



Dispositif des chefs de projet et de partenariats



Projet Aqua Concert

- Rapport final -
Juin 2008

*Laurent Lescoulié, chef de projet et de partenariat
Lycée de la Mer et du Littoral de Bourcefranc (17)*



Remerciements

Ce rapport est l'aboutissement d'un travail de longue haleine que je suis fier aujourd'hui de vous présenter. Il n'aurait pas été possible sans l'aide et le soutien des personnes et partenaires suivants auxquels je voudrais exprimer ma plus sincère reconnaissance :

M. Jouinot pour son soutien, sa présence et ses conseils avisés tout au long du projet, depuis sa conception jusqu'à la rédaction de ce rapport. Merci Guy et bonne retraite, vous le méritez bien...

L'équipe de l'exploitation, de direction et d'enseignants du lycée de la Mer et du Littoral sans qui la certification ISO 14001* (*cf. glossaire*) n'aurait pas pu être délivrée. Grand merci à Martial, Bérangère, Claudine, Sylvette, Jacky, Christine, Isabelle, Sophie, Florence, Patrick, Luc, Pierre, Dominique et les enseignants des formations professionnelles.

Messieurs. Patsouris, Champeau et Brossard pour leur implication constante dans nos travaux.

Chantal pour notre excellente entente dans l'encadrement de la LUP,

Florence, Cécile, Béatrice, Emmanuelle, Simon du réseau SME pour leur accompagnement vers la certification ISO 14001.

Freddy pour son intérêt dans la démarche, et pour sa participation à l'audit de certification,

Charlotte et Aurore pour leur dynamisme et leur sympathie durant leurs stages passés sur le lycée. Bon vent à toutes les deux.

Je tiens à remercier l'ensemble des partenaires techniques, institutionnels, professionnels et financiers qui nous ont fait confiance dans la conduite de ce projet :



Descriptif

Intitulé du projet initial : Les indicateurs environnementaux de l'aquaculture marine

Intitulé du projet actualisé : Aqua'Concert

EPL : Bourcefranc (17)

Ingénieur chef de projet : Laurent Lescoulié, Ingénieur en Agriculture et Environnement (IAE)

Directeur(s) de l'EPL durant la durée du projet :

Septembre 2005 → septembre 2007 M. Jouinot Guy

Septembre 2007 → septembre 2008 M. Ronsin Martial

Equipe de projet interne : Equipe exploitation, équipe de direction, équipe enseignante

Partenaires techniques, et financiers :



Sommaire du rapport¹

REMERCIEMENTS	2
DESCRIPTIF	3
SOMMAIRE DU RAPPORT.....	4
ABBREVIATIONS.....	5
GLOSSAIRE	6
INTRODUCTION.....	8
• Le projet mis en œuvre	9
✓ Rappel du projet initial : contexte et objectifs	9
✓ Evolution du projet après la phase d'appropriation par l'ingénieur chef de projet : objectifs retenus et missions confiées au chef de projet (cf. annexe n°11)	9
✓ Moyens financiers mobilisés pour le projet ; montage et suivi de dossiers pour l'obtention de financements.....	13
✓ Analyse économique de la démarche ISO 14001, cas de l'exploitation de Bourcefranc :	14
✓ Récapitulatifs des actions mises en œuvre durant la durée du projet (cf. annexes 2 à 9)	19
✓ Equilibre entre les différentes missions et évolution de cet équilibre au fur et à mesure de l'avancement du projet	21
✓ Niveau de responsabilité du chef de projet ; positionnement dans la gouvernance du projet et des sous-projets.....	22
✓ Encadrement du chef de projet : existence et rôle du tuteur scientifique, réunions du comité de suivi local,	23
• Bilan des actions réalisées : acquis et effets escomptés à court terme à moyen terme :.....	25
✓ Partenariats mis en place : quels partenariats pour quels objectifs, quelle structuration ; quelle évolution des partenariats depuis la définition du projet initial ; quelle échelle territoriale ; et enfin, quelles perspectives, quelle pérennité.....	25
✓ Intégration du projet dans l'établissement, existence et rôle d'une équipe de projet ;.....	26
✓ Retombées en terme de recherche.....	27
✓ Retombées en terme de développement.....	27
✓ Retombées en terme d'ingénierie de formation, de méthodes pédagogiques et de contenu des formations.....	28
• Analyse des points forts et des difficultés rencontrées, avis personnel du chef de projet et des partenaires sur cette expérience (pour ce qui le concerne et sur le dispositif en général) 29	
SYNTHESE ET PERSPECTIVES	31
ANNEXES	33

¹ Etabli selon les préconisations la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche.

Abbreviations

ACTA : Association de Coordination Technique Agricole ; ACTIA : Association des Coordination Technique pour l'Industrie Agroalimentaire
ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'**Energie**
APCA : Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
ATOSS : Administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé
BP REA : Brevet Professionnel Responsable d'Exploitation Agricole
BTS : Brevet de Technicien Supérieur
CA 17 : Chambre d'Agriculture de Charente Maritime
CREAA : Centre Régional d'Expérimentation et d'Application Aquacole
CTE : Contrat territoriaux d'exploitation
CUMA : Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole
DGER : Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche
DIREN : Direction Régionale de l'Environnement
DRAF : Direction Régionale de l'Agriculture
DU : Document unique
EI2S : Association Environnement Industrie Deux Sèvres
ENITAB : Ecole Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricoles
EPL : Etablissement Public Local
ETP : Equivalent temps plein
FMA : Forum des Marais Atlantiques
FOPDAC : Formation professionnelle, des actions de développement, de la coopération internationale des établissements
GMS : Grandes et moyennes surfaces
HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point
HSE : Hygiène sécurité et environnement
IAE : Ingénieur en Agriculture et Environnement
IDEA : Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles
IGREF : Ingénieurs du Génie Rural des Eaux et Forêt
IAE : Ingénieurs en Agriculture et Environnement
IFREMER : L'Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer
INRA : Institut National de Recherche Agronomique
ISO : International Organization for Standardization
LEGTA : Lycée d'Enseignement Général et Technologique Agricole
LUP : Licence Universitaire Professionnelle
MAP : Ministère de l'Agriculture et de la Pêche
MEDDAT : Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire
QSE : Qualité Sécurité Environnement
RDE : Recherche développement formation
SMI : Système de Management Intégré
SME : Système de Management Environnemental
SRC : Section Régionale Conchylicole Marennes Oléron
SRFD : Service Régional Formation et Développement
SYSAAF : Syndicat des sélectionneurs avicoles aquacoles français
UMO : Unité de Main d'Œuvre

Glossaire

Agenda 21 : L'Agenda 21 est un programme d'actions pour le 21ème siècle orienté vers le développement durable. Il peut être mis en place par une entreprise, une collectivité, un pays...

Audit interne : L'audit interne est une activité d'assistance et de conseil à la gestion. Il aide un organisme à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, son management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

Cinq missions des EPL :

- formation générale, technologique et professionnelle initiale et continue ;
- animation et développement des territoires ;
- insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes et insertion sociale et professionnelle des adultes ;
- développement, expérimentation et recherche appliquée ;
- coopération internationale, en favorisant les échanges et l'accueil d'élèves, apprentis, étudiants, stagiaires et enseignants.

Document unique : En France, le document unique a été créé par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001. Il est la transposition, par écrit, de l'évaluation des risques, imposée à tout employeur par le Code du Travail (article R. 4121-1 et suivants du code du travail français). Il est obligatoire pour toutes les entreprises et associations de plus de 1 salarié.

Dossier d'expression des besoins : Il formalise explicitement, après enquête, les besoins exprimés par un client ou un utilisateur.

Filière : Structure sub flottante d'élevage conchylicole en eau profonde

IGP : Indication Géographique Protégée

Livrable : Tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet

Norme ISO : L'ISO (International Organization for Standardization) donne la définition suivante :

« Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. » La norme est un document de référence sur un sujet donné. Il indique l'état de la science, de la technologie et des savoir-faire au moment de la rédaction.

Pour être considéré comme une norme, le document doit remplir deux conditions :

- les moyens et méthodes décrits doivent être reproductibles en utilisant et respectant les conditions qui sont indiqués,
- elle doit avoir reçu la reconnaissance de tous.

C'est un référentiel incontestable commun proposant des solutions techniques et commerciales. Elles sont utilisées pour simplifier les relations contractuelles.

Une norme est le résultat d'un consensus élaboré par un processus dit de normalisation.

Dans le cas général, un fabricant ou un prestataire de service n'est pas obligé de suivre une norme. Elles peuvent cependant être imposées par un donneur d'ordre pour la réalisation d'un contrat. Dans certains cas, le droit peut imposer l'utilisation d'une norme industrielle (par exemple normes pour les installations électriques, les jouets pour enfants, les appareils à pression...).

Ex :

ISO 9001 : management de la qualité

ISO 14001 : management environnemental

ISO 22000 : management sur la sécurité sanitaire

OHSAS 18001 : management de la sécurité

Note de lancement : Elle officialise le démarrage du projet auprès de l'ensemble des responsables et des personnes concernées. Elle a été communiquée le 7 avril 2007 au comité de pilotage, et le 5 mai à l'ensemble du personnel du lycée.

Note de cadrage : Elle définit le cadre du projet dans ses grandes lignes : origine du projet, périmètre, enjeux, facteurs de risques, organisation, budget et planning prévisionnel.

Plan de management : Il donne une visibilité de la conduite de projet. Il fixe les responsabilités entre les différents acteurs du projet, et définit les instances de pilotage. Il comprend :

- Le découpage du projet en chantiers,
- L'attribution des responsabilités au sein de l'équipe projet,
- Le budget prévisionnel ainsi que ses modalités de gestion
- Les modalités de gestion documentaire
- La communication.

Mapping : Cartographie des différents chantiers d'un projet

Programme d'action environnemental : Outil de management pour la réalisation d'actions environnementales. Chaque action correspond à un impact environnemental précédemment diagnostiqué, adjoint d'un objectif quantifiable d'amélioration. Un responsable de l'action est nommé avec des moyens et une échéance.

Revue de direction* : C'est réunion bilan annuelle du système de management environnemental. A cette occasion est établi un bilan du programme d'action précédent, des indicateurs environnementaux de l'organisme etc. Un nouveau programme d'action est établi.

Système de Management Intégré : Un système de management intégré ou SMI est un système qui permet la gestion de plusieurs aspects différents (Qualité, Sécurité, Environnement, Hygiène...) au sein d'une entreprise. Ce type de système combine les exigences de différentes normes (ISO 9001, pour la Qualité, ISO 14001 pour l'environnement, OHSAS 18001 pour la santé et la sécurité au travail) afin que l'entreprise gagne en efficacité. Les systèmes de management intégrés permettent une vision globale de l'entreprise grâce à la prise de conscience de l'ensemble des processus, et de la prise en compte des interactions entre eux. On peut faire interagir autant de normes managériales entre elles dès l'instant où les points communs font gagner en efficacité et que les exigences spécifiques à chaque domaine sont respectées.

Les avantages sont nombreux: passage d'une certification au même moment et non de trois certifications, coût de certification réduit, gain d'efficacité, anticipation des risques produit/Sécurité/Environnement en même temps et donc pas de risque de contre-ordre, réflexion globale de l'entreprise sur les thématiques Qualité/Sécurité/Environnement et première approche pour un Développement durable.

Introduction

► **Présentation du dispositif des chefs de projet** (Circulaire DGER/SDRIDCI/MDAR/C2008-2001)

L'agriculture est au cœur des enjeux stratégiques, économiques, écologiques et sociétaux de demain. La performance de sa production alimentaire, sa puissance économique porteuse d'emplois, son ancrage territorial, son arrimage à un secteur agroalimentaire exportateur, sa contribution à l'environnement en font un des secteurs majeurs.

C'est dans ce contexte que fut mis en place en 2003 le dispositif expérimental des « chefs de projet de partenariat ». Il a pour but le renforcement des relations **formation - recherche - développement**, en les mobilisant au sein de réseaux et sur des projets. Ceci afin de répondre aux enjeux de performance de l'agriculture et du monde rural en terme de développement durable tels que confirmés dans les consensus issus du « Grenelle de l'environnement ».

Les objectifs majeurs sont :

- ☑ Encourager l'innovation, en explorant de nouveaux domaines, en mettant au point de nouveaux outils ou en renouvelant les méthodes de travail et d'organisation dans la perspective d'une amélioration de la performance écologique et productive de l'agriculture;
- ☑ Créer les conditions favorables au développement des processus d'innovation en associant autour de projets communs des acteurs de toutes les parties prenantes,
- ☑ Améliorer l'efficacité du dispositif de développement agricole et rural en confortant le travail en réseau au sein des catégories d'acteurs et le développement d'approches systémiques en faisant émerger les compétences dont l'agriculture aura besoin demain sur le terrain de l'innovation,
- ☑ Produire des références et mettre à disposition les résultats des travaux sous une forme facilement communicable aux agriculteurs et aux acteurs du conseil agricole.

Le dispositif est piloté par la DGER et suivi par un comité de pilotage regroupant des représentants :

- du ministère de l'agriculture,
- de l'enseignement supérieur agricole : Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et Forêts (ENGREF)
- de la recherche : Institut de la Recherche Agronomique (INRA) et Cemagref : institut de recherche pour l'ingénierie de l'agriculture et de l'environnement
- et du développement : Association de Coordination Technique Agricole (ACTA), Association des Coordination Technique pour l'Industrie Agroalimentaire (ACTIA), Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA).

Les projets, limités dans le temps (3 à 5 ans), sont à dimension technique, collective et inter-institutionnelle, et intègrent la formation. Ils sont sélectionnés par le comité de pilotage national, suite à un appel à projets organisé chaque année à l'automne par la DGER en direction des établissements d'enseignement agricole.

Pour mener à bien chaque projet sélectionné, un poste de chef de projet est proposé aux ingénieurs du Génie Rural des Eaux et Forêt (IGREF) ou aux ingénieurs en Agriculture et Environnement (IAE)

L'expérimentation a démarré en 2003 et compte aujourd'hui une vingtaine de chefs de projet répartis dans toutes la France sur des EPL et des thématiques de travail très différentes : agriculture, agroalimentaire, hydraulique ou aquaculture.

► **Aqua'concert : exemple d'un projet en aquaculture :**

Ce rapport, établi selon les préconisations de la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche, présente dans un premier temps la conception, l'initiation, les modalités de la conduite et les résultats du projet de partenariat « Aqua'concert » conduit sur l'EPL de Bourcefranc (17) de septembre 2005 à aout 2008. Les travaux menés traitent de l'accompagnement des formations et des établissements conchylicoles vers la mise aux normes en hygiène, sécurité et environnement (HSE).

Dans un deuxième temps, une analyse des points forts, des difficultés rencontrées et des perspectives envisageables est développée, sur la base notamment d'une enquête réalisée auprès des partenaires du projet.

Des « notes » sont proposées tout au long du rapport sur les différents points jugés clés de la conduite du projet. Ces suggestions ne se prétendent en aucun cas généralisables à l'ensemble du dispositif, mais elles pourront, je l'espère, apporter un retour d'expérience, ainsi que des éléments de réflexion au comité de pilotage et aux nouveaux chefs de projet.

LE PROJET MIS EN ŒUVRE

✓ *Rappel du projet initial : contexte et objectifs*

Le Lycée de la mer et du Littoral a toujours constitué partie prenante dans les projets d'animation engagés par le Ministère de l'agriculture et de la Pêche (MAP*):
En réalisant les diagnostics de territoires et Agri environnementaux,
Par la contractualisation de CTE*,
Par sa participation au réseau d'établissements d'enseignements pilote « Education à l'environnement vers un Développement Durable »

C'est dans un souci de maintien de cette dynamique interne et de réseau, que l'EPL a coécrit en 2004 avec l'Ifremer La Tremblade un projet intitulé « les indicateurs environnementaux de l'aquaculture marine ». Ceci dans le but de s'intégrer dans le dispositif des Chefs de projet et de partenariat mené par le MAP.

