



GRAPE INNOVATIONS

L'humain à part entière

115 rue Vendôme
69006 LYON

Tél : 04 37 24 04 79
<http://www.grape-innovations-coop.com>

VOTRE FORMATION

Participer au maillage territorial et au développement local

Document pédagogique

Dates : 3 avril 2026
Votre formateur.trice : Aryane VIAL

DIAGNOSTIC TERRITORIAL

• Définitions

Le diagnostic territorial : « est un outil de légitimation d'une démarche globale de territoire, un outil de connaissance de son fonctionnement et un outil de médiation et de dialogue entre ses divers acteurs ».

La démarche de diagnostic repose sur 2 approches complémentaires :

Une partie « technique » : travail de recueil de données objectives et l'analyse qui en est faite (statistiques, cartographie, ...)

Diagnostic « partagé » : c'est le partage, la confrontation des différents points de vue des acteurs permettant d'évaluer les enjeux locaux. Il permet une approche plus nuancée du territoire.

Le maillage territorial désigne la façon dont un réseau couvre et se développe sur un territoire donné de manière optimisée

Le développement local est une dynamique économique et sociale, concertée et impulsée par des acteurs individuels et collectifs : collectivités locales, acteurs économiques, services de proximité et administrations déconcentrées de l'État, sur un territoire donné.

• L'outil SWOT

Le SWOT est un outil permettant de résumer l'analyse systématique des forces et faiblesses d'une organisation et des opportunités et menaces de son environnement. Il est l'outil le plus largement utilisé dans le monde puisqu'il est conceptuellement simple, facile à retenir et raisonnablement complet. Cependant, il est souvent utilisé de manière erronée (...), il ne constitue pas une analyse en tant que telle, il s'agit avant tout d'une synthèse.

Les Forces et faiblesses se retrouvent dans les facteurs internes à l'organisation. Les forces sont les ressources, les compétences facilitant l'atteinte des objectifs. Les faiblesses sont les limitations, les lacunes qui empêchent une organisation d'atteindre ses objectifs.

Les opportunités et les menaces se trouvent à l'extérieur de l'organisation. Les opportunités sont tous les éléments actuels ou futurs qui vont aider à l'atteinte des objectifs. Les menaces sont des éléments préjudiciables à l'organisation et à l'atteinte des objectifs.

	POSITIF	NEGATIF
ORIGINES INTERNES	FORCES STRENGTHS	FAIBLESSES WEAKNESSES
ORIGINES EXTERNES	OPPORTUNITES OPPORTUNITIES	MENACES THREATS

« Stratégie » de R.Whittington, D.Angwin, P.Regner, G.Johnson, K.Scholes, F.Fréry 2023

L'environnement institutionnel des EAJE

La politique petite enfance est issue de la branche famille de l'état. Elle est véhiculée auprès des territoires nationaux et de ses collectivités par la Caisse Nationale d'Allocation Familiale créée en 1967.

- **La Convention d'Objectifs et de Gestion**

Pour remplir sa mission, l'état et la CNAF concluent une Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) tous les 5 ans (2023-2027). Elle existe depuis 1996. Par ce contrat, la CNAF s'engage à poursuivre le développement de l'offre d'accueil des jeunes enfants et à réduire les inégalités territoriales et sociales.

La COG 2023/2027 est développée autour de 3 axes :

1. Développer des services attentionnés tout au long des parcours de vie
2. Garantir un accès efficace au juste droit en rénovant le modèle de délivrance des prestations
3. Mobiliser tous les leviers de performance de la Branche et accompagner les transformations.

10 ambitions dont la 1^{ère} est : *Contribuer à la mise en place du Service Public de la petite enfance.*

La fiche thématique n°1 développe les orientations prises dans l'objectif de « *répondre aux besoins d'accueil diversifiés des jeunes enfants et de leur famille dans le cadre du service public de la petite enfance.* »

- **La Convention Territoriale Globale**

La convention territoriale globale (CTG) est une convention de partenariat qui vise à renforcer l'efficacité, la cohérence et la coordination des actions en direction des habitants d'un territoire.

