou de structure » dont la finalité est de « Conduire un projet en réponse à une demande individuelle ou collective ». La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

La conduite de projet constitue une activité centrale dans l'exercice professionnel du technicien en charge de cette dimension de l'animation du territoire. Cependant, cette conduite de projet s'inscrit dans des cadres et des contextes extrêmement variables tant dans la nature des projets que dans l'autonomie accordée au technicien pour leur développement :

- dans certains cas, le technicien peut être amené à piloter et conduire dans son intégralité la démarche ;
- dans la majorité des cas, s'il est associé à la prise de décisions stratégiques en tant que force de proposition, il aura plus spécifiquement en charge des missions en lien avec l'opérationnalisation.

Quoi qu'il en soit, y compris dans des conditions d'autonomie relative, il est indispensable qu'il ait une vision globale de la démarche.

L'enseignement vise à permettre à l'apprenant de conduire, dans des limites d'autonomie identifiées, le projet pour lequel, il, ou sa structure d'appartenance, possède le pouvoir de décision, au contraire du module 8 dans lequel il accompagne un acteur, distinct de sa structure, qui possède ce pouvoir de décision. Cependant des outils développés dans l'un ou l'autre de ces modules peuvent être mobilisés dans les deux situations notamment en termes économiques et commerciaux.

Il convient donc que l'enseignant s'attache à outiller l'apprenant pour qu'il soit à même de conduire tous types de projets. Dans la mesure où de nombreux projets comprennent une dimension marchande, une attention particulière est apportée à développer chez les apprenants une culture mercatique, de produits ou de services.

En formation semestrialisée, les capacités visées dans ce bloc peuvent être acquises dans un seul et même projet ou au cours de différentes unités d'enseignement (ex. : répondre à une commande d'évaluation d'un évènement).

## Précisions sur les activités supports potentielles

Pour conduire cet enseignement, la modalité du projet tutoré offre de nombreux avantages en termes de contextualisation et d'opérationnalisation des capacités. Il convient de raisonner le choix du périmètre de ce projet tutoré qui peut intégrer la mise en œuvre d'autres capacités. On peut penser à la complémentarité avec le bloc 4, mais également aux synergies potentielles avec les blocs 3, 5 et 6 ainsi qu'avec l'activité pluridisciplinaire « Communication professionnelle ». Quel que soit le choix des équipes, il convient de toujours favoriser les mises en situations professionnelles.

Si ce choix porte sur un projet tutoré, fil conducteur de la formation, il reste très important de proposer aux apprenants des situations complémentaires pour permettre d'aborder l'ensemble des facettes de la conduite de projet, notamment la dimension commerciale.

## Références documentaires ou bibliographiques pour ce module

Balmisse G., Meingan D. (2015). *Déployer un réseau social d'entreprise - Mettre en place et faire vivre un RSE*. Dunod.Fonctions de l'entreprise.

Barjou B. (2023). *Préparer, conduire et animer vos réunions – En présentiel ou à distance*. 5<sup>e</sup> éd. Territorial Éditions. Les essentiels.

Barthélémy P. (2023). *Mécénat culturel, parrainage et crowdfunding - Cadre juridique, méthodologie et outils*. Territorial Éditions. Dossier d'experts.

Demon-Feuvrier M-P. (2023). *Mieux gérer les relations au travail - De la bienveillance à la prévention des conflits*. Territorial Éditions. Les essentiels.

Laurent A'Y. (2023). *Prise de notes, rapport, compte rendu - Guide méthodologique pour réussir ses écrits*. 4<sup>e</sup> éd. Territorial Éditions. Les essentiels.

Lungu. V. (2023).*Réseau social d'entreprise - Mettre en œuvre, animer et pérenniser la communication en mode réseau* 5<sup>e</sup> éd.. Gereso Éditions. L'essentiel pour agir.

Marchat,H., (2008). *La conduite de projet*. Eyrolles

Salamon J. (2023). *Rédiger une note de synthèse avec propositions*. Territorial Éditions. Les essentiels.

L'accueil social à la ferme et en milieu rural, Collectif CIVAM

<https://evaluation7etapes.fr/wp-content/uploads/2020/01/Guide-Eval-7-etapes-web.pdf>

[https://www.europe-en-nouvelle-aquitaine.eu/sites/default/files/2020-12/Guide\\_evaluation\\_VF.pdf](https://www.europe-en-nouvelle-aquitaine.eu/sites/default/files/2020-12/Guide_evaluation_VF.pdf)

<https://www.eval.fr/quest-ce-que-levaluation/les-criteres-devaluation/>

## Précisions sur les attendus de formation des capacités visées

| Capacité évaluée  | Critères d'évaluation  | Savoirs mobilisés  | Disciplines  |
|---|--|--|--|
| <b>C7.1 Élaborer une stratégie de réalisation d'un projet</b> | <p>Appropriation de la commande</p> <p>Prise en compte des potentiels et limites pour la conduite du projet</p> <p>Cohérence de la proposition</p> | <p>Stratégie de projet</p> <p>Fonctionnement des organisations</p> <p>Méthodologie de la construction d'une offre de produits ou de services</p> <p>Animation d'un groupe de travail</p> | <p>Histoire géographie</p> <p>Sciences économiques, sociales et de gestion-Gestion d'entreprise</p> <p>Sciences économiques, sociales et de gestion-Gestion commerciale</p> <p>Éducation socioculturelle</p> |

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant, en charge de la réalisation d'un projet, propose une stratégie de mise en œuvre de celui-ci en ayant clarifié ses objectifs, identifié les différents acteurs parties prenantes et mobilisé les éléments du diagnostic territorial.

### Précisions sur les attendus de la formation

#### Méthodologie de projet

La conduite de projet est au cœur du métier du titulaire du DATR. Si celle mise en œuvre lors du tronc commun permet à l'apprenant d'en découvrir les outils essentiels de mise en œuvre, elle a, ici, une visée professionnalisante qui doit lui permettre d'intégrer les codes d'un projet de dimension territoriale et ses méthodes spécifiques. À partir d'un diagnostic territorial qu'il soit fourni par le commanditaire ou réalisé en amont, elle est contextualisée au sein de la structure porteuse du projet qui passe une commande et elle intègre la relation marchande éventuellement mise en œuvre dans sa réalisation.