Voici les 3 principales actions envisagées :

- « 1- Etablir des indicateurs de durabilité pour les exploitations conchylicoles », sur la base des travaux menés en agriculture (IDEA*)
- « 2- Projet de développement et de promotion du management environnemental » Action DGER*/FOPDAC*, AD et DD 2003 2006
- « 3- Ouverture de la licence professionnelle Aquaculture et Gestion Durable de son environnement »

Une action supplémentaire était envisagée sur la gestion des rejets des éclosiers de mollusques au niveau de la station Ifremer de la Tremblade, en tant que site pilote.

Les 7 partenaires pressentis étaient : le Centre Régional d'Expérimentation et d'Application Aquacole (CREAA*), la Chambre d'Agriculture de Charente Maritime (CA 17*), la Section Régionale Conchylicole Marennes Oléron (SRC*), l'Institut National de Recherche Agronomique (INRA*), le Forum des Marais Atlantiques (FMA*), l'Université de la Rochelle, le Syndicat des éclosiers nurseurs.

Les missions spécifiques du chef de projet établies étaient les suivantes :

« Coordonner et animer les actions

Apporter la logique de terrain et assurer la liaison entre l'ensemble des acteurs

Etablir la synthèse, tester les indicateurs et vulgariser la méthode

Transférer la méthode vers les applications pédagogiques par la création de ressources en Education à l'Environnement destinés à : la formation des formateurs, la licence professionnelle, la formation continue. »

✓ *Evolution du projet après la phase d'appropriation par l'ingénieur chef de projet : objectifs retenus et missions confiées au chef de projet (cf. annexe n°11)*

Méthodologie employée durant la phase d'appropriation :

L'appropriation, l'analyse critique du sujet ainsi que le diagnostic initial furent réalisés de septembre 2005 à janvier 2006.

Cette période fut nécessaire pour :

- la compréhension du contexte et des enjeux,
- l'écriture d'un planning et d'objectifs précis,
- l'obtention de résultats rapides (reconnaissance du travail de chef de projet),
- le suivi de formations sur le management, la conduite de projets, le développement durable, les normes HSE,
- l'identification d'organismes et personnes ressources etc...

Cette première phase fut constituée essentiellement par :

La prise en main du dossier d'ouverture de licence professionnelle :

Soucieux de prendre le temps nécessaire au diagnostic interne et externe (territoire, profession conchylicole, EPL, partenaires...), ma mission a débuté par la reprise en main du dossier de création d'une licence professionnelle. Cette action était aussi la plus urgente. Son aboutissement m'a permis de me faire reconnaître en interne et en externe.

✘Note : Ce type de travail constitue, à mon sens, un excellent « tremplin » pour un chef de projet, et cela pour plusieurs raisons :

Il permet de rencontrer un grand nombre d'intervenants susceptibles de participer à la formation, qui peuvent constituer des partenaires potentiels pour le projet. Il oblige le chef de projet à « s'immerger » dans les arcanes de la coordination pédagogique entre un établissement universitaire, et un EPL. Il permet un échange riche avec les autres enseignants et partenaires lors de la conception du contenu de la formation. Cependant, il faut veiller à ce que le chef de projet ne soit pas « aspiré » dans la gestion administrative de la formation. Cette tâche ne relève pas de ce type de fonction. Nous verrons tout au long du rapport quels sont les apports au projet induits par mon implication dans la LUP.

L'encadrement d'études sociologiques :

D'autre part, j'ai encadré deux études sociologiques en partenariat avec l'université de La Rochelle qui m'ont permis de prendre le pouls, et de mesurer les besoins des partenaires pressentis pour le projet. A ce titre, un travail important d'enquête qualitative fut réalisé, en partenariat avec des étudiants en masters Management, auprès d'une cinquantaine de professionnels et autres acteurs du territoire sur la thématique « ostréiculture et développement durable » (cf. annexe 1).

✘Note : Un chef de projet doit impérativement s'appuyer sur les établissements de formations, au travers des projets professionnels, projets tuteurés, stages... qui permettent en quelque sorte de « sous traiter » certaines étapes du projet. Non seulement pour des raisons de compétences, mais aussi compte tenu du temps imparti (3 ans) pour prendre en main, mener, et faire aboutir un projet avec l'ambition souhaitée.

Les échanges directs avec les personnes ressources :

Une étude bibliographique fut menée sur la thématique du développement durable, des indicateurs de durabilité et de l'aquaculture afin d'apprécier les travaux réalisés ou en cours de réalisation ailleurs en France, en Europe, dans le Monde. L'appui de personnes expertes en Développement Durable dans les instituts de recherche (INRA, IFREMER) fut indispensable.

D'autre part, mon intégration rapide dans l'équipe de direction, de permanence et enseignante a favorisé de nombreux échanges avec les personnes ressources en place dans le but d'appréhender l'historique de l'établissement, ses atouts, ses contraintes.

Enfin, j'ai réalisé une étude d'expression des besoins formalisée auprès de l'ensemble des partenaires pressentis afin de cerner les attentes de chacun.

✘Note : Il est crucial pour un chef de projet de se mettre en relation étroite et de gagner la confiance, en interne de personnes ressources qui connaissent l'histoire de l'EPL et ses relations avec les partenaires, et en externe d'experts sur les thématiques majeures du projet.

☑ Synthèse du diagnostic :

Ces premières actions ont donc été, dans mon cas, les vecteurs forts de mon diagnostic dont les principaux éléments sont synthétisés ci-dessous :

La filière professionnelle conchylicole du bassin Marennes Oléron :

La profession jouit d'une renommée importante sur le territoire national et européen notamment grâce à sa production d'huîtres (la première d'Europe en tonnage commercialisé). Elle s'attache à mettre en place une politique de qualité basée sur des signes officiels reconnus (Label Rouge, Indication Géographique Protégée...) mais elle commence à être rattrapée par d'autres bassins de production soucieux de certifier eux aussi leurs produits.

Soumise aux aléas climatiques particulièrement importants ces dernières années, la profession vit actuellement une crise économique d'importance majeure. Activité extensive et traditionnelle par essence même, la conchyliculture voit arriver de nouvelles contraintes réglementaires qu'elle juge disproportionnées et beaucoup trop « paperassières » : démarche HACCP (sécurité alimentaire), Document Unique (sécurité du personnel/conditions de travail).

Le déficit de candidat à la reprise/installation des exploitations reste aussi un souci central.

L'évolution de la filière va vers le développement de structures importantes, travaillant avec les grands réseaux de distributions et de l'autre les entreprises familiales privilégiant la vente directe et locale sur les marchés. De nouvelles technologies d'élevage ostréicole se mettent en place, sur le modèle de la mytiliculture, allant vers une mécanisation croissante :



*Navires conchylicoles pour l'élevage des huitres et moules sur filière**



Pour simplifier, la « théorie » admise par l'ensemble des experts de cette filière est la suivante : l'ostréiculture vit actuellement les bouleversements rencontrés dans l'agriculture il y a 20 ou 30 ans : mécanisation, diminution du nombre d'entreprises, travail en commun (développement CUMA), augmentation de la productivité/UMO... Pour aller dans le sens du développement durable, la profession et les autres acteurs du territoire jugent plus utile le travail en réseau, le partage d'expérience, la professionnalisation de l'activité ostréicole et l'éducation à l'environnement.

Les acteurs locaux partenaires :

La profession est entourée par des représentants de la profession (Section Régionale Conchylicole), par des autorités administratives (Affaires Maritimes), et par des instituts de recherche fondamentale : l'Ifremer et appliquée : le Creaa. Les relations entre ces structures sont régulières et assez rarement ouvertes à d'autres organismes.

Le lycée de la Mer et du Littoral :

L'établissement est une structure complexe, dépendant de 3 ministères et employant près de 120 personnes. L'effectif d'apprenants est d'environ 500, au sein de formation générales ou professionnelles, initiales, continues, et par apprentissage. Le recrutement demeure incertain et irrégulier suivant les années, notamment au niveau des BEP et BAC PRO Aquaculture.

L'exploitation aquacole regroupe un atelier pédagogique piscicole et un atelier de production ostréicole, avec des moyens techniques importants. Remplissant entièrement ses fonctions pédagogiques et d'expérimentations, elle demeure fragile au niveau économique.

Le projet d'exploitation n'est pas formalisé et fait défaut pour la mobilisation du personnel enseignant, d'exploitation et de direction vers un projet fédérateur. Sur le plan pédagogique, on note certaines lacunes dans les classes professionnelles en matière d'enjeux centraux actuels (environnement, développement durable, réglementations en hygiène et sécurité...). Le lycée est très bien intégré et reconnu dans la profession ostréicole.

L'équipe enseignante des classes professionnelles présente des compétences riches, diversifiées mais ne parvient que rarement à les mettre en musique.

Sur la base de ces différents constats, il est apparu nécessaire d'ajuster le contenu du projet initial, ceci dans plusieurs objectifs :

Mettre en cohérence les différentes missions qui m'étaient confiées, et « globaliser » le projet dans une approche systémique,

Ouvrir la démarche à d'autres partenaires,

Donner une connotation de terrain plus forte, pour plus de crédibilité envers les professionnels et de visibilité envers le personnel de l'EPL,

Au vu de ce diagnostic, l'« établissement des indicateurs de durabilité » apparaît comme une mission prématurée, délicate, voir périlleuse, non appropriée par les partenaires autres que les initiateurs du projet. **En effet, cet « outil d'évaluation » de la durabilité des entreprises (type IDEA pour l'ostréiculture), envisagé initialement, ne pourra fonctionner sans « outil d'évolution » préalable.** C'est donc sous les conseils experts de nombreux partenaires qu'une proposition de réorientation du projet est proposée le 26 mars 2006 sur la thématique de mise aux normes en hygiène sécurité et environnement (HSE*). Ce volet constitue un enjeu central pour la pérennisation des entreprises locales. Il est donc établi qu'un travail d'accompagnement est à mener en parallèle sur les entreprises locales, les partenaires et les formations du lycée afin de conserver une correspondance forte entre ces acteurs de la filière. C'est ce travail d'accompagnement qui constituera l'« outil » d'évolution et de professionnalisation. Un schéma global du projet, qui s'intitulera désormais **Aqua'concert**, (pour concertation) est établi :

Outils développés dans d'autres secteurs d'activité

Transfert de technologie

Elaboration d'« Outils » d'évolution

Champs d'action projet Aqua'concert
Développement des thématiques HSE dans les formations professionnelles initiales et continues
→ Production d'outils pédagogiques, adaptation des référentiels

Test grandeur nature sur site pilote de mise aux normes HSE : exploitation aquacole de l'EPL
→ Production de références pour les professionnels

Développement des compétences HSE dans l'interprofession
→ Production d'outils « clés en main » pour les professionnels



Elaboration d'« Outils » d'évaluation

Champs d'action SRC
Favoriser l'attrait des professionnels vers la démarche
→ Mise en place d'une valorisation économique et commerciale

Mise en place d'audits d'accompagnements pour les professionnels locaux
→ Basée sur une grille d'indicateurs HSE

Objectifs opérationnels

Mettre en place au moins une utilisation pédagogique par niveau de formation initiale et continue,

*Se mettre en conformité avec l'ensemble des réglementations environnementales
Mettre en place un SMI, avec une certification ISO 14001*

Effectuer un suivi et une analyse économique de la mise en place du SMI

*Créer un poste de responsable HSE à la SRC
Elaborer les bases d'un Guide de bonne pratique HSE*

L'atout majeur du projet est l'opportunité de placer l'exploitation aquacole du Lycée de la Mer et du Littoral comme site pilote, au centre du projet. L'établissement permet d'expérimenter la mise aux normes HSE pour l'activité conchylicole. La démarche est poussée jusqu'à la mise en place d'un Système de Management Intégré* HSE avec certification ISO 14001*. Ces « systèmes de management intégrés qualité/sécurité/environnement (QSE) permettent de faciliter la gestion des nouvelles contraintes, réglementaires ou non. L'objectif étant de ne plus les gérer au cas par cas, de manière disparate et désorganisée (pour se mettre en conformité le plus souvent en urgence...) mais de manière globalisée et organisée. En clair, l'entreprise met en place une méthode d'organisation, de gestion globale afin de répondre aux attentes de l'ensemble des parties intéressées.

Notre projet est d'utiliser ces outils élaborés pour d'autres activités (industrie, agroalimentaire) et de les adapter à l'aquaculture. Il a donc pour finalité de simplifier la vie des aquaculteurs en leur proposant un outil innovant d'aide à la gestion des contraintes internes, externes, réglementaires ou non, locales, régionales, nationales ou européennes. Afin de rester pragmatique, un maximum d'exemples d'actions concrètes sont réalisées sur le site pilote, et transférables sur les exploitations locales.

- ✘ **Note :** La difficulté dans la conduite d'un projet de partenariat est de se placer dans une optique d'innovation mais modérée afin de ne pas se détacher de la réalité. De ce fait, toute évolution du projet doit être validée et formalisée avec l'ensemble des partenaires et de l'équipe projet après une phase de concertation. La thématique choisie est porteuse et d'actualité, et pas seulement dans le secteur conchylicole. Elle peut servir de retour d'expérience, et de base de réflexion pour d'autres filières de l'agriculture ou l'agroalimentaire ou pour d'autres chefs de projet par exemple. Ainsi les partenaires du projet Aqua'concert, doivent poursuivre la communication sur cette démarche, les sollicitations externes continueront de se développer.

✓ Moyens financiers mobilisés pour le projet ; montage et suivi de dossiers pour l'obtention de financements

Huit financeurs ont été sollicités pour la conduite du projet Aqua'concert : Conseil Régional Poitou Charentes, ADEME, DIREN, Fondations Xavier Bernard et Nicolas Hulot, Communauté de communes, DRAF et EPL Bourcefranc. Les soutiens financiers obtenus s'élèvent à près de 45 000 euros.

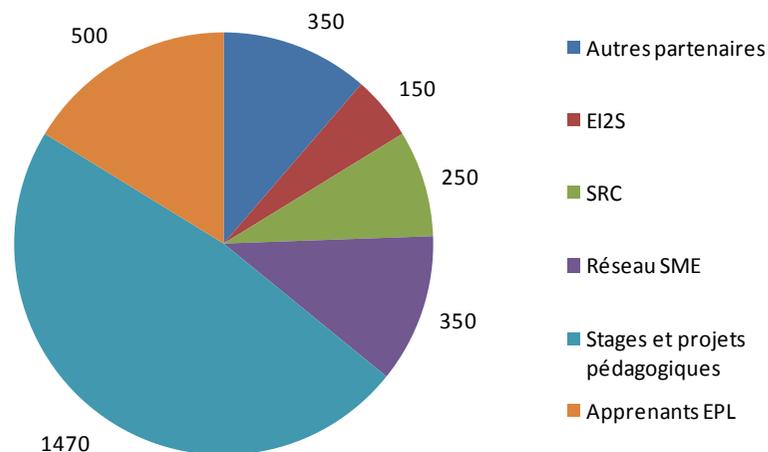
L'ensemble des calculs ci-dessous correspondent à la durée du projet soit 30 mois (mars 2006, aout 2008).