Elle se concrétise par la signature d'un accord entre la Caf et :

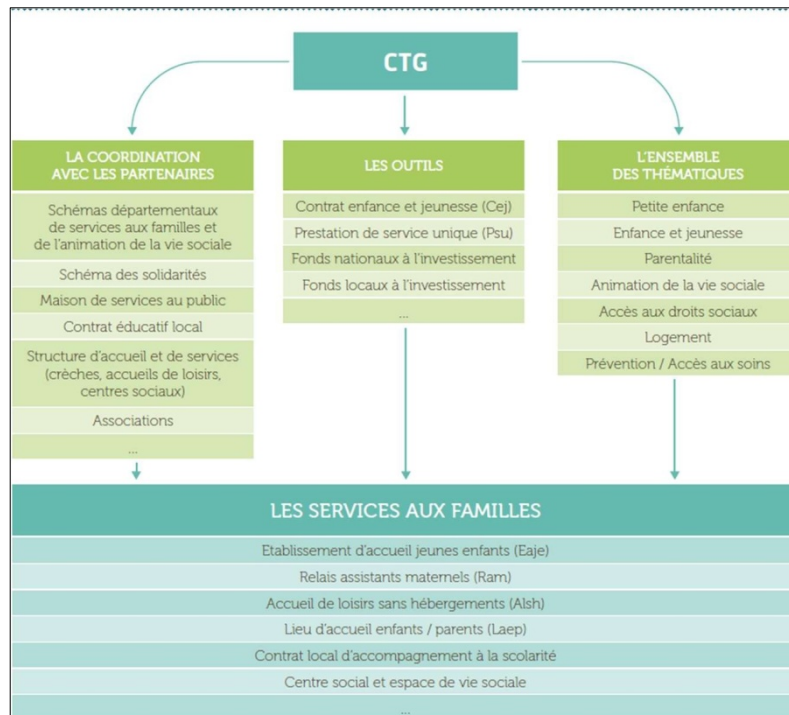
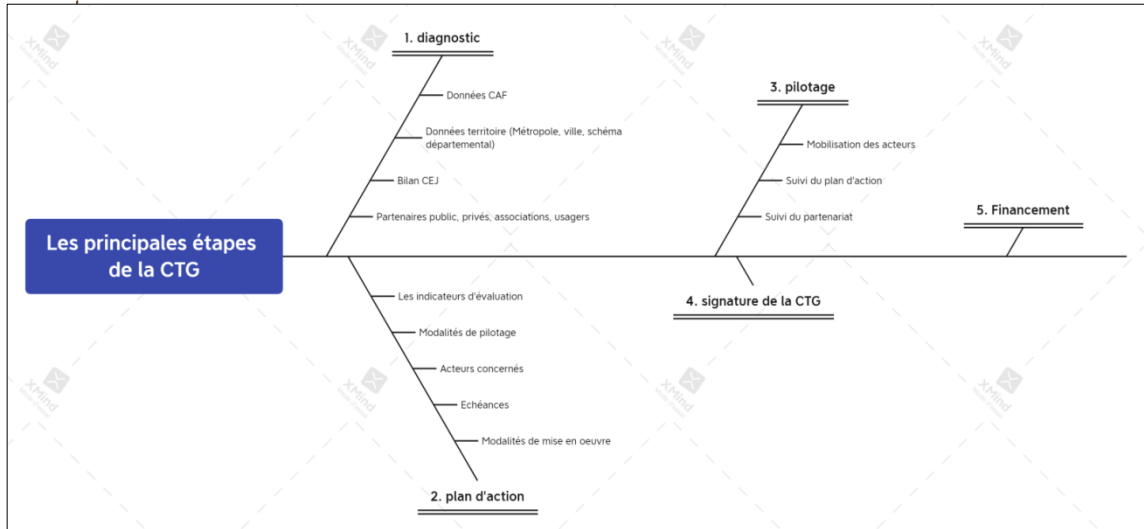
- Le conseil général à l'échelon du département ;
- Une commune ou une communauté de communes.