De ce fait, il est conseillé de raisonner l'organisation du bloc 7 en lien avec le bloc 2, construire son « projet personnel et professionnel », et de cibler l'évaluation de la C2.4, « conduire un projet », antérieurement à la mise en œuvre de ce bloc. Le fait de privilégier un projet pour la C2.4 dans un domaine différent du bloc 7 (thème culturel notamment), peut permettre de différencier clairement les attendus de formation, de situation d'apprentissage et d'évaluation.

L'apprenant doit maîtriser chaque étape de la conduite d'un projet, de la conception à l'évaluation finale, passant par la mise en œuvre de tout ou partie du projet et la communication que cela demande, sans perdre de vue en cours de projet ses finalités et ses enjeux, dont les enjeux éthiques, de transition...

#### Diagnostic de structure

La mise en œuvre du projet supposant une organisation support, il convient d'amener l'apprenant à identifier ses caractéristiques et à en conduire un diagnostic pour cerner le cadre d'exécution du projet lié à la commande.

Dans le cadre du bloc 7, l'organisation support possède le pouvoir de décision au contraire du bloc 8, où le technicien apporte un conseil à un acteur du territoire, distinct de sa structure

#### Différents statuts

L'enseignement amène l'apprenant à interroger l'adéquation du statut du porteur de projet avec la nature du projet

qu'il entend mener.

Pour cela, il s'agit de repérer les différents statuts et leurs caractéristiques :

- structures publiques (collectivités territoriales, CCAS, EPIC, EPA ...) et les conséquences qui en découlent (comptabilité publique, appels d'offres ...)
- structures privées : entreprise individuelle, sociétaire, associations, organisations relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS), nouveaux statuts ...

Le rôle et les fonctions des organisations publiques à visée territoriale sont développés, comme les limites des structures associatives. L'enseignant organise la présentation des organisations privées en lien avec le M 8, le technicien animateur pouvant, soit faire partie de ces structures, soit être amené à les conseiller.

### Objet de la structure

L'enseignant amène l'apprenant à comprendre pourquoi la structure a été créée, ses objectifs stratégiques et ses missions principales, sa pertinence et sa légitimité à intervenir sur le projet :

- Dans le cas d'une collectivité territoriale, il convient de repérer la compétence en rapport avec le projet.
- Pour une structure privée, cette dimension peut être abordée à partir de son historique.
- Pour une association, l'objet est fixé par les statuts, et à ce titre, l'attention des apprenants est attirée vers les changements d'objet passés ou à venir pour des raisons différentes : changement des politiques publiques, cession de la structure, renouvellement des adhérents, des membres du bureau, révision des statuts de l'association...

### Organigramme

Pour pouvoir situer le projet, l'apprenant est amené à repérer dans la structure, le service ou le groupe de projet, les éléments suivants : l'organisation hiérarchique, les fonctions, compétences, rapports de force, les éléments de leadership, ou tout autre lien impactant le fonctionnement de la structure...

Il s'agit d'apprécier les forces et faiblesses de la ressource humaine, mais également d'appréhender la logique des acteurs en interne (prise de position, de décision ...).

### Ressources matérielles

L'apprenant est amené à recenser les ressources matérielles (locaux, véhicules, logiciels, ...) de la structure et leurs conditions de mobilisation en rapport avec les pistes d'action. Des liens peuvent être faits avec le M6.

### Ressources économiques et financières

L'apprenant est conduit à analyser les documents comptables des collectivités territoriales (budget de fonctionnement/investissement) et à identifier les ressources mobilisables. Les documents des structures privées (bilan, compte de résultat budget) sont abordés en lien avec le bloc 8.

Il s'agit d'analyser également les composantes de ces documents comptables, part de chaque poste et évolution. Pour donner du sens à cette analyse, il est recommandé de s'appuyer sur des comparaisons avec des références existantes. L'enseignant veille à la pertinence des données comparées.

### Outils stratégiques de commercialisation

Dans le cadre de projets, le technicien animateur peut être amené à concevoir ou à participer à la conception d'une offre de services ou de produits.

### Étude de marché

L'enseignant amène l'apprenant à identifier les sources potentielles de données commerciales. Le rôle des partenaires

institutionnels est présenté (CCI, chambre des métiers, organisations professionnelles, ...).

Les apprenants sont initiés aux différents types d'étude de marché, quantitatives ou qualitatives, et sensibilisés à leurs avantages et limites en termes de coût, de précision et de transposabilité.

En particulier l'enseignement s'attache à placer l'apprenant dans des situations de petites ou de moyennes structures qui doivent mobiliser de l'information dans la conduite de projets. Il permet d'analyser le rapport coût efficacité des différentes techniques.

Les différentes techniques d'étude du marché sont présentées. Une mise en œuvre de certaines d'entre elles est conduite à titre méthodologique.

### Segmentation, ciblage, positionnement

Les démarches de segmentation, positionnement, ciblage sont présentées à partir de cas concrets.

Il s'agit de permettre à l'apprenant de comprendre les principes de composition d'une offre à l'égard d'usagers ou de clients en fonction des objectifs d'une structure et de ses finalités :

- Strictement marchande,
- À objet mixte,
- De service public (ex. gratuité sélective des transports).

En fonction des territoires, des projets à finalités très diverses sont développés (santé, culture, tourisme, transport, alimentation...). Les apprenants sont sensibilisés aux évolutions sociétales des comportements de consommation ou d'usage dans chacune de ces situations.

## Cohérence de l'action commerciale et plan de marchéage

Même s'il ne s'agit pas pour le technicien animateur d'exercer une analyse mercatique, il doit pouvoir comprendre les déterminants d'une stratégie commerciale pour y inscrire son action dans le cadre des projets mis en œuvre. Les spécificités de la mercatique des services sont mises en évidence.

- Différentes politiques mises en œuvre

Les outils et principes relatifs à chacune des politiques du plan de marchéage sont présentés, en termes de mercatique produit ou de mercatique des services. Le marketing digital est évoqué en relation avec le M5.