Réalisations sur l'exploitation aquacole	Dépenses (HT)	Région	ADEME	DIREN	X. Bernard	F. N. Hulot	EPL	CdC	DRAF
Tri des déchets	18 243,51	X			X		X	X	
Economies d'eau et d'énergies	979,50				X				
Stockage/distribution de produits dangereux	770,00			X	X		X		
Récupération eau de pluie	10,94				X				
Communication / Pédagogie									
Conception / impression de documents pédagogiques	5 834,00		X	X	X	X			
Fournitures diverses	1 602,00						X		
Frais postaux	500,00						X		
Frais d'accompagnement et d'expertise									
Sous traitance									
Dont Projet professionnels/ Accueil stagiaires	9 268,00		X	X					X
Dont coût certification	5 100,00		X		X	X	X		
Frais divers									
Déplacements	2 500,00						X		
Repas	1 000,00						X		
Frais de formation	440,00		X		X		X		
Documentation	224,00				X				
TOTAL Dépenses	46 471,95								
Subventions obtenues	48 681,72	14 500	10 465	4 000	8 000	2 500	5 257	1 500	2 460
	2 209,77								

Le tableau ci-dessus présente les frais de réalisations concrètes sur l'exploitation, de communication, de production pédagogique et de mise en œuvre. Environ 2200 euros de dépenses n'ont pas été effectuées par rapport au budget prévisionnel car il n'a pas été nécessaire de réaliser le deuxième projet professionnel prévu initialement avec l'IRIAF pour la construction du SMI.

Cependant, il est nécessaire de matérialiser en volume horaire la participation de l'ensemble des partenaires du projet, dans les réunions exceptionnelles ou de comité de pilotage, dans les différents travaux communs (classeur pédagogique d'analyse environnementale, document unique...).

Contribution horaire des différents partenaires



Au final le projet Aqua'concert représente, approximativement, 3100 h de travail, hors chef de projet (5300h).

Le coût induit par cette participation des partenaires n'est pas direct. Il est supporté en grande partie par :

- l'Etat : salaires, des fonctionnaires du ministère de l'agriculture, de Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'aménagement du territoire, de l'éducation nationale,
- Par les professionnels au travers des interprofessions SRC, Chambre d'agriculture,
- Par l'Europe, et autres les collectivités territoriales : le Conseil Régional, le Conseil Général, l'Agence de l'Eau Adour Garonne, la Communauté de Communes du Bassin de Marennes, la Communauté de Communes du Pays Royannais (ex : salaires du CREAA).

✘ **Note :** Le manque de moyens est une cause récurrente d'échec de projets (cf. § Niveau de responsabilité du chef de projet). Afin que les ressources financières ne constituent pas un frein, le chef de projet doit passer le temps nécessaire, au départ, afin de cibler les partenaires financiers mobilisables et d'élaborer les dossiers de demandes de subventions.

✓ Analyse économique de la démarche ISO 14001, cas de l'exploitation de Bourcefranc :

Une analyse de la mise en place et du maintien d'un SME puis d'un SMI sont présentés ci-dessous. Ils apporteront quelques repères économiques, certes approximatifs mais basés sur l'expérience de l'exploitation du lycée de la Mer.

☑ **Mise en place du SME :**

- Le coût de la main d'œuvre estimé pour la mise en place du SME est de 25 000 euros environ, pour 9 personnes intervenantes, dont 4 salariés d'exploitation, et 2 auditrices internes (6ETP environ). Au final, on peut considérer que la mise en place du SME a sollicité 1 ETP pendant 6mois en interne, équipe d'exploitation et direction incluse. Ne sont pas inclus les étapes sous traitées en externe (IRIAF, réseau SME, ENITAB) et travaux menés par les apprenants. Ainsi, on peut estimer qu'au total 1 ETP sur 1 année aura été nécessaire.

Il est à préciser que l'audit de certification aurait pu avoir lieu plus tôt, avec un SME moins avancé que le notre. Dans ce cas le coût de la main d'œuvre se serait situé aux alentours de 10 à 15 000 euros. En effet, il est possible d'élaborer un SME en 1 an, en privilégiant la mise en place du système documentaire et non des actions.

Il existe aussi des moyens de sous traiter la mise en place d'un SME, mais le temps passé par les salariés (ou une entreprise extérieure) pour la mise en conformité ou l'amélioration du site est difficilement compressible.

	Temps (h/an.)	Coût (euros)
Salariés et agents	23,5	5 282
Chef d'exploitation	44	3 850
Chef de projet	176	9 625
Directeur EPL	22	5 775
Auditrices interne	12	780
	277,5	25 312

- Le coût des améliorations/ mises en conformité du site se situe aux alentours de 15 000 euros dont :

- 12 000 euros pour la mise en place du tri des déchets sur l'exploitation
- 1750 euros pour les économies d'eau et d'énergie,
- 1100 euros de conception et impression de supports de communication, mise en place de signalétique.

Une part importante des améliorations a été effectuée en auto construction, avec le matériel existant sur l'EPL (matériel de laboratoire, outillage, fournitures plomberie...).

Le coût des fournitures pour la station de tri est élevé et peut être largement réduit pour une entreprise, avec l'utilisation de paddocks, mannes, palettes pour le stockage des déchets. Le temps de main d'œuvre nécessaire à un ouvrier performant pour monter le même type d'installation est de 50h environ.

- Le coût de la certification est de 5100 euros.
- Il faut aussi considérer les charges de sous-traitance dans notre cas à hauteur de 3500 euros : projets professionnels ENITAB (analyse enviornnementale) , stage de fin d'étude IRIAF (accompagnement certification).

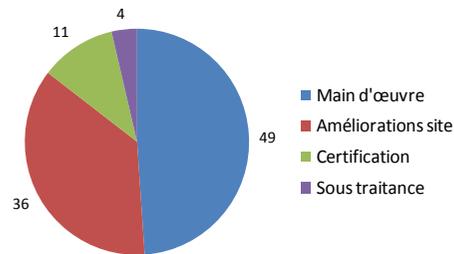
Les coûts de mise en œuvre et de certification peuvent faire l'objet de subventions à hauteur de 50% par la région Poitou Charentes et l'ADEME. Certaines actions de mises aux normes peuvent aussi faire l'objet d'appuis financiers. L'Europe, certaines fondations, collectivités territoriales peuvent aussi financer ces démarches, sur des points spécifiques.

	Charges	
	Hypothèse haute	Hypothèse basse
Main d'œuvre	25000	15000
Améliorations site	15000	5000
Certification	5100	2550
Sous traitance	3500	0
	48600	22550

	Produits	
	Hypothèse haute	Hypothèse basse
Subventions	10500	2550
Economies d'énergie	4000	2000
	14500	4550

Coût final certification	
Hypothèse haute	34100
Hypothèse basse	18000

Estimation du coût pour l'obtention de la certification :	Entre 22 et 50 000 euros (hors subventions)
--	--



Décomposition du coût de la mise en place du SME, en %

☑ Coût annuel du SME après obtention de la certification :

- Le coût de la main d'œuvre est estimé à 6700 euros environ. Dans le cas de l'exploitation de Bourcefranc, ces coûts sont pris en charge par le ministère de l'agriculture et le conseil régional essentiellement (salaires des fonctionnaires et agents territoriaux). On peut compter 1h/salarié/semaine.

	Temps dégagé (h/sem.)	Temps (h/an.)	Coût
4 personnels d'exploitation	4	168	1 914
Chef d'exploitation	1	44	770
Animateur	4	176	3 080
Directeur EPL	0,5	22	770
Auditrices interne	0,3	12	156
		422	6 690

- Le coût des améliorations et de mises en conformité est difficilement estimable mais peut être plafonné annuellement, dans notre cas il est fixé à 5000 euros (hors travaux exceptionnels de mises aux normes).

- Le coût des audits de renouvellement s'élève à 1500 euros / an.

- Les coûts de sous-traitance concernent essentiellement la veille réglementaire effectuée par la Chambre d'Agriculture 17, le conseil régional et l'ADEME et est facturée 500euros/an à l'établissement.

La décomposition du coût du SME en routine est significativement le même que dans la phase de mise en place (cf. *Décomposition du coût de la mise en place du SME, en %*).

Estimation du coût annuel de maintien de la certification ISO 14001 : Entre 13 et 14000 euros.

☑ Mise en place du SMI :

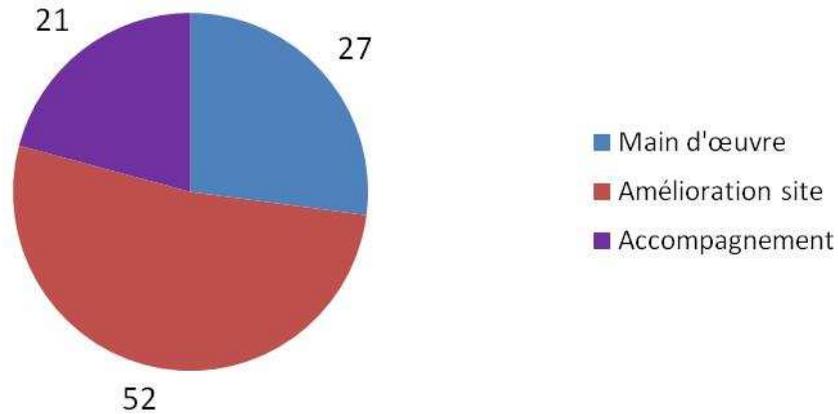
Sur la base du SME, l'élaboration d'un SMI requiert bien moins d'efforts. On peut estimer que cette étape supplémentaire demandera entre 100 et 150 heures de travail d'un animateur soit entre 1 750 euros et 2 625 euros :

- 40 à 50 heures de mise en place des documents HACCP et document unique*,
- 30 à 50h d'actualisation de la documentation,

- 30 à 50h d'actions concrètes et de sensibilisation/communication en interne.
Soit environ 1 ETP à temps plein pendant 1 mois.

Si n'est pas envisagé de nouvelles certifications (ex : ISO 9001, OHSAS 18001), il n'y aura pas de coût supplémentaire de ce côté-là.
Une ou deux journées d'accompagnement peuvent s'avérer nécessaires, soit 1000 à 2000 euros.
Les coûts des actions sur site peuvent s'élever à 5000 euros pour les premières actions en hygiène et sécurité.

Estimation du coût de mise en place du SMI, sur la base du SME : **Entre 7 750 et 9 625 euros.**



Décomposition du coût de la mise en place du SMI sur la base d'un SME, en %

☑ Coût annuel du SME après obtention de la certification :

- Le coût de la main d'œuvre est estimé à 9 200 euros/an environ. On peut compter 2h/salarié/semaine pour les enregistrements, participation aux réunions, actions d'améliorations.

	Temps dégagé (h/sem.)	Temps (h/an.)	Coût
4 personnels d'exploitation	8	252	2 870
Chef d'exploitation	2	88	1 540
Animateur	5	220	3 850
Directeur EPL	0,5	22	770
Auditrices interne	0,35	15	195
		597	9 225

- Le coût des améliorations et de mises en conformité peut être plafonné annuellement pour l'hygiène, la sécurité et l'environnement dans une entreprise de notre dimension (6 ETP) à 6 000 euros / an.

- Le coût d'accompagnement est susceptible de s'élever à 1000 euros. En effet, une journée annuelle avec un expert en SMI (sous forme d'audit interne par ex) peut s'avérer constructif.

- Le coût des audits de renouvellement et de sous-traitance reste le même que pour le SME.

Estimation du coût annuel de maintien du SMI, avec certification ISO 14001	Entre 18 et 19 000 euros.
---	----------------------------------

La décomposition du coût de maintien du SMI sur la base d'un SME reste sensiblement la même que pour sa mise en place (cf. graphique ci-dessus).

Conclusion :

	Coût (hors subventions)
Coût de mise en place d'un SME	Entre 22 et 50 000 euros
Maintien annuel d'un SME après certification	Entre 13 et 14000 euros.
Coût de mise en place d'un SMI, sur la base d'un SME	Entre 7 750 et 9 625 euros.
Maintien annuel d'un SMI après certification	Entre 18 et 19 000 euros.

Tableau synthétique d'analyse de coût

On peut s'étonner du coût de mise en place et de maintien de la démarche. Mais le professionnel intéressé doit considérer certains avantages majeurs, non chiffrables :

- Diminution des coûts de non qualité,
- Diminution et maîtrise des risques (coûts de dépollution, de procédures juridiques en cas de plaintes, perte de cheptel ...),
- Optimisation des coûts de production,
- Amélioration du fonctionnement interne et du management,
- Mise en conformité avec la réglementation,
- Anticipation des mises aux normes, et diminution de leur impact économique sur l'entreprise par un étalement dans le temps des coûts induits,
- Détachement de la concurrence par une certification reconnue internationalement,
- Exemplarité vis-à-vis des autres acteurs de son territoire, et de sa filière,
- Réponse aux attentes des consommateurs et de certains clients (GMS).

Il doit aussi savoir que choisir cette voie c'est s'engager :

- à soutenir l'animateur dans la conduite de la démarche,
- à affirmer, répéter, et prouver sa volonté de mise en place de la démarche,
- à apporter les ressources économiques, humaines, techniques nécessaires au bon fonctionnement du SME ou SMI,
- à améliorer de manière continue ses performances environnementales, et le prouver par des indicateurs,
- à prévenir toute pollution sur son site,
- à se mettre en conformité avec la réglementation,
- à être audité plusieurs fois par an,
- à former et sensibiliser son personnel.

- ✘ Note : Il est possible de diminuer les coûts de mise en place d'une telle démarche en se regroupant entre entreprises avant de mettre en commun certaines tâches : veille réglementaire, mise à jour documentaire, audits internes... L'exemple du groupement Isonis en Charente Maritime atteste de la pertinence de la démarche. Il existe des bureaux de consulting qui conseillent les entreprises pour la mise en place d'une norme. Il est généralement compté 20 à 30 jours d'accompagnement soit entre 20 et 30 000 euros (source : Conseil Régional). Il est néanmoins indispensable d'avoir un animateur en interne pour la sensibilisation, le suivi du programme d'action et des indicateurs environnementaux.

✓ Récapitulatifs des actions mises en œuvre durant la durée du projet (cf. annexes 2 à 9)

Tout au long du projet Aqua'concert, de nombreuses réalisations se sont concrétisées, suivant les champs d'action définis initialement (cf. p. 13) :

- ☑ Développement des thématiques HSE dans les formations professionnelles initiales et continues :

Au niveau de la LUP, 9 projets tuteurés ont été intégrés dans certaines étapes du projet (analyse environnementale de la pisciculture) ou au niveau des réalisations concrètes (récupération d'eau de pluie, utilisation d'énergie renouvelables, mise en place d'HACCP...). Une formation HSE de près de 60h a été instaurée comprenant des interventions extérieures, des visites, des enseignements théoriques et pratiques en Hygiène, sécurité, environnement et qualité des produits.

De nombreux outils pédagogiques ont été produits : panneaux d'affichage, posters, plaquettes, classeur environnement, classeur sécurité... Leur utilisation se développe. Les élèves de Bep, et Bac professionnel ont participé activement à la réalisation d'actions techniques sur le site pilote (station de tri des déchets, étude sur les rejets, sur les économies d'eau...).

En terme d'animation du territoire, il y a eu tout d'abord les travaux pédagogiques à portée territoriale : Rapports d'enquête sociologique Développement Durable, Projet « Cabanes propres » (cf. Annexe n°1), et ensuite les participations aux événements régionaux et nationaux Semaine du Développement Durable, journée des zones humides, forum de l'environnement régional.

Chaque année une opération de ramassage des déchets sur les plages a été organisée avec une cinquantaine d'élèves.

- ✘ Note : Il est souhaitable qu'un chef de projet dans un EPL ait pour objectif de travailler avec tous les niveaux de formation. Les actions techniques intéressent les BEP, Bac pro. En BTS et LUP elles doivent être plus élaborées, et tendre de manière raisonnable vers l'ingénierie, tout en gardant les notions de « terrain ». Ainsi ces outils pédagogiques doivent être polyvalents et issus de vrais travaux de concertations et d'appropriation avec les enseignants. Afin de développer l'utilisation de ces outils le chef de projet doit se tenir à leur disposition les premières utilisations.