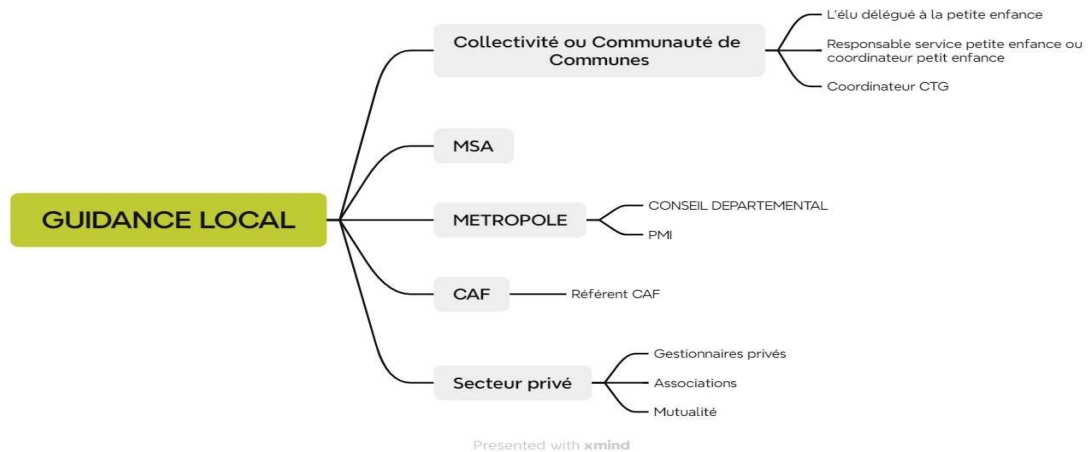
La CTG implique une forte mobilisation des élus locaux, de la direction et du conseil d'administration de la Caf dans la conduite et le suivi de la démarche. Un comité de pilotage est mis en place. Il fait le lien entre le projet global du territoire et les différents comités thématiques. Ces comités thématiques associent les acteurs locaux dans la mise en œuvre de cette dynamique sur le territoire.

La CTG permet également de rationaliser les instances partenariales existantes et de mieux mobiliser les financements. Tout son intérêt réside dans la démarche entre les acteurs, à différentes étapes :

- La préparation : s'approprier la démarche ;
- Le diagnostic partagé : identifier l'ensemble des ressources et des besoins et construire une vision commune du territoire et de ses priorités ;
- La définition du plan d'actions sur une période pluriannuelle de quatre ans ;
- Le pilotage et le suivi ;
- L'évaluation des actions mises en œuvre

CTG Plaquette de communication CAF





Les EAJE dans le maillage territorial

- **Le projet d'établissement**

Cadre légal : *Art. R. 2324-29 du Code de la Santé Publique* :

Les établissements et services d'accueil élaborent un projet d'établissement ou de service qui met en œuvre la *Charte nationale de l'accueil du jeune enfant* mentionnée à l'article L. 214-1-1 du Code de l'action sociale et des familles (CASF) qui comprend :

1 - Projet d'accueil

Prestations d'accueil (durées et rythmes d'accueil), dispositions concernant l'accueil d'enfants en situation de handicap ou atteints de maladies chroniques, les compétences professionnelles mobilisées, les modalités d'analyses de la pratique professionnelle et de formation (y compris l'apprentissage).

2 - Projet éducatif

Les dispositions prises pour assurer l'accueil, le soin, le développement, le bien-être et l'éveil des enfants, notamment en matière artistique et culturelle, et pour favoriser l'égalité entre les filles et les garçons.