- Cohérence et analyse d'une politique commerciale

Les différents outils d'analyse stratégique sont présentés en termes d'analyse du marché, de l'environnement ou de stratégie. Si des outils très transversaux comme les matrices SWOT, l'analyse PESTEL ou les 5 forces de PORTER peuvent être largement utilisés, selon les situations professionnelles d'autres peuvent s'avérer pertinents : en termes de politique produit des analyses de cycle de vie, de matrice BCG., de matrice d'Ansoff.

Il ne s'agit pas de dresser une liste exhaustive des outils stratégiques, mais de les mobiliser dans des situations représentatives des problématiques territoriales en intégrant les spécificités des secteurs professionnels.

Le **marketing territorial** désigne la manière dont les pouvoirs publics utilisent les techniques de la publicité et de la communication, issues du monde de l'entreprise, pour promouvoir leurs territoires. Ces pratiques existent à toutes les échelles, depuis la promotion d'une petite commune à celle d'un État. Le but est d'attirer des populations jugées désirables, des investissements, des entreprises, ou tout cela à la fois.

Les futurs techniciens doivent pouvoir intervenir autour de deux grands enjeux :

- accompagner le développement des entreprises, soutenir les dynamiques locales et agir sur le cadre de vie (services à la population, équipements culturels, sportifs...), en lien avec le M8 ;
- attirer de nouvelles cibles, dans le but de dynamiser et diversifier le tissu territorial en s'appuyant sur ses atouts et en valorisant son offre en lien avec le M5.

## Outils et démarche de coordination

La conduite du projet suppose la mise en place d'une organisation de coordination pour sa définition.

### Acteurs en présence

Il s'agit d'amener l'apprenant à identifier le rôle et le statut des différents acteurs et d'établir leur implication dans le projet. Le porteur de projet doit être clairement identifié, c'est-à-dire aller au-delà de la structure porteuse en identifiant les intervenants directs en charge du projet et leur position hiérarchique et fonctionnelle. Il peut s'agir soit d'un acteur existant du territoire, soit de l'émergence d'un nouveau porteur de projet en réponse à un besoin.

Les différents organes de concertation et de décision sont présentés : groupe de travail, commission, COPIL, ..., de même que les différentes fonctions dans le projet : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, partenaires techniques et financiers. Les apprenants sont conduits à faire des propositions de gouvernance de projet.

## Démarche de jalonnement

Le jalon définit un temps d'arrêt ou un point de rencontre entre les parties intéressées du projet, dans le but de prendre des décisions, ou de remettre des livrables, de manière formelle à une date prévue.

Dans la phase stratégique de réalisation du projet, il s'agit d'amener l'apprenant à :

- Identifier les jalons à poser en s'appuyant sur le cycle de vie du projet ;
- Définir pour chaque jalon les critères explicites de franchissement du jalon (critères de décision de validation du livrable).

Durant l'opérationnalisation du projet, le responsable de projet sera amené à :

- préparer et animer la réunion de franchissement de jalon ;
- rédiger les comptes rendus des réunions.

La formalisation de cette démarche de jalonnement dans les démarches prédictives ou hybrides est un élément important qui permet d'éviter l'effet de tunnel connu en management de projet. Dans les méthodes agiles de conduite de projet, d'autres techniques peuvent être mobilisées (mêlée quotidienne, revue de sprint).

Cette démarche permettra de renseigner utilement un ou plusieurs outils de gestion de conduite de projet (voir C7.2).

### Outils et moyens de coordination de projet

Pour mener à bien la démarche d'élaboration du projet, le futur animateur est amené à animer des réunions à enjeux pour lesquelles il mobilise des techniques d'animation adaptées, en liaison avec des éléments des modules M2, M3 et M8. Dans le cas où il s'agit de coordonner l'activité de l'équipe projet, des liens sont faits avec le M6.

Dans ce cadre, le futur animateur élabore ou fait référence à des documents d'aide à la décision :

- diagnostics,
- note d'intention,
- lettre de mission,
- cahier des charges,
- compte rendu de réunion,
- intentions de communication (il s'agit ici de rédiger les attendus dans les grandes lignes ; un plan de communication peut être réalisé lors de la phase opérationnelle, mais est évalué dans la C5.1),
- intentions d'évaluation (il s'agit là-aussi de rédiger les attendus dans les grandes lignes ; un plan d'évaluation doit être réalisé lors de la phase opérationnelle et évalué dans la C7.3)
- etc.

Il convient d'attirer l'attention des futurs animateurs sur l'importance de la qualité rédactionnelle de ces documents qui doivent être transmissibles à des professionnels. La dimension opérationnelle de la conduite des activités de communication est développée dans la partie C7.4.

### Prise en compte du contexte macro-environnement

De nombreux facteurs externes exercent une influence sur les structures. Il est donc important de cibler ces facteurs et de les prendre en compte pour adapter sa stratégie en conséquence.

Il est possible de mobiliser la méthode PESTEL ou tout autre outil permettant d'étudier les grandes tendances dans différents domaines (politique, économique, sociologique, technologique, environnemental, législatif...) qui vont influencer le secteur dans lequel va évoluer la structure, et donc, son projet.

La finalité est de mettre en évidence des pistes d'action cohérentes.

### Validation des pistes d'actions par la capitalisation d'expérience

Cette validation intervient après une analyse de cas similaires ou proches qui permettront la capitalisation de l'expérience et ainsi poser les bases de l'étude de faisabilité du projet.



## Faisabilité

Il ne s'agit pas de conduire une approche détaillée et exhaustive des éléments financiers et organisationnels, mais d'estimer si le projet peut être conduit par la structure dans son périmètre d'activité, en tenant compte de sa vocation marchande ou non.

### Faisabilité humaine et technique

L'apprenant doit s'assurer que la structure dispose des ressources humaines et matérielles nécessaires à la bonne conduite de l'action et être capable de mettre en place des dispositifs pour pallier d'éventuelles défaillances.

### Faisabilité économique

Il s'agit d'amener les apprenants à prendre en compte le cadre économique, financier et budgétaire du projet.