- ☑ Test grandeur nature sur site pilote de mise aux normes HSE.

Sur l'exploitation du lycée de nombreuses améliorations techniques ont été accomplies, sur la base notamment de l'analyse environnementale et des audits internes* effectués. Ces actions concernent : le stockage et le rangement du matériel, l'aspect visuel et l'entretien du site, l'arrêt des pratiques non réglementaires, le développement des outils pédagogiques fixes (panneaux...), etc.

L'objectif est de rendre l'exploitation exemplaire au vue des professionnels locaux, personnel et apprenant de l'EPL, visiteurs etc.

La gestion des enregistrements a été développée, avec la mise en place d'un tableau d'affichage HSE : plan de nettoyage des locaux, plan de lutte contre les nuisibles, plan d'action environnemental...

Des relevés d'indicateurs spécifiques ont été mis en place : relevés des consommations d'eau de gaz, d'électricité, de produits chimiques, et des quantités de déchets produites.

- ✘ Note : L'intérêt de travailler sur un site pilote est évident. Le chef de projet peut se frotter à la réalité du terrain, et quelque part se mettre à la place d'un professionnel. Les discussions avec les partenaires se basent sur des faits concrets, objectifs, et donc induisent des prises de décisions, des orientations réalistes. De plus, le site pilote étant situé sur un établissement de formation les apprenants prennent part à l'amélioration du site. C'est là tout l'intérêt des exploitations de lycées agricoles. Ainsi ils quittent l'établissement après leur formation, avec des principes acquis qui peuvent ensuite être transmis lors de leurs visites d'entreprise, stages ou emplois (ex : gestion des déchets, économies d'énergie, sécurisation des installations...). L'éducation aux bonnes pratiques de production ne peut se faire efficacement que par l'apprentissage sur le terrain et non strictement dans l'alcôve de la salle de cours sur « tableau noir ».

Développement des compétences HSE dans l'interprofession (cf. annexe 14)

La conduite du changement dans une profession ne peut se faire sans compétences et personnes ressources internes. C'est avec ce postulat qu'un dossier a été monté en partenariat avec la SRC pour le financement d'un poste de responsable HSE dans l'interprofession. Les financeurs ciblés étaient le conseil régional, l'Europe et les professionnels. Ce dossier a abouti et l'embauche de cette personne a eu lieu en février 2008. Différentes missions lui ont été confié sur les thématiques HSE (cf. annexes).

Les résultats attendus sont :

- Améliorations des performances « HSE » des entreprises conchylicoles,
- Structuration de la gestion des contraintes administratives et réglementaires au sein de la profession,
- Amélioration de l'image de marque de la profession,
- « Phasage » de la pédagogie et de l'évolution de la profession sur ces thématiques « HSE »

Communication :

De nombreux articles ont été édités sur le projet Aqua'concert dans les journées locaux, et professionnels :

	Journaux locaux	Magazines professionnels	Journaux scientifiques	Télévision	Lettres d'information interne	Publication à venir
Nombres de parutions	4	5	1	1	5	4

Des visites sur site sont organisées, et intègrent systématiquement une présentation de la démarche, avec éventuellement remise de la plaquette :

	Autres lycées aquacoles	Classes d'enseignement supérieur agronomie	Autres publics
Nombres de visites	5	4	70

Une étude succincte du champ de communication et de diffusion permet d'approcher de manière approximative la population touchée par le projet. Sont compris les gens qui ont entendu parler du projet, d'une de ses actions, comme ceux qui y ont activement participé.

	Hypothèse basse	Hypothèse haute
Apprenants formations générales EPL	200	900
Apprenants formations professionnelles EPL	200	300
Elèves de formations extérieures (ENITA, IRIAF...)	40	70
Professionnels locaux	30	200
Professionnels de la filière au niveau national par la presse	1500	1500
Personnel de l'établissement	200	350
Personnes extérieures (visiteurs...)	1200	1500
Partenaires	30	50
Autorités académiques et hiérarchiques	40	80
Population locale par la presse	Indéterminé	Indéterminé
Visiteur site internet	Indéterminé	Indéterminé
TOTAL	3440	4950

NB : les résultats des communications par le faisceau « presse » sont basés sur le nombre de tirages des journaux ou magazines concernés.

☑ Création de partenariats (cf. annexe 12):

Les résultats de création de partenariats ont été ressentis à plusieurs niveaux :

- Dans les formations, notamment en BTS et LUP, j'ai participé activement à développer le réseau des intervenants extérieurs. Cet apport représente environ une trentaine de partenaires dont l'implication est pérennisée au travers du « Dossier de renouvellement d'habilitation de la LUP », validé en avril dernier par l'université.
- Dans le réseau de partenaires techniques et financiers du projet Aqua'concert avec l'entrée d'une dizaine de nouveaux interlocuteurs impliqués.
- Dans les travaux pédagogiques menés avec des établissements de formation externes partenaires :

	Mémoire masters	Rapports Projet professionnels ENITAB, IRIAF	Rapports projets tuteurés et stages LUP	Rapports de stages réalisés sur l'exploitation	Rapports Bac pro actions SME
Documents académiques produits	2	2	11	2	20

Rq : Ces documents écrits sont disponibles au lycée (centre de documentation) et certains sur le site internet du lycée.

Ces nombreux travaux scolaires, universitaires ont contribué à la réalisation de **fiches de bonnes pratiques HSE** en ostréiculture. Ces documents présentent par étapes de production les principaux risques en Hygiène Sécurité ou Environnement avec les mesures préventives possibles (cf. annexe 21). Elles serviront de base à la rédaction de la Charte Conchyliculture Durable qui sera rédigée par la SRC.

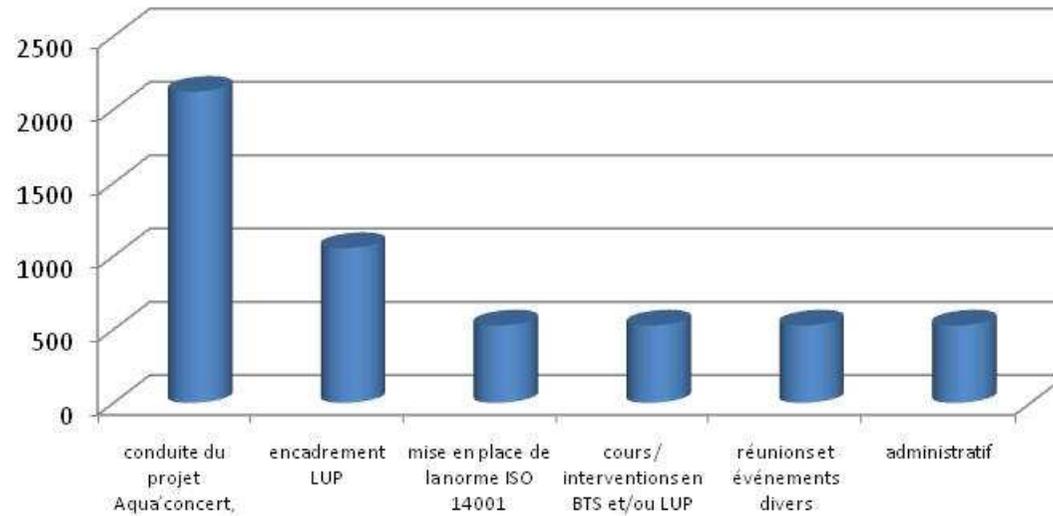
✘ Note : La création de partenariats nouveaux (presque inattendus pour certains) dans l'enseignement agricole est un des intérêts majeurs du dispositif des chefs de projet. Ces échanges ont des conséquences directes fortes sur l'ouverture, la renommée, et l'empreinte territoriale de l'établissement. Ils favorisent les interactions avec le personnel en place au lycée et contribue donc aux évolutions pédagogiques, en adéquation avec la réalité du « terrain ».

✓ Equilibre entre les différentes missions et évolution de cet équilibre au fur et à mesure de l'avancement du projet

La mission d'un chef de projet est variée, c'est là tout son intérêt... et tout son risque. Pour ma part, l'emploi du temps hebdomadaire « type » était le suivant :

- ½ journée : cours / interventions en BTS et/ou LUP
- ½ journée : réunions diverses
- ½ journée : administratif divers
- 1 journée : encadrement LUP (projet tuteurés, stages, choix du contenu de formation...)
- 2 jours : conduite du projet Aqua'concert,
- ½ journée : mise en place de la norme ISO 14001

Soit sur 3ans



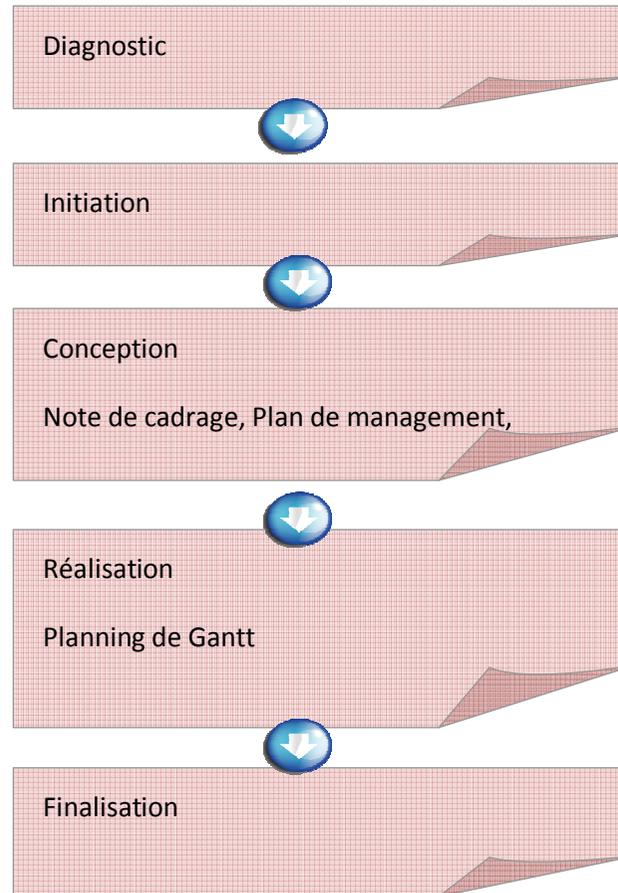
Décomposition du volume de travail (en heures)

Le temps consacré à la coordination de la LUP était centré principalement sur la période septembre → mars. Il consistait au suivi des projets tuteurés, stages, au choix du contenu de formation etc. Il était en interaction directe et forte avec le projet Aqua'concert, que ce soit au niveau de la réalisation de certaines étapes du projet, de la diffusion pédagogique ou de la valorisation des résultats.

✘ Note : Peu de moyens de coordination sont mis en place par les universités pour gérer ces formations qui demandent une présence, un vrai suivi des étudiants. Un chef de projet est donc une ressource humaine de plus pour un directeur d'établissement proposant une LUP. Dans ce sens, le chef de projet doit s'attacher à conserver une cohérence forte entre ses différentes activités afin de ne pas se disperser. J'irai même jusqu'à dire que chaque autre activité doit trouver sa justification dans sa mission principale : le projet dont il a la charge.

✓ *Niveau de responsabilité du chef de projet ; positionnement dans la gouvernance du projet et des sous-projets*

Le chef de projet a la charge de l'animation et de la coordination du projet. Pour cela des méthodologies existent qui méritent amplement d'être appliquées. Dans ce domaine, la bibliographie et les formations d'ingénierie de conduite de projet sont riches et il est nécessaire de les utiliser. Dans le cadre du projet Aqua'concert, de nombreux outils et documents clés de gestion de projet ont été utilisés (cf. annexe 10) :



✘ Note : Tout chef de projet doit être un expert de la conduite de projet. C'est implicite. La conduite de réunion, la conduite du changement, la délégation, la gestion de conflit et le management sont des compétences indispensables pour ce type de fonction.

✓ Encadrement du chef de projet : existence et rôle du tuteur scientifique, réunions du comité de suivi local, ...

Le dispositif des chefs de projet préconise plusieurs structures d'accompagnement :

Le comité de pilotage chargé de l'orientation et du suivi technique et financier du projet (cf. annexe 12)

Le comité de suivi, plus restreint, destiné à encadrer le chef de projet dans sa mission, à faciliter sa prise de recul, et à débloquer les situations délicates.

Le tuteur scientifique est un expert choisi pour ces compétences sur le thème du projet, qui suit et encadre le chef de projet.

✘ Note : La mise en place, l'animation et le maintien d'un comité de pilotage est un exercice difficile. Il est indispensable de bien connaître les attentes et centres d'intérêt de chaque partenaire afin de pouvoir y répondre concrètement au fur et à mesure de l'avancée du projet. Le chef de projet doit imposer une certaine dynamique, un rythme de travail et d'avancement relativement soutenu. Dans ce sens, diversifier la conduite des comités de pilotage est une excellente initiative par exemple en invitant

des intervenants extérieurs, même inattendus, en changeant l'établissement d'accueil de la réunion *etc.*. Un chef de projet doit donc être un leader dynamique, charismatique, imaginatif et organisé. Il doit avoir une vision claire de son projet à moyen et long terme et la faire partager à ses partenaires. Il doit veiller à réunir dans cette structure des personnes qui présentent un certain pouvoir décisionnel. Cela dans le but d'accélérer, de faciliter les prises d'initiatives.

- ✘ **Note :** Il faut savoir qu'un projet échoue généralement pour une de ces 3 raisons :
Moyens mobilisés insuffisants, délais non respectés, non atteinte des objectifs.

Dans le cas du projet Aqua'concert, aucun comité de suivi ne fut mis en place. Cette tâche peut s'avérer utile mais se superpose à une structure déjà formalisée, le comité de pilotage, dont la conduite est déjà complexe et chronophage pour les partenaires. Néanmoins, le soutien appuyé d'un « tuteur scientifique », que je qualifierai plutôt de « coach » dans mon cas, est absolument indispensable. Ce rôle fut joué par 2 partenaires (université La Rochelle, et EI2S) qui ont su me proposer une vision reculée de mon travail et imaginer les conditions de réussite du projet à moyen et long terme.

- ✘ **Note :** Le « coach » est une personne clé du projet. Il doit être expert, disponible, et motivé par le sujet. Une formalisation de ce partenariat est souhaitable, dans une convention de tutorat par exemple.



Réunion de comité de pilotage du 29 avril 2008

BILAN DES ACTIONS REALISEES : ACQUIS ET EFFETS ESCOMPTEES A COURT TERME A MOYEN TERME :

25

✓ Partenariats mis en place : quels partenariats pour quels objectifs, quelle structuration ; quelle évolution des partenariats depuis la définition du projet initial ; quelle échelle territoriale ; et enfin, quelles perspectives, quelle pérennité

Sur les 7 partenariats pressentis initialement, 6 ont été maintenus. Le SYSAAF n'a pas été sollicité pour des raisons de distance géographique mais surtout de champs d'activité, trop éloigné de la thématique du projet.