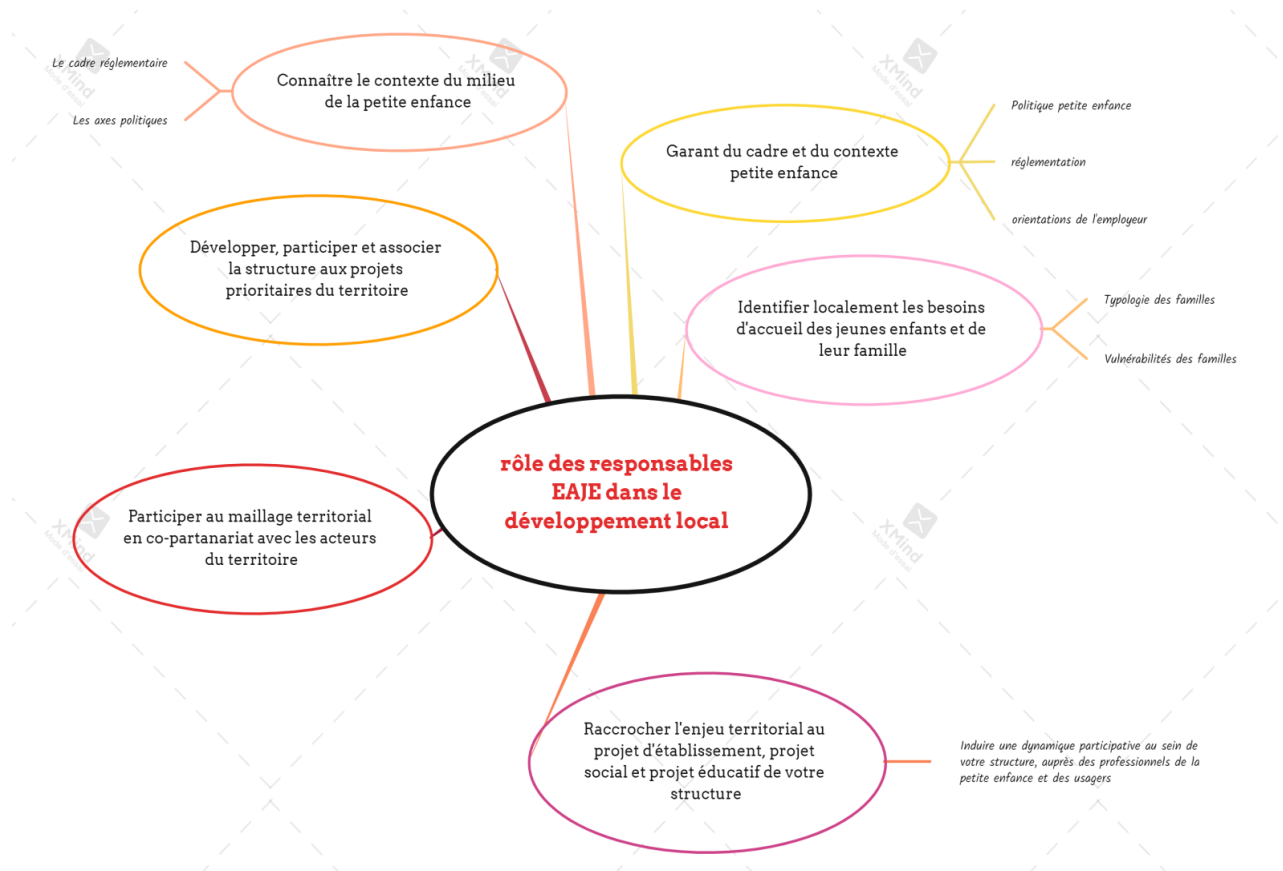
3 - Projet social et de développement durable

- Les modalités d'intégration de l'établissement dans son environnement social et vis-à-vis de ses partenaires extérieurs
- Les modalités de participation des familles à la vie de l'établissement, les actions de soutien à la parentalité
- Les dispositions prises concernant l'élaboration du schéma pluriannuel de maintien et de développement de l'offre d'accueil du jeune enfant
- Les dispositions prises pour l'accueil des enfants dont les parents sont demandeurs d'emplois, engagés dans un parcours d'insertion sociale et professionnelle, familles monoparentales
- Le développement durable.

4 - Projet d'évaluation de la qualité d'accueil (ajout au 03/04/25)

Un projet d'évaluation de la qualité d'accueil, établi sur le fondement des référentiels mentionnés au dernier alinéa du II de l'article L. 214-1-1 (Charte Nationale d'accueil du jeune enfant) du Code de l'action sociale et des familles. Ce projet décrit les modalités de suivi des résultats de l'évaluation et des actions correctives mises en œuvre.

• Le rôle des responsables d'EAJE



• Les partenaires et les types de partenariats

Partenariat :

- « Association active de différents acteurs qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation voire une obligation. »

Dictionnaire critique de l'action sociale » Jean-Yves Barreyre (sous la dir. de) Fayard, Paris, 1995

- « Modalité de « travail ensemble » qui réunit des acteurs individuels ou institutionnels autour d'un projet commun pour lequel chaque participant a le sentiment qu'il n'aurait pu le réaliser seul. Partageant un minimum de points de vue et manifestant un besoin de cohérence par rapport à la réalisation du projet, chaque partenaire met en commun des ressources en termes de savoirs, de savoir-faire, de moyens. Les échanges se concrétisent dans l'espace partenarial, qui est un système organisant les règles et les relations entre les acteurs. Au sein de cet espace va se constituer la place de chaque acteur par des jeux d'alliance et d'opposition. Le partenariat peut se matérialiser par une nouvelle entité sous une forme éventuellement contractualisée, dépassant le cadre juridique et le périmètre d'action traditionnel de chaque acteur. »