#### Capacité de financement

Il s'agit d'évaluer si la structure est à même de financer les pistes d'actions. Pour ce faire, l'enseignement amène les apprenants à identifier les ressources internes et externes mobilisables pour financer le projet.

#### Budget prévisionnel

L'enseignement permet aux apprenants de mener l'estimation des dépenses pour les pistes d'action (devis, ...) et les ressources (subventions, ressources propres, dons, emprunts) qui peuvent être mobilisées.

Les apprenants sont sensibilisés à l'anticipation du fonctionnement budgétaire des organisations sollicitées : vote et mise à disposition des budgets, mise en place de régies dans le cadre de structures publiques notamment.

Il ne s'agit pas, dans cette phase, de réaliser une étude approfondie des éléments financiers et de trésorerie, mais d'appréhender la possibilité pour l'organisation concernée de conduire le projet dans son cadre budgétaire.

#### Seuil de rentabilité

Dans le cas de projets ayant pour objectif la mise en œuvre de nouveaux services ou la commercialisation de produits par exemple, l'utilisation d'outils tels que les seuils de rentabilité peut servir pour comparer différentes hypothèses. L'enseignement amène les apprenants à repérer les charges fixes et les charges variables et à estimer le chiffre d'affaires et le nombre de « clients » nécessaires.

Le calcul du seuil de rentabilité et du point mort s'avèrent des outils efficaces pour comparer rapidement de façon simple des solutions et éclairer la décision.

## Dispositif d'accompagnement de projet

Le projet répond à une situation initiale problématique ou de réponse à un besoin. Il s'agit de déterminer les enjeux, les objectifs généraux et spécifiques pour que le projet aboutisse à une situation finale répondant aux objectifs et évaluée en C7-3.

Les enseignements doivent permettre d'identifier le dispositif adapté au projet et de respecter les procédures de fonctionnement de ces dispositifs. Cette veille peut être réalisée auprès d'institutionnels ou par recherche documentaire.

Au-delà de la démarche de jalonnement qui établit les étapes clés de réalisation du projet, il convient d'outiller les apprenants pour prévoir cet accompagnement en termes :

- d'équipe de suivi du projet,
- de tableaux de bord pour assurer le suivi.

| Capacité évaluée  | Critères d'évaluation  | Savoirs mobilisés   | Disciplines  |
|---|--|---|--|
| <b>Capacité C7.2<br/>Mettre en oeuvre<br/>le projet</b> | Pertinence de la planification opérationnelle<br>Mise en œuvre des procédures de suivi<br>Adaptation dynamique au déroulement du projet<br>Mobilisation des partenaires. | Organisation de mise en œuvre de projet<br>Gouvernance de projet<br>Outils de suivi de projet | Sciences économiques, sociales et de gestion-<br>Gestion d'entreprise<br>Sciences économiques, sociales et de gestion-<br>Gestion commerciale<br>Éducation socioculturelle |

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant, en charge de la réalisation d'un projet, conduit l'opérationnalisation de celui-ci en mettant en œuvre une planification des activités et des tâches à partir d'une stratégie validée tout en l'adaptant aux aléas de l'environnement.

### Précisions sur les attendus de la formation

Compte tenu de la grande diversité des projets qui peuvent être mis en œuvre dans le cadre de la formation en BTSA DATR et du degré d'autonomie variable selon les situations et les structures, il ne s'agit pas de présenter une démarche figée, mais de faire apparaître les invariants dans l'opérationnalisation de tout projet et au contraire ce qui est spécifique à un projet donné

Cette activité est au cœur du métier du technicien de développement, il convient donc de placer les apprenants dans des situations diversifiées, de les amener à comparer ce qui est commun et ce qui est spécifique, pour favoriser leur capacité d'adaptation aux différentes situations professionnelles dans leur contexte.

Dans le cas où le choix de l'équipe s'appuie pour la mise en œuvre de cette capacité sur un projet tutoré, il convient donc de veiller à proposer aux apprenants d'autres situations pour favoriser cette adaptabilité et de prendre appui sur les situations vécues au cours des périodes de formation en milieu professionnel.

La lettre de l'Inspection de l'enseignement agricole, consacrée aux expériences en milieu professionnel, peut être utilement consultée :

[https://chlorofil.fr/fileadmin/user\\_upload/01-systeme/structuration/iea/iea-lettre-2402.pdf](https://chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/01-systeme/structuration/iea/iea-lettre-2402.pdf)

### Contraintes et facteurs de risques

Pour mettre en œuvre l'opérationnalisation du projet, dans le respect de la stratégie définie, il s'agit de faire émerger les contraintes et les facteurs de risques. Cette analyse peut être conduite à l'aide d'un tableau des risques où l'on retrouve : les risques internes (le budget, les conventions, conformités d'un lieu...), les risques externes (annulation de subvention, désistement de partenaires, apparition de concurrents pour un projet commercial, évolution des devis, conditions météorologiques...) et leurs niveaux de gravité.

Cette analyse peut être présentée en COPIL pour proposer des mesures d'anticipation et de remédiation.

### Gestion du temps et de l'espace

Cet aspect doit être réalisé en lien étroit avec le bloc 6 et notamment la capacité C6 .3 « Organiser des activités ».

### Choix des lieux

Il s'agit d'identifier les caractéristiques des différents lieux de réalisation des actions dans le cadre du projet, d'analyser leur adéquation aux nécessités du projet en termes d'équipement, d'accessibilité, de disponibilité, de sécurité.

Il est indispensable de sensibiliser les apprenants aux notions de responsabilité et de conditions d'assurance.

## Planification

Les outils et les modes de planification sont développés en lien avec le bloc 6. Il s'agit de mettre en œuvre une planification qui :

- prenne en compte l'environnement et les parties prenantes
- ordonne la liste des activités à conduire pour la mise en œuvre du projet,
- affecte des ressources aux différentes activités,
- établit un planning prenant en compte la réalisation de l'objectif final, mais aussi le respect des étapes intermédiaires (notamment en termes de livrables),
- répartit les tâches et les rôles, cette dimension pouvant être traitée en lien avec le bloc 6.