La première étape du projet a donc consisté à mettre en place puis d'étoffer cette structure de pilotage avec :

- la CUMA afin de représenter davantage les professionnels
- l'ADEME, l'association EI2S pour leurs compétences en développement durable, et démarche HSE

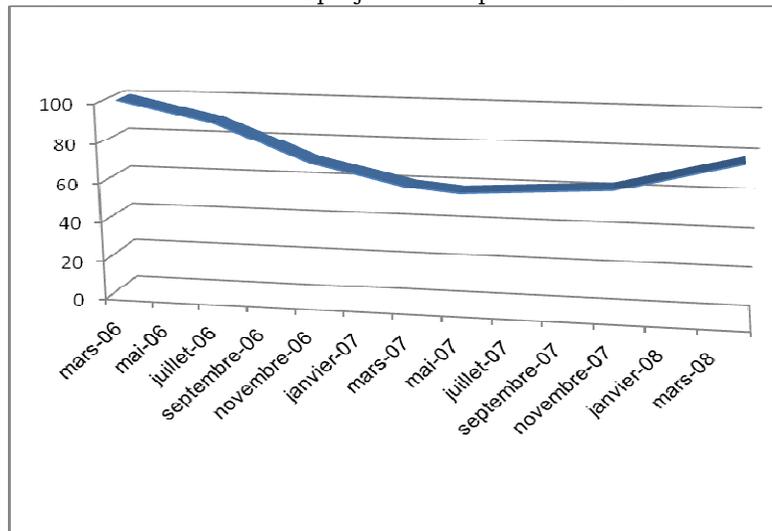
Le projet Aqua'concert regroupe un comité de pilotage de 15 partenaires sur l'échelle territoriale de la Région Poitou Charentes (cf. § partenariats mis en place).

J'ai choisi d'y coupler une 2^{ème} structure non officialisée et formalisée constituée de partenaires techniques intervenants ponctuellement sur des phases spécifiques du projet par rapport à leurs spécialités. Pour cette deuxième structure l'échelle territoriale est nationale.

50% des partenariats ont été formalisés par une convention précisant les modalités de présence aux réunions du comité de pilotage, de restitution et/ou de confidentialité des travaux. Les 6 projets professionnels et stage (enquête sociologique masters, analyse environnementale ENITAB...) menés dans le cadre du projet Aqua'concert (hors projets et stages LUP) avec d'autres établissements de formation ont été conventionnés.

Au final, c'est près de **25 conventions** qui ont été établis dans le cadre de ce projet.

Le taux de présence (nombre de personnes présentes/nombre de personnes invitées) aux réunions du comité de pilotage est de 70% sur les 2 ans et demi, ce qui est très satisfaisant. Les absences ont souvent concerné les mêmes structures. Ce taux a montré une certaine irrégularité avec un fléchissement en milieu de projet. La « reconquête » de certains partenaires, par la définition de nouvelles orientations du projet a donc porté ses fruits.



Evolution de l'assiduité (taux de présence) des partenaires aux comités de pilotage

- ✘ **Note :** Le chef de projet doit veiller à conserver une présence suffisante des partenaires dans les comités de pilotage. Un absentéisme en augmentation est souvent révélateur d'insatisfaction ou de problèmes humains, politiques, ou stratégiques sous jacents.

Le comité de pilotage sera conservé après mon départ dans sa structure et sa fonction. Il encadrera la poursuite du travail repris par la SRC. Le réseau « informel » sera aussi mis à disposition de la responsable HSE de la SRC. Durant les 6 premiers mois de sa prise de fonction, la responsable HSE est encadré par le directeur de la SRC et le directeur du service qualité, le conseil régional et moi-même. Je participe de plus à une part importante des travaux menés (rédaction du document unique type, trame d'audit environnemental). La transition est donc progressive avec une prise de responsabilité croissante autant au sein du comité de pilotage qu'auprès des autres partenaires.

Le relais externe est donc établi. Le comité de pilotage est pérennisé.

En interne, trois propositions ont été présentées au directeur de l'établissement 8 mois avant mon départ

- Mise en place d'une décharge horaire pour un ou plusieurs enseignants,
- Création d'un poste de chargé de mission, ou animateur développement durable,
- Reprise du dossier SME par une IAE de l'EPL possédant un déchargement horaire d'un tiers temps (soit 12h/semaine) pour mener des projets, en dehors de ses enseignements

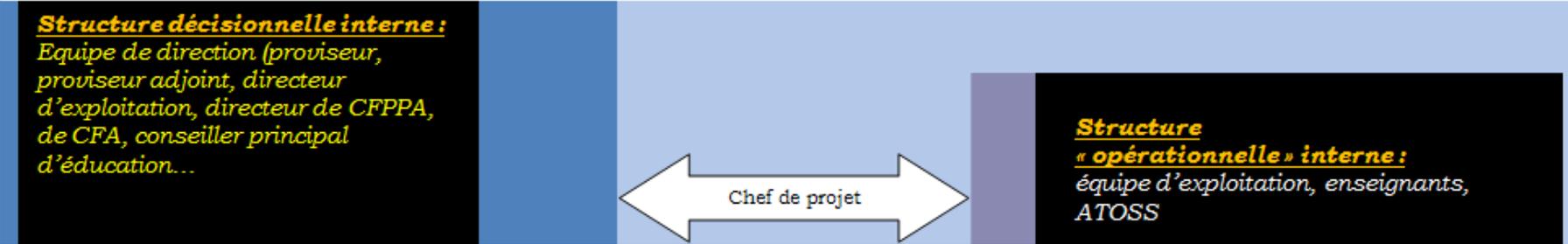
La solution pour l'année scolaire prochaine retenue est la dernière. Une « boîte à outils » sera à sa disposition à la rentrée prochaine. Elle lui permettra d'avoir tous les éléments documentaires, techniques, réglementaires en main afin de reprendre ce travail dans les meilleures conditions.

Le relais interne est donc aussi établi, avec un outil d'appui formalisé.

- ✘ **Note :** Le relais du projet doit être imaginé le plus tôt possible. Le chef de projet a pour mission d'envisager puis de provoquer les évolutions nécessaires à la poursuite des travaux. Une transition progressive est souhaitable au minimum 6 mois avant son départ avec les personnes relai.
- ✘ **Note :** Le relai choisi est actuellement le plus pertinent pour une reprise en main immédiate du dossier. Cependant, cet emploi n'est pas pérenne. Une réflexion est donc à mon avis nécessaire sur la 2^{ème} solution. Une mutualisation est peut être envisageable avec d'autres établissements ou avec la chambre d'agriculture 17 et le groupe ISONIS. Le débat est ouvert.

✓ Intégration du projet dans l'établissement, existence et rôle d'une équipe de projet :

Depuis le départ, une équipe projet a été identifiée dans la note de cadrage. Mon bureau étant basé sur l'exploitation, et compte tenu du fonctionnement de l'équipe en place, le management que j'ai choisi pour cette équipe est un management direct, essentiellement oral. Pour des moments clés du projet (revue de direction*, chantiers de mises aux normes spécifiques...), des réunions extraordinaires ont été provoquées. Un point régulier était fait lors de mes participations aux réunions de direction, conseils d'exploitation et conseils d'administration.



- ✘ Note : Pour les tâches correspondantes à ses travaux, le chef de projet est la courroie de transmission entre la structure décisionnelle et la structure opérationnelle. Il est l'animateur, le coordonateur, et le moteur du fonctionnement de ce système. Il doit donc entretenir une certaine dynamique. Par exemple, une réunion bilan à la fin d'année scolaire, une réunion de relance à la rentrée de septembre, avec des réunions intercalées spécifiques.

L'objectif de certification ISO 14001 s'est cantonné à l'exploitation de l'EPL. Cependant, un effort de diffusion a été mené en direction des autres centres constitutifs de l'EPL (CFPPA, CFA, lycée). Il a concerné la mise en place du tri sélectif du papier, et des économies d'énergie. Enfin, un programme d'action environnemental* a été inscrit au nouveau projet d'établissement, sur le schéma de celui de l'exploitation. Il sera mis en place à la rentrée scolaire de septembre 2008 et intégrera des élèves, des enseignants des Atoss, des personnels d'administration.

- ✘ Note : La diffusion des bonnes pratiques vers le reste de l'EPL est une bonne chose. Néanmoins, elle mérite une attention particulière pour se développer. A mon avis, des ressources humaines d'animation sont nécessaires en interne, et le départ d'un chef de projet ne va pas dans ce sens. Le directeur ne peut porter seul le projet d'établissement. Il serait donc utile de rechercher les voies possibles pour conserver les ressources humaines d'animation. A court terme il serait judicieux d'intégrer les ateliers pédagogiques bois et mécaniques dans le périmètre de certification et à long terme, pourquoi ne pas imaginer une certification ISO 14001 de l'ensemble de l'EPL comme cela fut réalisé dans le même département... ou encore l'écriture d'un agenda 21* de l'établissement ? La clé serait la disponibilité de moyens humains (donc financiers).

✓ Retombées en terme de recherche

Le projet Aqua'concert dans ses fondements s'est orienté principalement vers le développement, l'enseignement et la profession. Le partenariat avec la recherche, central à l'initiation du projet, s'est estompé pour réapparaître dans le tissu des partenaires du comité de pilotage. Ce partenariat a donc été ponctuel mais régulier tout au long des 3 années :

- participation aux enquêtes sociologiques,
- interventions en licence professionnelle,
- encadrements de projets tuteurés de LUP,
- réalisation d'une analyse environnementale sur la station de la Tremblade (projet tuteuré de LUP),
- puis mise en place d'un programme d'action environnemental (stage LUP),
- participation d'Ifremer à l'audit de certification ISO 14001 de l'exploitation.

- ✘ Note : A terme, il serait intéressant que le lycée soit associé à la démarche éco-responsable lancée par l'Ifremer dans ses laboratoires, et à l'objectif de certification ISO 14001 de l'écloserie de La Tremblade. Quoi qu'il en soit une attention devrait être apportée sur la formalisation par des conventions des différentes actions de partenariats envisagées.

✓ Retombées en terme de développement

Les retombées en termes de développement sont fortes, notamment au niveau de la profession ostréicole. La concrétisation de la démarche environnementale du site pilote de l'EPL par une certification ISO 14001 tire la profession vers le haut. La mise en place de bonnes pratiques HSE va dans le sens de la professionnalisation du secteur aquacole. La participation des jeunes en formations permet la sensibilisation des futurs professionnels. A terme, l'objectif de mise en place d'un « éco label » régional va dans le bon sens.

En résonance au diagnostic présenté au début de ce rapport, les professionnels ont aujourd'hui les outils pour les accompagner vers cette nouvelle mutation de mise aux normes HSE après celle de 1992 (mise aux normes sanitaires des bâtiments de production) :

- Des partenaires compétents sont structurés et impliqués dans la démarche,
- Une responsable HSE est maintenant présente dans l'interprofession, au service des entreprises,
- L'établissement de formation local est partie prenante,
- Un test grandeur nature a été effectué sur un site pilote
- Des outils documentaires sont disponibles ou en cours d'élaboration.

- ✘ Note : Cette démarche volontaire de l'interprofession ne doit pas faire oublier que l'ostréiculture reste une activité traditionnelle qui donne toute son identité, sa notoriété touristique à la région. C'est peut être cela qui prouve le plus sa légitimité. Toute la difficulté consistera à professionnaliser les ostréiculteurs, conserver une part d'entreprises « typiques » et modestes, issue économique et sociale pour une partie de la population, et, d'autre part, développer des entreprises dimensionnée par rapport aux besoins des marchés « de masse » (GMS, courtiers...). La profession ostréicole présente peu d'impacts environnementaux négatifs. Ainsi une démarche éco responsable dans la profession demanderait, relativement à d'autres activités, peu d'efforts et permettrait donc une valorisation commerciale par un signe de reconnaissance type « éco label ».

✓ *Retombées en terme d'ingénierie de formation, de méthodes pédagogiques et de contenu des formations*

Toujours en réponse au diagnostic initial, des progrès notables sont à constater sur le plan pédagogique. L'ouverture de la licence professionnelle AGDE demeure le résultat le plus probant mais non le seul. En effet, les autres classes professionnelles ont participé à différents niveaux du projet Aqua'concert. Le référentiel pédagogique figé pour plusieurs années en Bep, bac pro et BTS peut parfois freiner le développement de ces thématiques HSE dans les formations. En LUP, l'évolution du contenu peut se faire tous les ans, c'est un atout indéniable de la formation.

Un problème se pose pour les BTS, si l'on met en place un module HSE conséquent dans cette formation, les étudiants qui continueront en LUP suivront un module similaire. Et même chose entre bac pro et BTS, puis entre bep et bac pro.

Cependant, l'implication des équipes enseignantes des classes professionnelles est à mon avis insuffisante, celle du CFPPA inexistante.

- ✘ Note : Dans la réforme du « bac pro en 3 ans », il serait souhaitable d'engager une réflexion sur l'inscription des thématiques HSE au référentiel.

L'évolution pédagogique dans l'EPL de Bourcefranc demeure difficile pour des raisons :

- d'intérêts divergents suivant les classes et leurs enseignants,
- de référentiels figés,
- de difficulté de travail en équipe en interne,
- d'un projet d'exploitation et d'établissement qui jusqu'à présent faisait défaut.

Le fonctionnement plutôt individuel des enseignants est admis. Un management par programme d'action suivi tel qu'il fut effectué dans le cadre du SME est envisageable et a prouvé son efficacité.

La difficulté est de traiter des sujets HSE dans chaque niveau de formation sans pour autant nuire à l'attractivité de la formation de niveau supérieur. De ce fait, une progression doit être établie, et se concrétiser dans les outils pédagogiques.

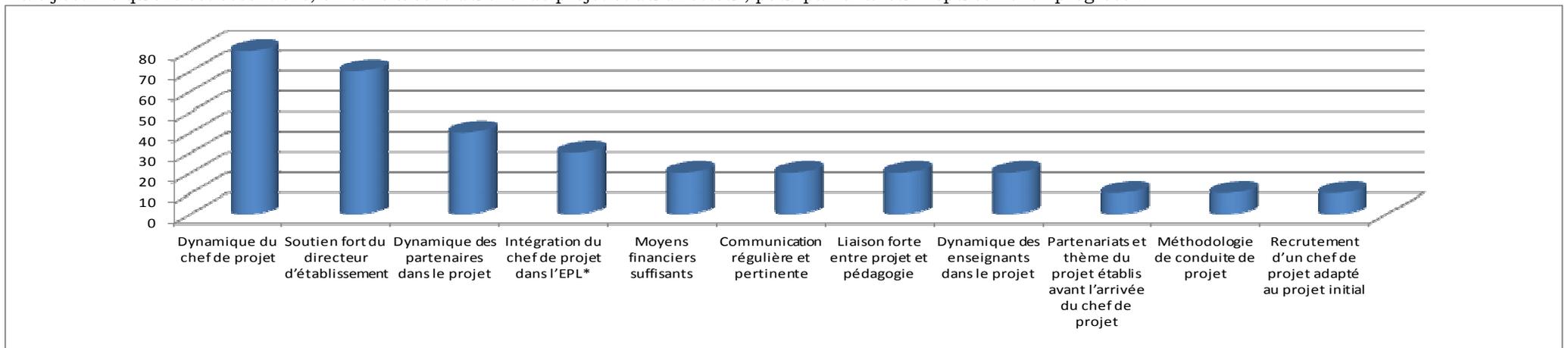
ANALYSE DES POINTS FORTS ET DES DIFFICULTES RENCONTREES, AVIS PERSONNEL DU CHEF DE PROJET ET DES PARTENAIRES SUR CETTE EXPERIENCE (POUR CE QUI LE CONCERNE ET SUR LE DISPOSITIF EN GENERAL)

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les points positifs et négatifs du projet Aqua'concert, et du dispositif des chefs de projet, vu par le chef de projet et les partenaires. Leurs avis ont été analysés par l'intermédiaire d'une enquête de satisfaction et d'analyse (cf. annexe 16) effectuée à la fin du projet sur la base d'un questionnaire et sont cités tels que. Le taux de retours est de 80%.