Galle Patrice, « Le partenariat, condition de la réussite de la scolarisation des collégiens sourds et malentendants », Empan, 2015

Réseau : « Selon Régis Dumon, « Le réseau s'avère être un outil organisationnel au service du partenariat. Il permet d'assurer la continuité de l'action. L'idée dominante du réseau est qu'il va permettre de s'enrichir de la diversité des compétences des acteurs locaux et concernés dans un

cadre souple et adapté aux problématiques locales et territoriales et engagés dans un projet avec des objectifs communs »

(...)

« Selon, Patrick DUBECHOT et Marie ROLLAND : Il existe **5 principes de base à l'action partenariale** :

- Le principe d'intérêt mutuel des partenaires
- Le principe d'égalité des partenaires
- Le principe d'autonomie des partenaires
- Le principe de coopération entre les partenaires et
- Le principe d'évaluation entre les partenaires.

Ils distinguent différentes formes de partenariat :

- Le **partenariat d'initiative** (ou de ressource) qui au niveau institutionnel se traduit souvent par l'élaboration d'une convention
- Le **partenariat palliatif** (ou spontané) qui lui se met en place entre les professionnels de terrain de manière informelle et
- Le **partenariat imposé** qui est impulsé par les politiques publiques.

Pour les auteurs, il existe un dernier partenariat dit "incantatoire" (ou illusoire), fruit de déclarations de certains politiques, de certains responsables et professionnels visant à inciter la mise en place de partenariats, sans conviction, sans moyens, sans méthode.

Selon Didier DUBASQUE : (ancien président de l'Association nationale des assistants de service social (ANAS) « Le travail en réseau est une pratique courante du travail social, le partenariat (le vrai) est plus rare. »

(...) Le partenariat est la relation qui se veut égalitaire dans son fonctionnement entre plusieurs acteurs. Il s'agit de parvenir à un résultat commun: être partenaires oblige à se mettre d'accord sur ce que l'on va faire et comment chacun va s'engager. Des partenaires poursuivent un même objectif, leur production est commune. Chacun de ses membres peut d'ailleurs pour cela faire appel à son propre réseau qui est différent. Le Partenariat est très souvent institutionnel, le travail en réseau est plus informel.

*Emmanuelle HOURMAT / Coop'Alpha - Corine HARAMBURU / La Compagnie des Idées - CAFERUIS
PARTENARIAT ET RESEAU- 2021 - IRTS*

La démarche de projet

• Définitions

« Ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin et entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des objectifs du projet requiert la fourniture de livrables conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Association Française de Normalisation (AFNOR)

Processus unique : le projet est dans le champ de la création et de l'innovation.

Les activités « projet » = non récurrentes

Les activités « opérations » = récurrentes

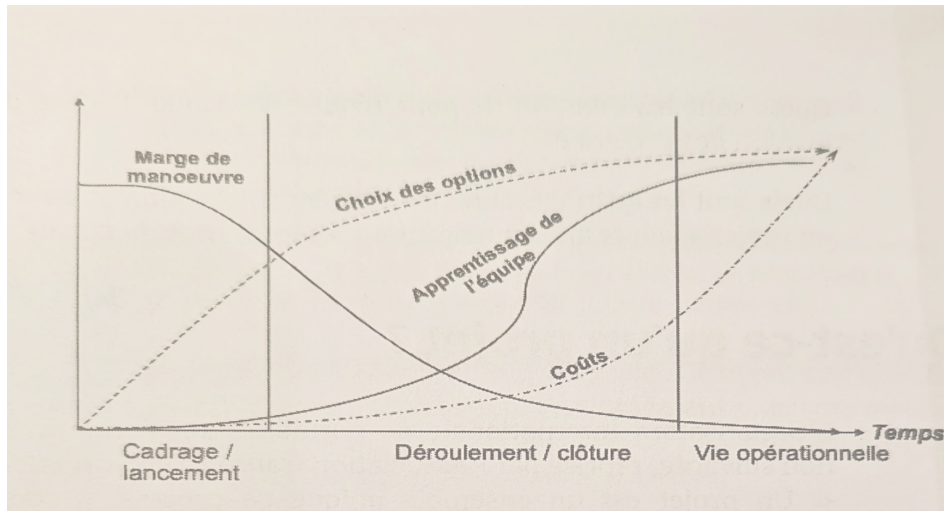
Activités coordonnées et maîtrisées : projet = nombreuses tâches, de différentes natures qui devront être maîtrisées sur toute sa durée

Dates de début et de fin : le projet s'inscrit dans une durée

Exigences spécifiques : le projet répond à un cahier des charges, une spécification de besoins.