Les outils et modes de planification répondent à la démarche de jalonnement précédemment présentée. Un, ou plusieurs outils de gestion, permet(tent) :

- la visualisation de l'**avancement du projet**,
- la visualisation en temps réel des **différentes étapes du projet**,
- la planification du projet via un **calendrier détaillé**, tout en y intégrant différents collaborateurs et tâches,
- un véritable **espace de travail collaboratif** entre collaborateurs

## Pilotage et coordination du projet

Le technicien animateur agit en relation avec la structure de pilotage du projet ; il assure la fonction de coordination opérationnelle. Il doit prendre en compte l'organisation du pilotage pour coordonner son action. Cette dimension de coordination est à envisager en lien avec le bloc 3 et notamment la capacité C3.3. Il s'agit de donner une dimension professionnalisante à cette activité en s'appuyant sur des situations et des cas réels.

## Formalisation du projet

Dans le cadre de l'opérationnalisation du projet, le technicien formalise les documents ad hoc. Il peut s'agir de fiches action, de notes d'intention, de cahier des charges et de tout document nécessaire au projet.

## Animation et coordination du groupe projet

En lien avec la capacité C6.2 « Fédérer un collectif de travail », l'enseignement vise à outiller les apprenants pour qu'ils puissent animer la réalisation du projet dans le cadre de délégation défini.

## Relations contractuelles et négociation

Dans le cadre de l'opérationnalisation du projet, le technicien animateur est amené à conduire des négociations. Il peut s'agir de négociations contractuelles ou d'achat de fournitures, mais aussi dans le cas d'activités marchandes, de négociations commerciales.

Au-delà des négociateurs, les apprenants sont sensibilisés à la prise en compte des parties prenantes directes et indirectes et à l'impact social et environnemental du projet.

## Mise en œuvre de conventions

Il convient de permettre aux apprenants d'identifier les différents types de relation mises en œuvre dans le cadre de l'exécution d'un projet. Une attention particulière est attachée à spécifier l'activité des structures associatives ou publiques.

### • Différentes formes de convention

Les différentes formes de convention qui peuvent être développées dans le cadre du projet sont présentées. Les

apprenants sont initiés à leur formalisation et au respect des règles administratives.

Au-delà des conventions au sens strict, les actes administratifs et réglementaires liés au projet sont évoqués : autorisation du droit à l'image, autorisation du responsable légal, ordres de mission....

#### • Formes de négociation

Les types de négociation coopératives et distributives sont présentés. Les apprenants sont sensibilisés à la mise en œuvre de relations partenariales et aux conditions de leur réussite.

### Relations commerciales

Dans le cadre de ses activités, le technicien peut être impliqué dans des activités commerciales. Il convient d'en préciser le cadre et de favoriser des mises en situation professionnelle ou au plus proche de la réalité professionnelle.

#### • Cadre réglementaire des activités commerciales

En charge de la mise en œuvre de projets ayant une dimension commerciale, l'apprenant doit en situer le cadre légal à différents niveaux :

- en termes d'exercice de la vente en lien avec les objets des structures et des pratiques commerciales développées ;
- dans la conduite des transactions commerciales effectuées : commande, facturation, paiement...

À ce niveau, une attention particulière est accordée à l'origine des produits et aux cadre légal d'organisation des circuits courts et des associations de producteurs.

Les règles de facturation et d'encaissement sont abordées en cohérence avec les opérations de trésorerie développées dans le suivi budgétaire.

Les conditions de mise en œuvre d'une politique de communication sont abordées, en particulier la réglementation liée à la publicité et aux promotions.

#### • Conduite d'une négociation commerciale

Il s'agit d'initier les apprenants à la négociation commerciale pour conduire ce type d'activité. Il ne s'agit évidemment pas de former des spécialistes, mais de les préparer à exercer des activités commerciales en mobilisant des repères méthodologiques et éthiques.

Au travers de jeux de rôles sont notamment abordés :

- l'accueil du public,
- la vente de produits,
- la vente de services.

La conduite de cet enseignement, suppose d'amener les apprenants à maîtriser les différentes phases de la vente dans différents contextes et nécessite donc des effectifs réduits.

### Négociation

Il s'agit d'amener les apprenants à identifier les principes de la conduite d'une négociation dans le cadre de la mise en œuvre du projet en particulier vis-à-vis de partenaires ou de sous-traitants.

L'enseignement insiste sur :

- la préparation de la négociation : diagnostic, objectifs, stratégie, organisation ;
- le processus de la négociation : les différentes phases, les concessions, la prise de décision ;
- les techniques et tactiques de négociation dans le respect de critères éthiques.

Il s'agit de démystifier les techniques de négociation et de préparer les apprenants à cet exercice. Cela nécessite de les mettre en situation professionnelle (soutien à l'exploitation agricole de leur établissement, boutique et atelier techniques) ou en situation pratique de jeux de rôle.

## Suivi budgétaire

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, le technicien en charge de sa conduite peut être amené à opérationnaliser les décisions financières prises : recherche de financements, suivi budgétaire au sens strict... Il peut également être amené à manipuler des fonds et doit à ce titre connaître les principes de comptabilité publique ou privée.

### Collecte des informations et enregistrement des opérations budgétaires

Tout au fil du projet, le technicien en charge de sa mise en œuvre est amené à réaliser un suivi budgétaire. Il collecte (en lien avec le service comptable), les pièces et analyse les écarts entre prévisionnel et réalisé. Il informe le responsable des écarts constatés et propose des adaptations.

L'enseignement vise à fournir un cadre de suivi des opérations budgétaires.

### Opérations de trésorerie

Le technicien peut être amené à gérer des recettes et des dépenses. Il s'agit de former les apprenants aux règles d'encaissement et de décaissement en droit privé et en droit public.

Sont notamment développés l'application des règles de TVA et les principes de fonctionnement des régies pour les collectivités et organisations publiques.

En fonction des décisions prises dans le cadre de la définition du projet, le technicien peut être en situation de mettre en œuvre des procédures de financement. L'enseignement doit permettre aux apprenants de mobiliser les procédures adaptées pour solliciter des ressources financières.