		Vu par le chef de projet	Vu par les partenaires
Projet Aqua'concert	+	<ul style="list-style-type: none"> ✓ multiplication des partenariats engagés dans le projet, ✓ implication forte de certains professionnels, ✓ retombées pédagogiques en LUP, ✓ soutien fort de l'interprofession, ✓ obtention de la certification ISO 14001, ✓ implication de l'équipe de direction et des ATOSS, ✓ relais internes et externes établis pour l'avenir du projet, ✓ satisfaction des différents partenaires sur les travaux menés, ✓ thématique innovante qui facilite la recherche de financements, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productions techniques, pédagogiques, documentaires créés pour les partenaires (recherche, enseignement, profession...), ✓ Satisfaction des partenaires du tryptique (recherche – développement – enseignement, mal partie au départ mais bien gérée par le chef de projet, ✓ conduite et dynamisme du chef de projet ✓ méthodologie de conduite de projet ✓ obtention de la certification ISO 14001 ✓ mobilisation des partenaires externes « inhabituels » (ENITA, universités...) ✓ sensibilisation du personnel d'exploitation et des professionnels qui va jusqu'à créer un emploi dans l'interprofession, ✓ approche systémique, qui reste pragmatique, ✓ relais externes établi, ✓ développement de l'exploitation dans la démarche, ✓ mise en place d'un support pour la sensibilisation des élèves au développement durable
	-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ difficulté à trouver des besoins communs et/ou complémentaires avec la recherche, le développement, la profession, l'enseignement, ✓ « terrain » peu propice à la construction de projets, du fait de nombreux conflits passés entre personnes et/ou structure clés, ✓ faible mobilisation des enseignants des classes professionnelles et du CFPPA, limitant les retombées pédagogiques, ✓ inertie de certaines réunions de comités de pilotage, ✓ faible implication des professionnels dans les comités, ✓ temps passé dans la coordination pédagogique, ✓ décalage du projet par rapport à l'état actuel de la majorité des entreprises ostréicoles, ✓ faible lisibilité du dispositif des chefs de projet pour les partenaires, ✓ difficulté d'identité en interne et en externe au démarrage de la mission, ✓ coordination avec les missions de l'ingénieur à tiers temps sur l'EPL, ✓ lien avec l'autorité administrative (Cemagref) faible. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ retombées pédagogiques insuffisantes due à une implication faible des enseignants, ✓ non investissement des formateurs de la formation continue ✓ peu de relais dans l'EPL autour du chef de projet, ✓ comités de pilotage peu décisionnels, ✓ difficulté à conduire le projet en parallèle de charges de coordination pédagogique importantes, ✓ exploitation pilote, proposant des références, point d'appui pour la profession

Dispositif des chefs de projet	+	<ul style="list-style-type: none"> ☑ <u>Pour les EPL :</u> ✓ Permet de mieux remplir les 5 missions de l'EA, ✓ Favorise l'ouverture et l'innovation pédagogique, ✓ Rapproche l'EPL avec les acteurs de terrains, les institutions, ✓ Crée des opportunités pour participer à certains projets régionaux, ✓ Inculque les bases de la conduite de projet aux personnels des EPL. ☑ <u>Pour le chef de projet :</u> ✓ excellente expérience de la conduite de projet, ✓ bonne connaissance du fonctionnement des jeux d'acteurs autour des professions agricoles ✓ expérience dans l'enseignement, ✓ « carnet d'adresses » fourni, ✓ reconnaissance interne et externe. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en relation de partenaires inhabituels, et hors cadres habituels ✓ création d'un réseau de compétences et de partage des savoirs, ✓ développement de l'ancrage des EPL dans les territoires
	-	<ul style="list-style-type: none"> ☑ <u>Pour les EPL :</u> ✓ Faible communication entre les chefs de projet (même si en Poitou Charentes ce ne fut pas le cas), ✓ Formation continue proposée par le ministère en partie inadaptée, ☑ <u>Pour le chef de projet :</u> ✓ exposition du chef de projet, et « innocence » d'un ingénieur sortant vis à vis des jeux d'acteurs, ✓ « rivalité » avec certains collègues jalousant le poste, ✓ difficulté de satisfaire des partenaires extrêmement divers, ✓ lourdeur de la recherche de financement malgré un projet répondant aux politiques régionales, nationales (Stratégie nationale de développement durable), et européennes (FEADER), ✓ le maintien d'une dynamique sur le projet, en interne et en externe, ✓ la multiplicité des missions déléguées à un ingénieur IAE dans l'établissement et donc parfois la dérive vers certaines activités détachées du projet, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non pérennisation des postes de chef de projet, avec le souci d'entretien de la dynamique après le départ, ✓ Durée faible (3ans) donnée au chef de projet pour mener ses travaux à terme,

Par ailleurs, 60% des personnes interrogées pensant qu'il ne faut pas réserver ce type de postes aux ingénieurs sortants. Ils estiment par ailleurs que les conditions de réussite reposent essentiellement sur le dynamisme du chef de projet, sur le soutien du directeur d'EPL. La dynamique des partenaires n'est pas ressortie prioritairement, mais j'estime qu'elle est essentielle, en écho à celle du chef de projet et du directeur, pour pallier à leur « épuisement » progressif.



Synthèse et perspectives

Le projet Aqua'concert mené pendant 3 ans sur l'EPL de Bourcefranc a clairement porté ses fruits, tant sur le plan :

- **pédagogique et technico-économique** avec le développement d'un site aquacole pilote à vocation pédagogique, certifié ISO 14001, l'ouverture d'une licence professionnelle, la production d'outils pédagogiques,
- **du développement** avec l'embauche d'une responsable HSE à la SRC pour la mise en place d'un système de management intégré à grande échelle sur la profession conchylicole, puis à terme d'une charte de la conchyliculture durable,
- **du partenariat avec la recherche**, balbutiant au départ, mais qui s'est vite débridé avec la mise en place d'un SME, avec objectif de certification ISO 14001, sur le modèle de l'exploitation aquacole de l'EPL, sur l'écloserie de la station Ifremer de La Tremblade,
- **de la communication** avec les nombreuses productions académiques et publications.

De nombreuses perspectives sont envisageables, dans la continuité des travaux engagés.

✘ **Pour l'EPL :**

Le SME en place sur l'exploitation peut servir de base à la diffusion de bonnes pratiques environnementales vers le reste de l'EPL, dans le cadre du projet d'établissement en cours d'écriture. Les ateliers pédagogiques mécanique et bois devront être intégrés dans le périmètre de certification par le nouvel animateur SME durant l'année scolaire 2008-2009.

En parallèle, il va falloir poursuivre les efforts de communication externe, et d'intégration des thématiques HSE dans les formations préparant à l'installation : Bac professionnel, BTS et surtout formations continues (ex : BP REA) par la mise en place, par exemple, d'un outil « enseigner l'hygiène la sécurité et l'environnement ».

Les conditions d'une réussite durable reposent sur le maintien d'un chargé de mission sur l'EPL autour de :

- la promotion pédagogique du SMI,
- la poursuite de la diffusion des bonnes pratiques HSE, avec pourquoi pas un objectif de certification ISO 14001 de l'EPL comme cela s'est fait sur d'autres établissements,
- de la communication pour assurer le développement et l'évaluation année par année de la démarche,
- l'appui à la SRC pour la mise en place du SMI dans la profession.

La prise en main de cette mission dans son intégralité par le Directeur d'exploitation, ou par un enseignant déchargé partiellement de cours est aussi envisageable mais paraît moins judicieuse. Une ressource humaine externe semble la plus adaptée, tout du moins sur la partie gestion documentaire. C'est déjà le cas pour la veille réglementaire sous traitée à la CA 17, pourquoi ne pas aller plus loin dans la démarche sur le plan documentaire en laissant les aspects techniques de la responsabilité du Directeur d'exploitation et les aspects pédagogiques à un enseignant déchargé ?

L'exploitation de l'EPL, a tissé des liens forts avec l'interprofession, notamment grâce à ce concept de site pilote. Elle doit les conserver. La mise aux normes HSE avec certification ISO 14001 y est pour beaucoup mais d'autres chantiers sont à mener en partenariat fort avec les professionnels, autour des projets d'élevage sur filières, d'optimisation des techniques de nurserie, d'agrément de purificateur de coquillages, etc. Et c'est là que se dessine clairement tout l'intérêt des exploitations de EPL, axé tant sur la production, que sur l'expérimentation et la pédagogie.

✘ **Conserver le tissu de partenaires :**

Il est indispensable de conserver sous une forme ou une autre les liens créés au sein du comité de pilotage, qui peut continuer à vivre (sous une autre appellation) afin d'appuyer le travail de relais et ainsi assurer la continuité du projet. Dans ce sens, il est bon de veiller à l'établissement d'une planification et d'objectifs précis pour la poursuite des actions. Dans ce sens un renforcement des partenariats (par convention) pourrait être rapidement mis en place avec une structure experte en HSE (ex : Chambre de Commerce et d'Industrie de Rochefort) ainsi qu'avec les administrations de tutelle (ITEPSA, DSV, DIREN).

Les partenariats établis dans le cadre de la LUP (intervenants extérieurs, stages, projets tuteurés) pourraient être systématiquement conventionnés afin d'asseoir leurs contenus et leurs modalités chaque année, sur la base d'une vraie concertation pédagogique.

L'EPL doit poursuivre ses efforts de diffusion/ promotion de la démarche vers la profession, vers l'Ifremer (certification ISO 14001 de l'écloserie), mais aussi relancer le CREEA dans la mise en place du SME. La mutualisation des moyens (cf. paragraphe ci-dessus) peut aussi s'imaginer dans cette direction.

✘ **Un mot sur la profession conchylicole :**

Malgré les crises passées (épizooties, baisse des apports d'eau douce...) les professionnels ont toujours su s'adapter et se maintenir au premier rang de la conchyliculture européenne. Ces « paysans de la mer » comme ils se nomment, vivent une nouvelle période de profonde mutation. La démarche HSE entreprise aujourd'hui par la SRC, si singulière dans ce secteur, leur apportera de nouveaux arguments face à la concurrence, mais aussi face aux acteurs locaux dans les « batailles » politiques en cours. Ce projet signe le coup d'envoi de la mise en place du concept de développement durable en conchyliculture, de manière pragmatique, et répond donc parfaitement aux attentes de la société. Cette démarche est clairement imaginable sur les autres secteurs d'activité de l'agriculture et de la pêche, qui présentent les mêmes problématiques. A terme, la profession de Marennes Oléron pourrait donc être sollicitée par d'autres professionnels. Certains s'y sont d'ailleurs aussi engagé (ex : Champagne), et des échanges peuvent être rapidement organisés.

Elle devra cependant toujours veiller à avoir les « outils » nécessaires à son évolution que ce soit en interne, dans la recherche, le développement ou la formation initiale et surtout continue. Sans ces structures d'appui, il sera difficile pour l'interprofession de résister à la pression grandissante des marchés, des acteurs locaux, des clients *etc.* Son principal point faible réside dans un individualisme solidement ancré qui évoluera car les solutions viendront collectivement, tant sur le plan de :

- La structuration commerciale,
- Développement et innovations techniques,
- De la performance économique des entreprises.

Enfin, une sollicitation de l'ENITAB a permis le démarrage d'une réflexion sur l'ouverture d'une formation de repreneur/créateur d'entreprise aquacole de niveau ingénieur. Stratégiquement, l'opportunité est rêvée, peut être prématurée, mais elle se calque parfaitement sur les perspectives d'évolutions de la filière. La balle est dans le camp de la profession.

✘ **Pour l'enseignement agricole :**

Le dispositif chef de projet ne peut et ne doit pas être étendu plus largement, il ne doit être accordé qu'à de réels projets inscrits dans le triptyque R D E. Se pose néanmoins le problème de la poursuite de la dynamique après le départ du chef de projet. Doit-on prévoir des missions plus longues de 5 ans minimum ? Certains partenaires le souhaitent.

La mission d'un chef de projet est délicate et ne doit pas être strictement réservée aux « fougueux » ingénieurs sortants, car certains projets demandent notamment une expérience solide dans les jeux d'acteurs, des capacités de leadership fortes, un carnet d'adresse professionnel fourni

A terme, l'EA peut imaginer le développement des démarches qualité sur le modèle de la certification ISO 9001 des CFA, ISO 14001 des exploitations ou imaginer sa propre « charte ». Ces démarches demandent des moyens humains et des expertises spécifiques, qui n'existent généralement qu'auprès de partenaires externes. D'ores et déjà, le dispositif des chefs de projet contribue amplement à affirmer l'empreinte territoriale des EPL dans les zones rurales et assoit véritablement les spécificités de cet enseignement agricole

✘ **Pour les acteurs du tryptique « recherche – développement – formation »**

J'espère que ce rapport aura démontré toute la pertinence du dispositif des « chefs de projets et de partenariats », initié par le ministère de l'agriculture et de la pêche. Au cœur d'enjeux forts, de partage du savoir, d'éducation et de formation, de réponse aux enjeux de la mondialisation... la démarche est ambitieuse mais nécessaire. En effet, un monde sépare souvent les différents acteurs du tryptique. Encourager leur synergie va dans le bon sens. Ce dispositif n'est sûrement pas le seul envisageable, mais il ouvre clairement de vraies perspectives.

Annexes



Université de La Rochelle
Institut de Gestion

Lycée de la Mer et du Littoral
Bourcefranc le Chapus

Section Régionale
Conchylicole
Marennes - Oléron

Mémoire de Master M1 Management Général

Titre du mémoire :
« Enquête sur la vision des ostréiculteurs sur l'ostréiculture durable. »

Noms : DELESCLUSE GOUINEAU OUEDRAOGO Prénoms : Charlotte Florian Mikissida

Année universitaire 2005-2006

Benoît BICHON
Charlotte DELESCLUSE
Rodolphe ROUSSEAU

Institut de Gestion
La Rochelle



«Responsabilité des Parties Prenantes pour une Ostréiculture Durable»

Année Universitaire 2006/2007 Master 2 Management Général



Licence professionnelle
« Aquaculture et Gestion Durable
de son Environnement »

Projet « Cabanes propres »



Gestion des déchets plastiques et coquillés
des entreprises conchylicoles
du Bassin de Marennes-Oléron

Le 25 mars 2008

Annexe n°1 : Exemple de mémoires académiques réalisés dans le cadre du projet Aqua'concert



Outil pédagogique d'aide à la réalisation d'une analyse environnementale sur une exploitation aquacole



Le SME, Système de Management Environnemental, est une démarche environnementale qui a pour objectif de mettre en place au sein d'une entreprise, des méthodes de travail respectueuses de l'environnement.

Présentation du SME (Système de Management Environnemental) et de la norme ISO 14001

Le lycée, au travers de sa politique environnementale, s'est engagé depuis 2005 dans la mise en place d'un SME sur son exploitation aquacole.

EN QUOI CONSISTE UN SME ?

- connaître ses impacts environnementaux (surconsommation d'eau et d'énergie, pollutions, etc.)
- les diminuer grâce à un programme d'actions
- être conforme à la réglementation environnementale
- éviter toute pollution accidentelle
- mesurer l'efficacité de ces actions par des contrôles internes et des réunions bilan

Grâce au SME, il est possible d'obtenir la **certification ISO 14001** qui est connue internationalement. Elle prouve que les méthodes de travail respectent l'Environnement.

EN ENTRANT DANS L'EXPLOITATION, VOUS VOUS ENGAGEZ À RESPECTER CETTE DÉMARCHÉ :

PARTICIPEZ AU TRI DES DÉCHETS

Bois, carton, papier
Déchets Verts
Métaux
Plastiques
Verre
Piles
etc...



NE REJETEZ PAS DE POLLUANTS

- Évitez d'utiliser des produits d'entretien
- Contrôlez vos véhicules pour éviter les fuites d'huile ou de carburant
- Ne déversez pas de produits liquides ou gazeux dans le milieu naturel

PAS DE DÉPÔT SAUVAGE !!

NE GASPILLEZ PAS L'EAU ET L'ÉNERGIE

ÉCONOMISER L'EAU POTABLE C'EST INDISPENSABLE !