Ressources : le projet mobilise des ressources humaines et matérielles

- **Le cycle de vie d'un projet**



« Manager au quotidien » Jérémy Stubbs – Collection pour les Nuls

Le planning est un instrument de représentation d'une prévision dans le temps.

La planification est une discipline qui permet de :

- Identifier l'ensemble des tâches nécessaires à la réalisation du projet
- Estimer la durée des tâches
- Prévoir leurs enchaînements
- Déterminer les « jalons »
- Déterminer les « livrables »
- Déterminer le ou les chemins critiques
- Prévoir les ressources nécessaires
- Prévoir l'ensemble des approvisionnements

Une tâche est une opération à effectuer dans le cadre d'un processus pour aboutir à un résultat.

Un jalon est un événement majeur repéré dans le planning par une tâche de durée nulle. Il sera prévu pour signaler le début d'une nouvelle phase du projet (généralement lors d'une revue de projet). Il résulte donc, de la mise en place d'un jalon, qu'une action de contrôle, de vérification ou de validation soit engagée avant de changer de phase.

Un **livrable** est un résultat qui découle de l'achèvement d'une partie du projet (document, réalisation...) ou du projet lui-même.

Les fondamentaux de la gestion de projet – Roger Aim – Editions Afnor

Les outils d'aide à la planification :

Tâche à accomplir	Responsables	État	M-2																																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
		Fait																																	
		En cours																																	
		Terminé																																	

OBJECTIFS	ACTIONS	MISE EN OEUVRE	PRIORITE	INDICATEURS DE REUSSITE	DELAI	ACTEURS MOBILISES

Diagramme de GANTT

	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8
Tâche 1	[Barre verte]							
Tâche 2		[Barre verte]						
Tâche 3			[Barre verte]					
Tâche 4				[Barre jaune]				
Tâche 5			[Barre jaune]					
Tâche 6					[Barre jaune]			
Tâche 7						[Barre orange]		
Tâche 8							[Barre orange]	
Tâche 9							[Barre orange]	

Légende : [Barre verte] Équipe 1 [Barre jaune] Équipe 2 [Barre orange] Équipe 3

- **Construire un plan d'action**

Fixer des **Objectifs SMART**



Construire **son plan d'action**

CONSTRUIRE SON PLAN D'ACTION

EN 6 ÉTAPES



Bibliographie

- AÏM Roger, *Les fondamentaux de la gestion de projet*, Paris, Éditions Afnor, 2011
- BARREYRE Jean Yves (dir.) - « Dictionnaire critique de l'action sociale » Paris, Fayard, 1995
- DHUME Fabrice, *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*, Paris, Éditions ASH, 2001
- DUBECHOT Patrick, ROLLAND Marie, *Implication dans les dynamiques partenariales, institutionnelles et interinstitutionnelles*, Paris, Vuibert, 2014
- GALLE Patrice, « Le partenariat, condition de la réussite de la scolarisation des collégiens sourds et malentendants », *Empan*, n°100, 4, 2015, p.199 à 205
- HOURMAT Emmanuelle, Corine HARAMBUR, *Caferuis partenariat et réseau – IRTS*, 2021
- MOREL Aline, *Guide d'élaboration du projet d'établissement*, Caf, Mission SPPE, 2024
- MOINE Alexandre, SORITA Nathalie, *Travail social et territoire. Concept, méthode, outils*, Paris, Presses de l'EHESP, 2015
- STUBBS Jeremy, *Manager au quotidien*, Paris, First, Collection pour les Nuls, 2018
- WHITTINGTON Richard, ANGWIN Duncan, REGNER Patrick, JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, FRERY Frédéric, *Stratégique*, Paris, Pearson France, 13^{ème} édition, 2023