Pour ce faire, il peut être amené à :

- À identifier les caractéristiques des sources de financement, subventions, mécénat, appel aux dons...
- À préparer un argumentaire financier et technique pour assurer le portage du projet.

Cet enseignement est à envisager en lien avec le bloc 8.

## Mise en place de procédures de suivi et d'ajustement

Dans le cadre du suivi de projet, il s'agit d'outiller les apprenants en termes d'outils de suivi. Des liens avec le bloc 3 doivent permettre d'assurer une cohérence dans le cadre de la formation.

### Création et utilisation d'outils de suivi

Au-delà du suivi budgétaire, il s'agit d'accompagner la création et l'utilisation d'outils adaptés aux besoins de suivi du projet (tableau de bord) pour respecter des délais, gérer les risques, adapter les indicateurs au projet (charge de travail constaté/charge prévue, avancement réalisé/avancement prévu, nombre de risques dépassés...). Ce type de tableau de bord est un outil de communication interne.

### Planification des étapes de contrôle

Il s'agit de prévoir et de conduire des réunions d'équipe, de COPIL avec des bilans intermédiaires en lien avec les objectifs du projet.

### Procédures d'ajustement

Il convient de former les apprenants à la mise en œuvre de procédures de remédiation à partir de l'analyse des écarts et d'outils associés (ex. : gap analysis).

Au-delà du repérage des ajustements à réaliser et de l'identification des leviers d'actions potentiels, il s'agit de préparer les apprenants à leur mise en œuvre dans le contexte institutionnel et technique du projet.

| Capacité évaluée                              | Critères d'évaluation   | Savoirs mobilisés   | Disciplines   |
|---|---|---|---|
| <b>C7.3 Conduire l'évaluation d'un projet</b> | Adaptation du processus d'évaluation du projet<br>Pertinences des outils/critères/ indicateurs<br>Pertinence de l'analyse | Critères et indicateurs d'analyse de projets<br>Méthodologie d'analyse des écarts | Sciences économiques, sociales et de gestion-<br>Gestion d'entreprise |

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant, en charge de la réalisation d'un projet, met en œuvre le processus d'évaluation de celui-ci tant dans l'atteinte de ses objectifs que dans l'analyse de sa conduite, ce processus s'étendant de la conception du projet à sa mise en œuvre effective.

### Précisions sur les attendus de la formation

La capacité C7.3 ne doit pas être entendue comme une étape, mais comme un processus réalisé en continu, tout au long du projet, de sa conception à sa phase de bilan.

Point de vigilance : l'évaluation mise en œuvre ici doit s'appuyer sur les intentions établies en phase d'élaboration (voir C7.1).

### Différentes méthodologies d'évaluation de projet

L'enseignement vise à doter les apprenants d'une culture de l'évaluation qui leur permette de conduire les évaluations nécessaires au projet qu'elles soient prescrites par un opérateur / financeur ou choisies par la structure porteuse de projet.

#### Caractérisation du processus d'évaluation

Les différents choix en termes d'évaluations sont présentés avec leurs avantages et leurs inconvénients ou limites.

#### • Nature de l'évaluation :

- Évaluation externe
- Évaluation interne
- Évaluation mixte

Les critères de choix d'une méthode d'évaluation sont identifiés au travers de cas concrets.

#### • Objet de l'évaluation

L'enseignement vise à différencier les évaluations portant sur les résultats des projets de celles portant sur les processus.

#### • Temporalité

Les différents temps de l'évaluation sont présentés avec leurs intérêts, leur cohérence et leurs liens. L'évaluation ex ante est rapprochée du diagnostic territorial.

Les évaluations in itinere sont différenciées des évaluations intermédiaires.

La présentation des évaluations ex post est réalisée dans la dimension de réponse aux objectifs de conformité par rapport aux attentes de la structure porteuse ou des partenaires impliqués.

L'enseignement vise à permettre aux apprenants d'intégrer la notion de processus d'évaluation et d'en apprécier l'adaptation au projet à évaluer.

## Approches institutionnelles de l'évaluation

Les animateurs territoriaux agissant dans un cadre de politiques publiques, l'enseignement vise à leur donner des repères. Il ne s'agit bien évidemment pas de dresser un inventaire exhaustif des différentes formes d'évaluation par nature évolutives, mais, à partir d'exemples, de préparer les apprenants à évoluer dans cet environnement. Sont notamment évoquées, l'évaluation des politiques publiques (LOLF), l'évaluation dans le cadre des politiques européennes (Leader), des procédures telles que celles mises en place par exemple par des institutions territoriales (Conseils régionaux ou départementaux).

Au travers là aussi d'exemples, les principes d'organisation administrative nécessaires pour répondre à ce type d'évaluation sont présentés (documents, collecte et organisation des données). En lien avec le bloc 8, un dossier de demande de subvention peut être étudié.

L'attention des apprenants est attirée sur l'influence des processus d'évaluation sur la réalisation des projets.

## Évaluations liées aux secteurs professionnels

Différentes méthodes d'évaluation sont présentées. Il s'agit d'initier les apprenants aux procédures d'évaluation réalisées dans le cadre de secteurs professionnels spécifiques. Les activités touristiques et d'hébergement, les certifications des activités de service, comme les chartes de production fermière sont des supports à explorer. On ne vise pas ici l'exhaustivité, mais à approcher la méthodologie de constitution de la charte et la découverte voire la mise en œuvre des outils de régulation et de contrôle mis en œuvre.

## Démarches qualité et procédures d'évaluation de la qualité

Au-delà des approches spécifiques liées à des secteurs professionnels ou des logiques territoriales, les apprenants sont initiés à la notion de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). À partir d'exemples dans différents contextes, les enjeux et les principes de la RSE sont mis en évidence.

La mise en œuvre d'une méthodologie s'applique à une situation liée à la RSE.

## Mise en œuvre d'une méthodologie

Dans le cas où le technicien d'animation du territoire est amené à mettre en œuvre un processus d'évaluation, l'enseignement doit lui permettre de l'élaborer.

## Objets d'évaluation, critères et indicateurs

La mise en place de critères et d'indicateurs est un élément central du processus d'évaluation. Elle est à conduire après une formulation précise des attendus de l'évaluation. On distingue notamment les critères de résultats et les critères de processus.