- Éteignez les appareils électriques et les lumières
- Gardez les portes et fenêtres fermées en période de chauffage

LIMITEZ VOTRE CONSOMMATION DE PAPIER

- Imprimez en recto verso et sur du papier recyclé
- Utilisez au maximum les outils informatiques

Pour plus d'informations, contactez l'exploitation.



Trier les déchets

Il est bon de rappeler que la bonne gestion de certains déchets est très simple :

- Mouches en papier : 2 mois
- Pigeon de cendres : 6 mois
- Vieux de vidange : 6 à 10 ans
- Concrète ou béton : 100 ans
- Sac et bouteille plastique : 100 à 500 ans

UN ÉCO-GESTE POUR PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ MARINE

La pollution maritime la plus médiatisée est sans conteste celle des marées noires ou autres déversements intempestifs qui touchent nos côtes, néanmoins il faut aussi prendre en compte les :

- abandons sur le littoral par des touristes irresponsables,
- rejets dans ports, lieux usés, huiles...
- décharges sauvages
- activités domestiques, agricoles et industrielles,
- navires de passage et de plaisance,
- résidus de matériel de pêche et d'aquaculture (filets et lignes...)
- origine naturelle (algues, bois...)

Les écosystèmes s'en trouvent parfois gravement touchés. Les grands organismes marins sont victimes d'échouement à cause de résidus de matériel de pêche (filets et lignes), ou d'ingestion d'emballages plastiques (qui peuvent être confondus avec des méduses notamment par les tortues marines), occasionnant parfois leur mort. Les matières plastiques, fragmentées en grains, se retrouvent sur toutes les plages du monde et dans le plancton.

D'où l'importance de faire la promotion des éco-gestes indispensables à la sauvegarde du milieu marin pour rendre les activités humaines littorales écologiquement responsables comme l'ont fait certains surfers et plongeurs, ils ont créé des fondations et mis en place des chartes dans un but d'éducation.

Le lycée de la Mer et du Littoral de Bourcetron s'est lui aussi lancé dans une démarche de tri sélectif des déchets dans un but d'éducation à l'écocitoyenneté sur le littoral. L'installation a été entièrement réalisée par les élèves de bac professionnel aquaculture.




Annexe n°2 : Exemples d'outils pédagogique

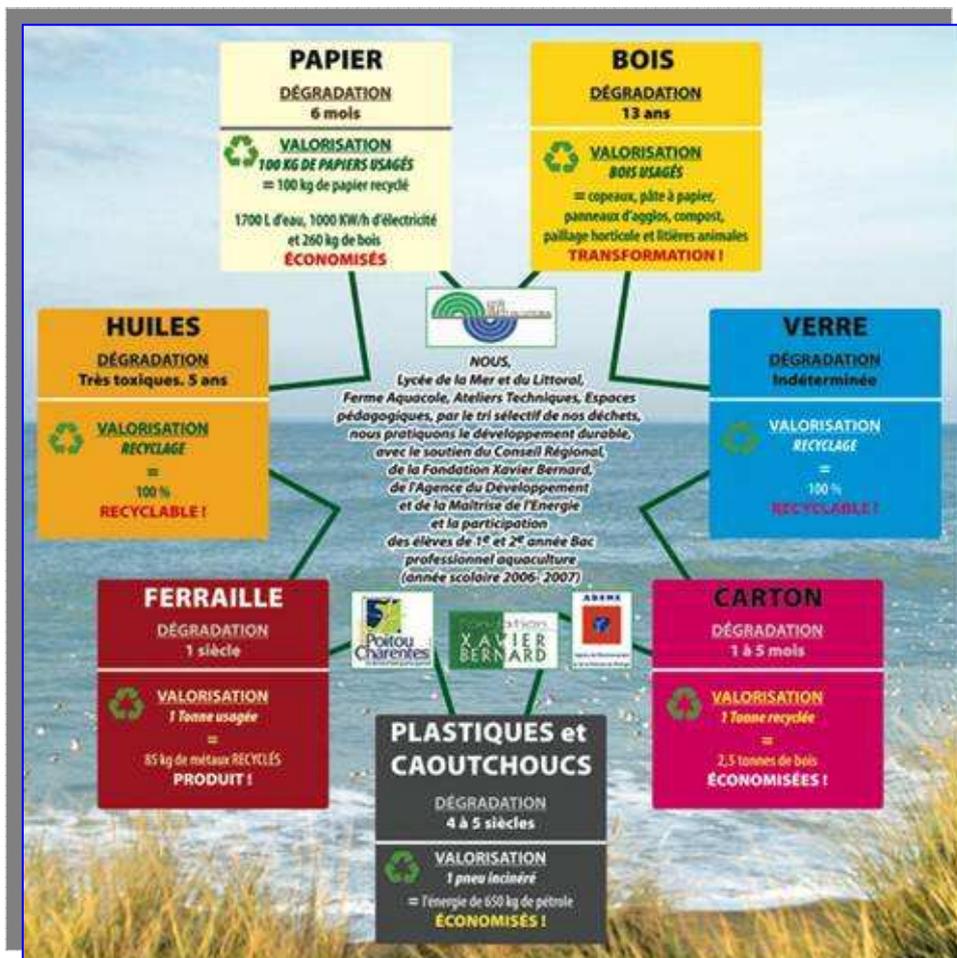
La flore des marais salés

Les plantes vivant en bords de mer ou de marais salants doivent supporter des teneurs élevées en sel. Ces végétaux sont appelés halophytes.

Ils présentent certaines adaptations, parmi lesquelles :

- Limitation des pertes d'eau par évapo-transpiration grâce à la sécrétion d'une cuticule imperméable sur les feuilles, ou la sécrétion d'huiles essentielles (donnant une forte odeur à la plante) ;
- Succulence : accumulation d'eau dans des tissus charnus, notamment au niveau des feuilles ;
- Excrétion de sel (le Tamaris excrète le sel par ses feuilles)

Les végétaux vivant en bordure de marais salants présentent donc des adaptations leur permettant de se développer dans ce milieu si particulier. Ceci est un exemple de l'extraordinaire adaptabilité du vivant en réponse aux contraintes du milieu.



Annexe n° 3 : Exemples d'outils pédagogiques



Présentation du SME (Système de Management Environnemental) et de la norme ISO 14001



Politique environnementale de l'exploitation aquacole de l'EPLEFPA de Bourcefranc

L'exploitation du Lycée de la Mer et du Littoral de Bourcefranc-le-Chapus a pour mission de former des futurs aquaculteurs.

Notre ambition est de faire de l'atelier de production et de commercialisation de produits aquacoles un support pédagogique qui respecte et protège l'environnement.

Nous nous engageons dans cette direction par la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) sur l'ensemble des ateliers aquacoles.

Ainsi nous visons à préserver l'environnement par :

L'allocation de ressources pour la maîtrise des aspects environnementaux et pour l'amélioration continue de notre performance environnementale.

- La mise en conformité avec la législation en vigueur et les autres exigences.
- La prévention de la pollution.
- La sensibilisation et la responsabilisation des personnes participant aux activités de l'exploitation.
- La communication, la formation et l'information aux personnels et apprenants, de toutes les actions à mener.

Les différentes actions prioritaires sont :

1. La gestion des déchets.
2. L'optimisation des consommations énergétiques.
3. La diminution des nuisances sonores.
4. La gestion des eaux.

Nous nous engageons à faire respecter ces dispositions et à mettre en œuvre cette politique tout en associant l'ensemble du personnel de l'exploitation et les apprenants afin d'améliorer nos performances environnementales.

À Bourcefranc le Chapus, le 29 avril 2008

Le chef d'exploitation,
M. Jacky Folleau

Le proviseur,
M. Martial Roudin

L'animateur SME,
M. Laurent Lesoué

Plan France 2010
enseignement agricole
valeur grandeur nature



Le lycée a décidé depuis 2005 de s'engager dans une démarche environnementale en mettant en place un SME sur son exploitation aquacole.

Le SME a pour but de diminuer les impacts de nos activités sur l'Environnement. Concrètement, la démarche consiste à :

- connaître nos impacts
- diminuer ces impacts grâce à des actions
- éviter toute pollution du milieu naturel
- être conforme à la réglementation environnementale
- s'améliorer en permanence.

UN IMPACT ENVIRONNEMENTAL

C'est la conséquence de nos activités sur le milieu naturel.

Par exemple :

- l'épuisement des ressources naturelles (pétrole, eau ...)
- la pollution de l'eau, de l'air du sol à cause du rejet de produits toxiques
- la dégradation de la faune, flore à cause de la construction d'un nouveau bâtiment ou du bruit des machines
- etc...

Se faire certifier ISO 14001 permet de montrer que l'on travaille avec des méthodes respectueuses de l'Environnement

ISO 14001 c'est quoi ?

C'est un texte composé d'une liste d'exigences que nous avons choisies de respecter pour notre démarche environnementale. L'ISO 14001 est une norme mondialement connue et utilisée.



Si vous entrez dans notre exploitation, alors veuillez respecter notre démarche environnementale

PARTICIPEZ AU TRI DES DÉCHETS

Bois, carton, papier
Gravats
Métaux
Plastiques
Verre
Piles
etc...



PAS DE DÉPÔT SAUVAGE !!

NE REJETEZ PAS DE POLLUANTS

- Évitez d'utiliser des produits lors du lavage des équipements
- Contrôlez vos véhicules pour éviter les fuites d'huile ou de carburant
- Ne déversez pas de produits liquides ou gazeux dans le milieu naturel



NE GASPILLEZ PAS L'EAU ET L'ÉNERGIE

L'eau est une ressource rare pour certains pays, et elle va le devenir pour nous.

ECONOMISER L'EAU POTABLE C'EST INDISPENSABLE !

L'énergie est souvent nécessaire. Économisez-la lorsque c'est possible :

- Éteignez ordinateurs, imprimantes et chauffage en fin de journée
- Éteignez les lumières lorsque vous sortez d'une pièce
- Gardez les portes et fenêtres fermées en période de chauffage
- Utilisez les transports en commun ou les véhicules propres

LIMITEZ VOTRE CONSOMMATION DE PAPIER

- N'imprimez que lorsque c'est nécessaire
- Imprimez en recto verso et sur du papier recyclé
- Servez-vous du papier imprimé comme brouillon
- Utilisez au maximum les outils informatiques à votre disposition (ordinateur, vidéo projecteur, email, etc...)

Merci !
et bon séjour
sur l'exploitation

N'hésitez pas à faire connaître vos idées d'amélioration en utilisant le classeur progrès disponible à la cabane





Annexe n°5 : Construction d'une plateforme de tri des déchets et opérations de ramassage des déchets sur les plages



Annexe n°6 : Inventaire biodiversité (2nde EATC) et réalisation d'un panneau pédagogique (Bac pro)



Annexe 7 : Le tableau des enregistrements dans la cabane, pour y penser !



Les produits chimiques bien rangés



Mise aux normes du stockage des produits



Défrichage du site



Elimination des « vieilleries »



Des sous compteurs électriques pour mesurer nos consommations



La BX roule à l'huile de friture !



Implantation d'une jachère fleurie

Fiches « métiers » HSE

- Nurserie
- Travail en mer
- Travail à terre
- Affinage
- Purification
- Conditionnement
- Commercialisation
- Transport
- Bureau
- Entretien et maintenance
- Entreprise



Affinage



Mise et sortie en claire, entretien du marais

Hygiène

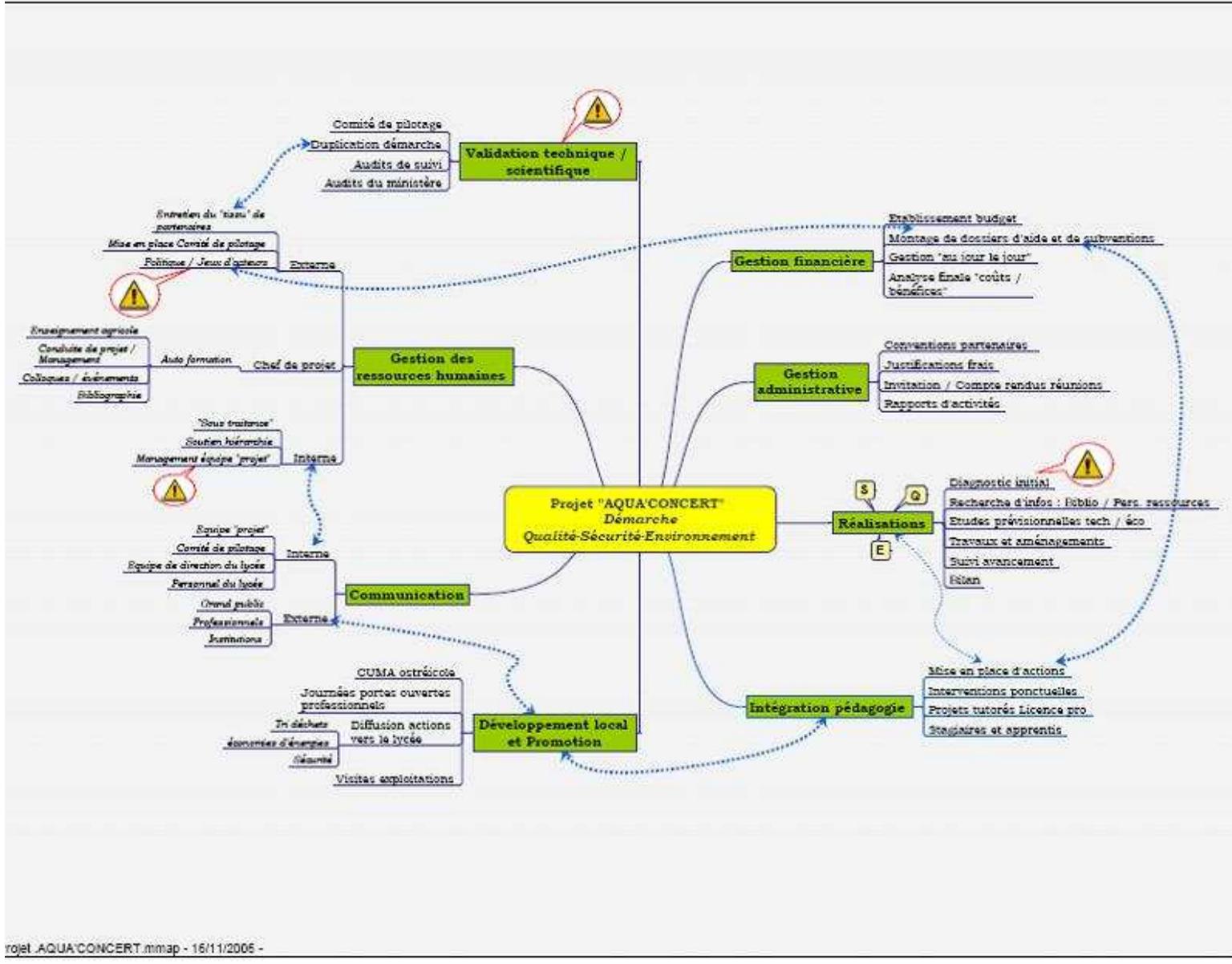
☑ Evénements redoutés	☞ Mesures préventives
Contamination des coquillages par des facteurs environnementaux	Evaluation des risques environnementaux (précipitations importantes, pollution observée ou déclarée, ruissellement d'eaux souillées de voiries, de parking etc.), pratiquer des analyses bactériologiques le cas échéant Pratiquer un assec régulier des claires Ne pas accepter de lots en provenance de zones fermées
Contamination des coquillages par un approvisionnement de mauvaise qualité	Vérification de la qualité du lot à l'arrivée Choix des fournisseurs

Sécurité et ergonomie

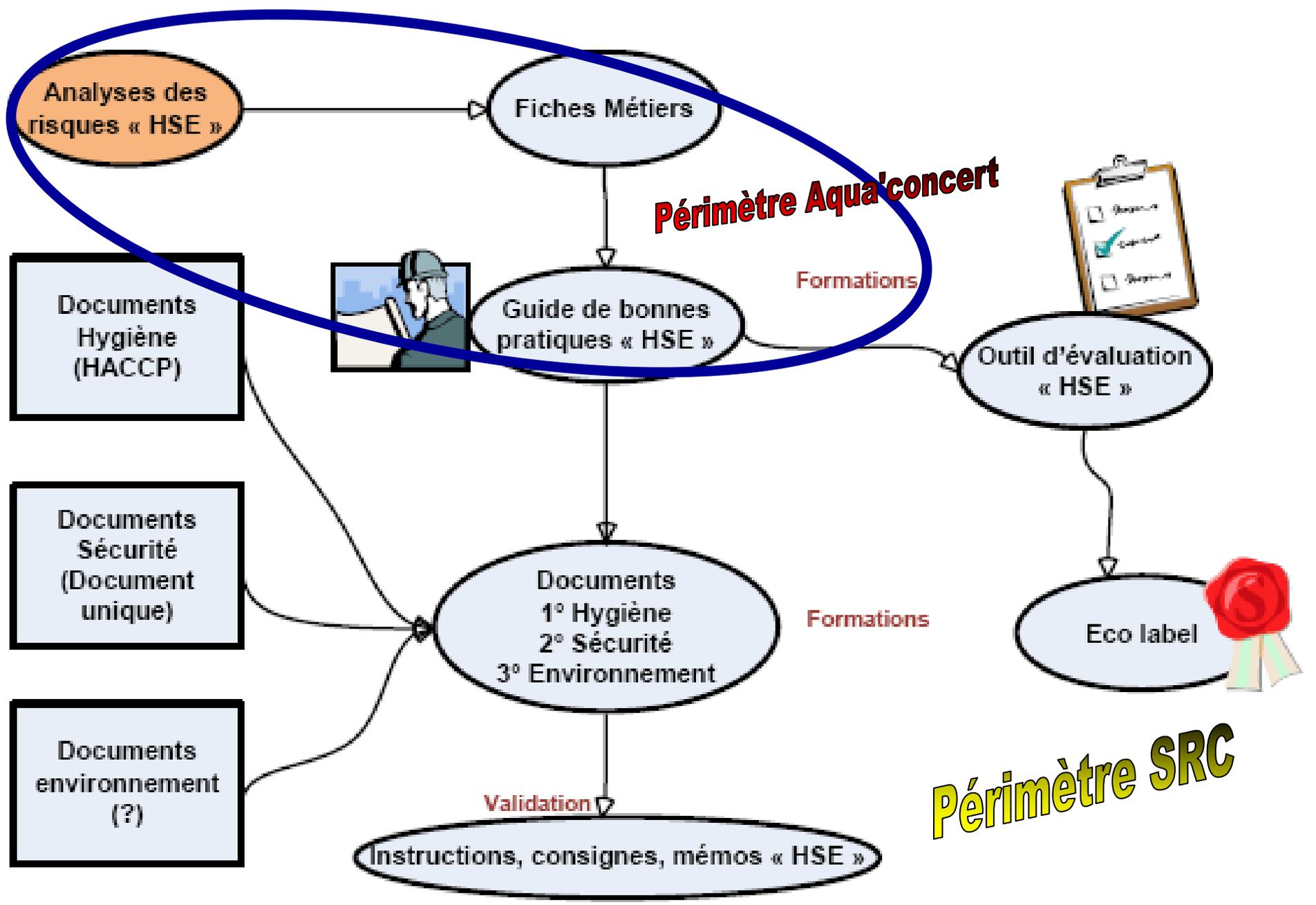
☑ Evénements redoutés	☞ Mesures préventives
Chute à l'eau et noyade	Travail systématique en binôme
Chute d'un engin dans la claire	Entretien des zones de circulation, consolidation des aboteaux

Environnement

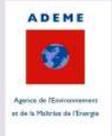
☑ Evénements redoutés	☞ Mesures préventives
Chute d'un engin dans la claire	Entretien des zones de circulation, consolidation des aboteaux
Impact sur la biodiversité par une mauvaise pratique d'entretien du marais	Proscrire l'utilisation de produits phytosanitaires pour le désherbage Privilégier la fauche à l'écobuage Respecter les périodes de fauche préconisées pour la préservation des oiseaux nicheurs*



Annexe n°10 : Mapping du projet Aqua'concert

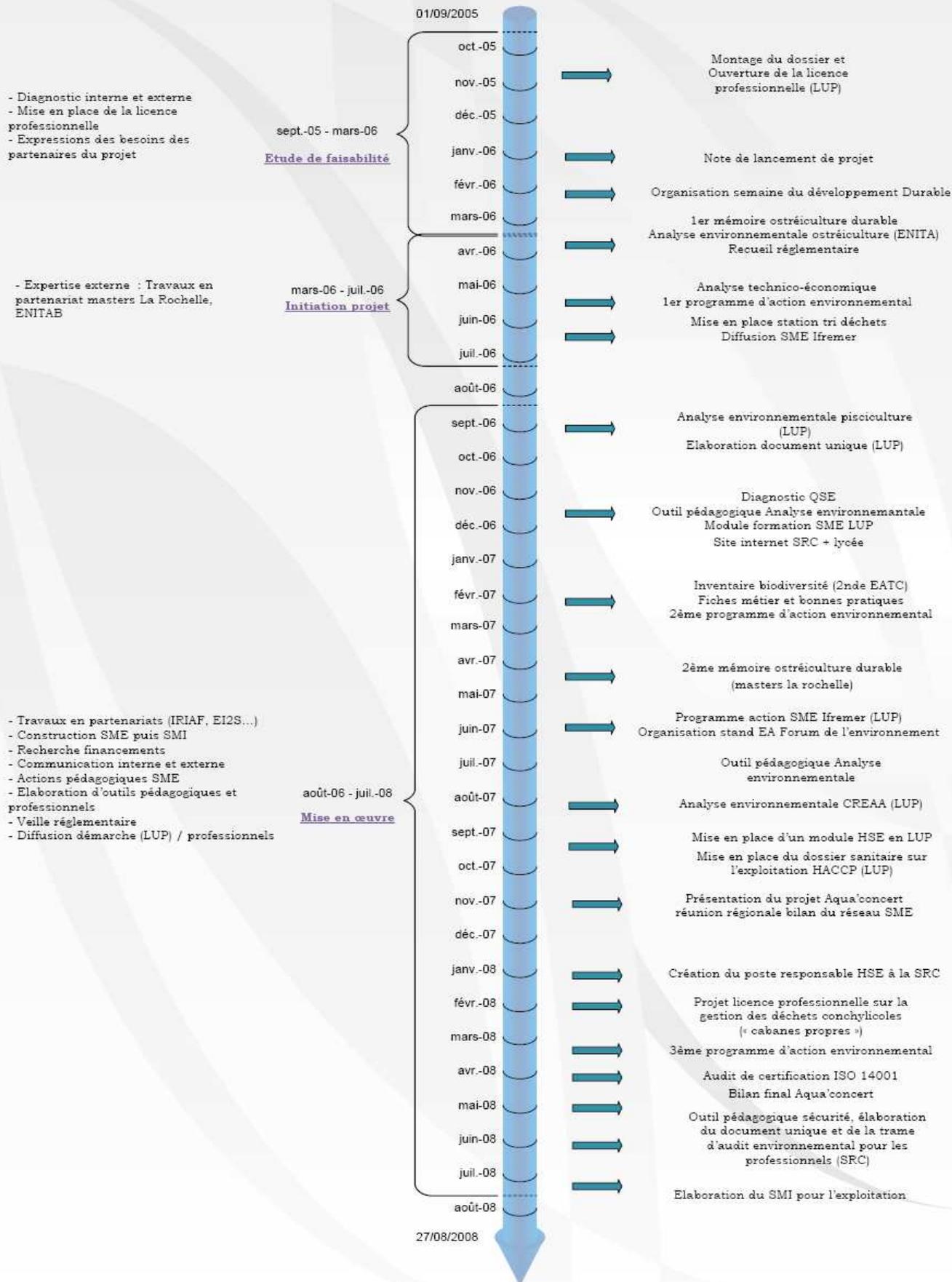


Annexe n°11 : Schéma explicatif du projet Aqua'concert

Comité de pilotage	Logos	Partenaires financiers	Logos	Autres partenaires techniques	Logos	Modalités de participation
Affaires Maritimes		Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)		Association Roule ma Frite		Expertise sur la gestion des déchets
Section Régionale Conchylicole (SRC)						
Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)		Conseil régional		ENITA Bordeaux		Projets professionnels d'étudiants (Construction SME)
Chambre agriculture 17		Direction Régionale de l'Environnement (DIREN)		INRA		Expertise Développement Durable
Centre Régional d'Expérimentation et d'Application Aquacole (CREAA)		Communauté de Communes		SMIDAP		Expertise en conchyliculture
Cuma ostréicole du Courreau						
Ifremer		Fondation Nicolas Hulot		Université La Rochelle Institut de Gestion		Expertise en communication Projets professionnels d'étudiants (Enquêtes sociologiques)
Association Environnement Industrie 2 sœurs (EIS2)						
Lycée de la Mer et du Littoral		Fondation Xavier Bernard		Université Poitiers (IRIAF)		Expertise HSE Projets professionnels d'étudiants (Construction SMI)
Service Régional Formation et Développement (DRAF/SRFD)		DRAF Poitou Charentes				

Annexe n°12 : Partenaires techniques, financiers, et comité d pilotage du projet Aqua'concert

Productions Projet Aqua'concert



Certificat FR08/0428EN

Le système de management de

LYCEE DE LA MER ET DU LITTORAL

Rue William Bertrand
17560 BOURCEFRANC LE CHAPUS
France

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 14001 : 2004

Pour les activités suivantes

**Gestion d'une exploitation aquacole à dominance
ostréicole, à vocation pédagogique et
expérimentale**

Ce certificat est valable du 10 juin 2008 au 09 juin 2011
Version 1. Certifié depuis Juin 2008

Autorisé par

Le Président du Comité
de Direction / Certification
Franck CHACHUAT

Le Directeur
à la Certification
Luis DA SILVA E SERRA



Mission de Charlotte DELESCLUSE

Chargée de mission Hygiène Sécurité Environnement (HSE) à la Section Régionale Conchylicole

Février 2008 → Février 2011

✘ Au niveau HSE

- ✓ Rédaction d'un guide de bonnes pratiques HSE à réaliser avant fin de l'année.
- ✓ Rédaction de fiches métiers à l'attention des employeurs
- ✓ Conseils et informations aux professionnels
- ✓ Mise en place d'un cahier des charges pour une « charte conchyliculture durable »
- ✓ Participation à divers réunion

✘ Au niveau H

- ✓ Rédaction de fiches de bonnes pratiques et fiches métiers

✘ Au niveau S

- ✓ Rédaction d'un document de prévention des risques (document unique = DU)
- ✓ Test du DU sur une petite dizaine de professionnel
- ✓ Rédaction de fiches de bonnes pratiques et fiches métiers

✘ Au niveau E :

- ✓ Analyse environnementale de 40 entreprises par an
- ✓ Information, conseil des entreprises conchylicoles (gestion déchets, maîtrise d'énergie,...)
- ✓ Participation aux réunions sur l'eau
- ✓ Participation réunions environnements (déchets, amélioration,)
- ✓ Rédaction de fiches de bonnes pratiques et fiches métiers

Annexe n° 15 : Missions de la responsable HSE à la SRC

Projet Aqua Concert

Enquête bilan

Le projet Aqua concert arrive aujourd'hui à son terme. Lancé le 28 mars 2006, les travaux menés par les différents partenaires engagés ont porté leur fruit tant sur le plan pédagogique, professionnel, que du développement et de la recherche. Il est temps aujourd'hui de dresser un bilan à destination des partenaires et bien évidemment du ministère de l'agriculture et de la pêche, qui désire réaliser une analyse du dispositif des « chefs de projets et de partenariats » dont il est l'initiateur.

Les bilans rédigés par les chefs de projet serviront de base de réflexion au ministère pour analyser les points forts et faibles du dispositif, et aux partenaires pour définir les modalités de poursuite des travaux menés.

Je vous propose donc aujourd'hui de participer à une enquête de satisfaction et d'analyse finale.
Je vous remercie par avance pour votre participation.

Le chef de Projet,
Laurent Lescoulié

Structure :	Nom et prénom du représentant :
-------------	---------------------------------

1. Le dispositif des chefs de projets :

	OUI	NON
Pensez-vous que le dispositif des « chefs de projets et de partenariats » doit être maintenu ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si oui, pensez-vous qu'il faille réserver ces postes à des ingénieurs sortants d'école ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- *Pensez vous que les thématiques projets doivent absolument se situer au cœur du tryptique Recherche-Développement-Enseignement ?*

OUI	NON
-----	-----

Si non, quel volet vous semble à privilégier pour travailler en partenariat avec l'enseignement agricole : Cochez la ou les cases correspondantes

Recherche	<input type="checkbox"/>
Développement	<input type="checkbox"/>
Profession	<input type="checkbox"/>

- *Quelles sont pour vous les dispositions qui permettraient d'améliorer cette démarche des « chefs de projet » dans l'enseignement agricole ?*

- *Quelles sont pour vous les conditions essentielles à la réussite d'un projet dans ce dispositif : Cochez les 3 conditions que vous jugez essentielles*

Soutien fort du directeur d'établissement	Méthodologie de conduite de projet	<input type="checkbox"/>
Liaison forte entre projet et pédagogie	Intégration du chef de projet dans l'EPL*	<input type="checkbox"/>
Partenariats et thème du projet établis avant l'arrivée du chef de projet	Recrutement d'un chef de projet adapté au projet initial	<input type="checkbox"/>
Dynamique des partenaires dans le projet	Moyens financiers suffisants	<input type="checkbox"/>
Dynamique du chef de projet	Communication régulière et pertinente	<input type="checkbox"/>
Dynamique des enseignants dans le projet	Autres :	<input type="checkbox"/>

*Etablissement Public Local

2. Le projet Aqua'concert : déroulement et résultats

Cochez la case

		Oui, tout à fait	Oui, un peu	Non, pas trop	Non, pas du tout	Sans avis	Commentaires éventuels
Déroulement	La thématique choisie vous convient telle ?						
	Pensez vous que la conduite de projet employée par le chef de projet est adéquate ?						
	Pensez vous que moyens financiers mobilisés pour le projet sont suffisants ?						
	Le déroulement des comités de pilotage est-il satisfaisant ?						
	Pensez vous que les partenariats établis sont pertinents ?						
	La documentation liée au projet est elle suffisante (compte rendus de réunions, note de lancement de projet, enquête et rapport final...)						
Résultats	La communication autour du projet est elle suffisante et adaptée ?						
	Jugez-vous les résultats obtenus à la hauteur des moyens dégagés ?						
	Pensez-vous que les retombées pour l'ingénierie de formation, les méthodes pédagogiques et le contenu des formations sont suffisantes ?						
	Pensez vous que les retombées pour le lycée sont suffisantes ?						
	Pensez vous que les retombées pour votre structure sont suffisantes ?						
Considérez-vous que les relais internes et externes établis pour la poursuite des travaux sont judicieux et suffisants?							

• Quel est pour vous le principal point faible du projet Aqua'concert ?

• Quel est pour vous le principal point fort du projet Aqua'concert ?

--	--

- Quels travaux et/ou résultats du projet vous ont le plus apporté ou satisfait ?

- Quelles suggestions proposeriez-vous pour la poursuite de la démarche ?

Autres commentaires éventuels :

Notez ici vos autres remarques ou suggestions relatives au dispositif des chefs de projet ou projet Aqua'concert.

MERCI !