Au niveau économique et financier, les critères et indicateurs mobilisables sont abordés dans le bloc 8.

## Plan d'évaluation

L'enseignement vise à préparer les apprenants à une mise en œuvre organisée du processus d'évaluation.

### • Mise en œuvre prévisionnelle de l'évaluation

L'attention des apprenants est attirée sur la prévision de mise en œuvre de la démarche d'évaluation dès la préparation du projet et de la valorisation de toutes les évaluations ex ante mobilisables.

### • Opérationnalisation de l'évaluation

Pour mettre en œuvre l'évaluation des techniques développées dans les démarches de diagnostic territorial présentées en lien avec la C4.2, peuvent être mobilisées : techniques d'enquête, collecte et traitement des données.

Il convient également de former les apprenants à la préparation et l'organisation des différents temps de l'évaluation :

- Définition des tâches d'évaluation ;
- définition du rôle de chacun des acteurs concernés dans la démarche d'évaluation ;
- Mise en place d'un calendrier qui précise les étapes de cette mise en œuvre de l'évaluation ;
- Réalisation d'un budget prévisionnel (temps, moyens logistiques).

### Rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation est essentiel dans la mise en œuvre de la démarche. Il s'agit d'être à même de rendre un document d'aide à la décision transmissible à un professionnel. Il vise à rendre compte de l'atteinte des objectifs assignés au projet.

Les écarts entre prévisionnel et réalisés sont analysés.

Ce rapport peut être également le document de commande d'un nouveau projet.

Pour l'apprenant, il est le support d'une restitution orale au commanditaire, fortement recommandée.



| Capacité évaluée                       | Critères d'évaluation  | Savoirs mobilisés  | Disciplines  |
|--|--|--|--|
| <b>C7.4 Communiquer dans un projet</b> | Sélection des informations<br>Adaptation de la communication mise en œuvre | Connaissance des publics cibles<br>Techniques de communication | Technologies de l'informatique et du multimédia<br>Éducation socioculturelle |

### Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant en charge de la conduite du projet, met en œuvre auprès des acteurs et partenaires du projet les démarches de communication nécessaires à l'animation interne et la mise en œuvre de celui-ci. Pour cela, il sélectionne les informations à communiquer et adapte les formes de la communication mobilisées aux différentes parties prenantes.

### Précisions sur les attendus de la formation

Il s'agit de gérer les aspects communicationnels dans le projet (aspects de communication interne : à une équipe de travail, à un réseau d'acteurs parties prenantes d'un projet). La communication dans le projet est à différencier du projet de communication vu en C5.1.

La conduite de projet impose à l'apprenant d'acquérir une capacité à élaborer et à diffuser de l'information de qualité (C3.1 et C3.3). Pour cela, il importe que la formation lui offre diverses situations pratiques de cet apprentissage. C'est pourquoi la C7.4 s'acquiert après de multiples mises en situation et est évaluée (dans la mesure du possible) après ou en lien avec la C3.1 et la C3.3.

### Organisation de la communication permettant l'élaboration d'un projet

La communication entre les parties prenantes est fondamentale pour la bonne conduite d'un projet. Elle est souvent identifiée comme un point d'achoppement en raison du grand nombre d'occasions de malentendus. Les apprenants doivent donc répondre à ce besoin d'information. Ils doivent, en lien avec les M1, M3.1,, et M3.3, M5.3 et M6.1, être en mesure de formuler à l'écrit comme à l'oral toute information nécessaire et utile à l'avancement du projet. Celles-ci portent sur différentes étapes du projet : présentation du projet, états d'avancement, problématiques, plans d'actions, bilans intermédiaires, etc.

### Caractéristiques de la communication projet

La communication nécessaire à l'ingénierie du projet peut concerner différents acteurs:

- L'équipe de projet elle-même,
- Les prestataires impliqués dans le projet, y compris les prestataires externes s'ils participent aux réunions projets ou s'ils travaillent physiquement au sein de l'organisation,
- Les sous-traitants directement impliqués dans le projet,
- La hiérarchie de l'organisation et les donneurs d'ordre (comité de pilotage).

La communication interne au projet peut prendre différentes formes :

- communication formelle ou informelle : la communication informelle se fait de manière spontanée et non planifiée, mais son contenu peut être important et parfois même décisif. Il convient de bien formaliser par écrit des échanges informels importants afin d'informer le reste de l'équipe ;
- communication verticale (hiérarchique) ou horizontale transversale ;
- communication ascendante ou descendante.

Il s'agit d'amener les apprenants à qualifier et hiérarchiser l'information à mettre en œuvre en fonction des contextes et des acteurs concernés.

## Élaboration d'informations claires et partageables

Il s'agit d'amener les apprenants à transmettre lors de la conduite de projet des informations délivrées de façon concise, transparente, compréhensible et aisément accessibles, en des termes clairs et simples.

Pour être utiles, l'information doit présenter plusieurs caractéristiques :

- fiabilité (vérifiable),
- pertinence (répondre à un besoin précis),
- disponibilité (pouvoir être obtenue rapidement et à un coût abordable).

L'un des rôles fondamentaux de l'information est de faciliter la prise de décision (cf. M3.1). Le technicien, en recueillant et en traitant l'information y participe.

## Communication en équipe projet

Le technicien en charge de la conduite et de l'animation du projet doit s'assurer de la qualité de l'information diffusée. La qualité de cette communication peut affecter les résultats. Il doit apprendre à définir un processus partagé d'échange de l'information, de prise de décision et de suivi de décision. Il importe de valider ce processus auprès de l'ensemble de l'équipe.

Les apprenants sont initiés à une démarche de gestion de conflit. Ils sont amenés à analyser la naissance du conflit : repérage des éléments déclencheurs, de l'origine du désaccord, identification des protagonistes et analyse de leur attitude dans le conflit, analyse du processus d'escalade, de la tension au conflit.

Les processus de remédiation sont développés, tout comme la prévention des conflits et les modes de dépassement. Cf. liens avec le module M6.

À ce stade, le technicien ne peut pas se prévaloir d'être un médiateur, mais un facilitateur.

## Outils de communication

Les supports sont multiples et sont conditionnés par la situation de communication et les interlocuteurs, évolutifs dans un espace numérique toujours en mouvement (outils de partage numérique, web, etc.).

Cf. liens avec l'activité pluridisciplinaire « Communication professionnelle », les modules M6.1 et M5.3.

Exemples de supports transmissibles à un professionnel :

- courrier, e-courrier
- note d'intention
- fiche action
- compte rendu

L'enseignement vise à former les apprenants à rédiger ces documents usuels en respectant les codes professionnels, notamment pour les notes de service, compte rendu ou rapport à usage interne.

Les supports sont multiples et sont conditionnés par la situation de communication et des interlocuteurs, Il ne suffit pas de se limiter à diffuser de l'information écrite.

Les messageries instantanées, les réseaux sociaux des organisations remplacent progressivement les supports traditionnels, ils permettent au-delà de la diffusion de l'information à la bonne personne en temps réel, de créer un espace de discussion. L'attention des apprenants est attirée sur les intérêts et risques des outils grand public de type WhatsApp, Viber, Telegram, outils bureautiques traditionnels disponibles sur le réseau informatique de la structure ou externalisés. Cf. lien avec l'activité pluridisciplinaire « Communication professionnelle » et les modules les modules M6.1 et M5.3.

## Conduite et suivi de réunion projet

Au sein du projet, les réunions rythment l'avancée du projet et la communication interne. Le technicien est amené à en assurer l'organisation et la traçabilité des informations échangées et des décisions prises. On distingue :

- les réunions d'information : assurer une communication descendante,
- les réunions participatives : faire adhérer un groupe à un projet défini en amont,
- les réunions de travail : rechercher et trouver une solution sur un point particulier, préparer ou construire une décision ,
- les réunions de créativité : rechercher un grand nombre idées,
- les réunions de validation : communication verticale, ascendante ou descendante avec le comité de pilotage et les différents responsables du projet.

Le technicien d'animation assure le secrétariat de ces différentes formes de réunion et s'assure de la diffusion de l'information.

Pour ce faire l'enseignement prépare les apprenants à :

- planifier et organiser une réunion de travail,
- préparer les supports d'animation de la réunion.

Les techniques d'animation de réunion sont mobilisées. Les apprenants sont formés à l'analyse du déroulement de la réunion, notamment à celle de leur posture d'animateur.

Les apprenants sont également amenés à conduire des réunions en distanciel.

## Communication avec les partenaires du projet

Il s'agit d'amener les apprenants à intégrer les règles et codes de communication écrite et orale spécifiques à chaque catégorie de partenaires acteurs du projet : institutionnels, financeurs, prestataires de service ...

Les principes fondamentaux sont ceux requis dans toute situation de médiation, de négociation, de diplomatie : transparence, écoute, disponibilité, sens de la mesure... Les enseignements, au travers de situations de communication réelles et régulières, permettent à l'apprenant de développer ses compétences psychosociales afin de répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de son futur métier. Parmi elles :

- savoir résoudre des problèmes,
- savoir prendre des décisions,
- savoir communiquer efficacement, être habile dans les relations interpersonnelles,
- avoir une pensée critique, avoir une pensée créative,
- avoir conscience de soi, avoir de l'empathie pour les autres,
- savoir gérer le stress, savoir gérer ses émotions.

Voir le document d'accompagnement thématique relatif à ce sujet : « accompagnement des apprenants au développement de compétences psychosociales »

[https://chlorofil.fr/fileadmin/user\\_upload/02-diplomes/referentiels/secondaire/fichiers-communs/ref-com-comp-psycho.pdf](https://chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/02-diplomes/referentiels/secondaire/fichiers-communs/ref-com-comp-psycho.pdf)

La posture de l'animateur est abordée en C5.2.

En lien avec les blocs 1 et 3, il s'agira également de mobiliser des techniques telles que :

- l'écoute active,
- la gestion des conflits,
- les techniques de collaboration en groupe,
- celles de persuasion et d'influence, d'argumentation,
- des processus de résolution de problèmes,
- d'analyse des informations et des expériences de façon objective.

## Groupes cibles à mobiliser pour la réalisation du projet

Il s'agit d'identifier les différents types de partenaires et les caractéristiques de chacune de ces cibles pour les mobiliser.

- Les **institutionnels** : collectivités locales, état, institutions et organismes européens, organisations professionnelles, syndicales, ...  
L'enseignement vise à permettre aux apprenants d'identifier dans le cadre du projet leurs apports potentiels.
- Les **financeurs** : au-delà des institutionnels sources de financement ou de prêt d'honneur, l'enseignement permet de mettre en évidence les caractéristiques des différents types de financeurs mobilisables, banquiers et financements participatifs.  
Compte tenu de l'engagement nécessaire pour mener une campagne de financement participatif (*crowdfunding*), cet aspect relèvera du projet de communication davantage que de la stricte communication projet. Les projets de financement participatif de type crown funding supposent la mise en place de projets de communication spécifiques qui relèvent de la C5.1.
- Les **prestataires de services** : même s'ils fournissent un service marchand, leur engagement dans le projet peut-être important et la fiabilité de la relation déterminante. Il convient de sensibiliser les apprenants à soigner cette relation.

## Objectifs de la communication projet

La communication avec les partenaires dans le cadre d'un projet peut prendre les différentes formes évoquées précédemment. L'attention des apprenants est attirée sur le fait que les partenaires du projet ne font pas partie au sens strict de l'équipe projet et qu'ils doivent disposer d'une information claire, stabilisée, formellement établie. Ceci d'autant plus lorsque des engagements financiers ou logistiques sont nécessaires. Cf. lien avec l'activité pluridisciplinaire « Communication professionnelle » et les modules M6.1 et M5.3.

## Messages et canaux de communication par groupe cible

Il s'agit d'identifier les codes de communication orale ou écrite pour communiquer avec différents partenaires, institutionnels, élus, responsables d'association.

L'enseignement multiplie les occasions de mettre en œuvre des situations de communication en relation avec différents types de partenaires pour en faire acquérir les codes aux apprenants.