

# AZ PROJET

Valorisation humaine, Performance digitale

**ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**  
**CAP vers L'ESSENTIEL**



# CAP vers L'ESSENTIEL



## Contexte

Pour répondre à cet enjeu d'appropriation, il devient donc essentiel de **soutenir des dynamiques portées par les réseaux et acteurs de l'ESS** qui permettent plus concrètement de :

- **construire un langage commun et une vision commune autour de l'évaluation de l'impact social ;**
- **outiller l'écosystème de l'ESS sur l'évaluation de l'impact social ;**
- **contribuer à l'appropriation des démarches d'évaluation de l'impact social par les entreprises de l'ESS ;**
- **mutualiser les moyens ;**
- **donner davantage d'envergure à la démarche en mobilisant largement les acteurs ayant le même type de métier ou en encore agissant dans le même champ**

La construction et la mise en place d'organisations et de pratiques amènent des besoins d'adaptation à ces enjeux et d'accompagnement en lien avec l'impact social que cela génère dans les structures. Elles peuvent être touchées par l'évolution des modalités de financement de fonds publics et par le nécessaire pilotage des projets et des contrôles associés. La richesse et la diversification des différentes possibilités de financement des structures de l'ESS mobilise largement des subventions publiques et européennes et nécessite un pilotage des organisations en mode projet. A cela s'ajoute une évolution globale des modalités de financement existantes qui basculent majoritairement vers des solutions multicanales et pluriannuelles qui sont de plus en plus soumis à des dialogues de gestion de l'ensemble des financeurs. Ce qui amène les gouvernances à s'engager dans la mise en place d'un pilotage des projets à l'euro près pour garantir qu'il n'existe pas de doubles financements publics sur un même projet.

Le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) est devenu un acteur central de notre économie. Sa force d'inventivité et de créativité est porteuse d'opportunités et d'innovations. Le développement constant et l'émergence de nouveaux projets avec le soutien fort des financeurs publics génère des besoins tels qu'une **nécessaire professionnalisation des acteurs**.

Lorsque les structures ont une finalité sociale, sociétale ou environnementale, les entreprises de l'ESS ont besoin, pour se consolider et se développer, de pouvoir évaluer leur utilité sociale ou leur impact social. Au-delà d'un usage dans le cadre de recherche ou de renouvellement de financements, comme l'indique les travaux portés par l'Avise et ses partenaires ont rappelé que **l'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social était un outil opportun pour questionner et améliorer dans le temps son projet ou encore favoriser l'innovation sociale et le dialogue avec les parties prenantes. L'évaluation de l'impact social fait donc aujourd'hui partie intégrante des enjeux stratégiques d'une entreprise de l'ESS et est un outil clé pour le développement de leurs activités.**

Si l'intérêt d'une démarche d'évaluation d'impact social semble bien partagé aujourd'hui, **l'enjeu réside désormais dans son appropriation et son accessibilité par les entreprises de l'ESS** : l'évaluation de l'impact social requiert des **compétences particulières et des moyens humains et financiers dédiés ; les financements dédiés à ces démarches sont encore limités et si les outils et méthodes sont aujourd'hui plus nombreux, leur accès et leur appropriation demeurent complexes.**

# Une prise de conscience des impacts

Ces mutations, si elles ne sont pas correctement appréhendées, **constituent, pour les structures associatives à des risques quant à la sécurisation et la pérennisation de projet et leur trésorerie.**

Il est important que **les dirigeants des associations prennent pleinement conscience des impacts** qu'induisent ces règles sur le pilotage pour :

- Une meilleure compréhension de l'action publique et de ses modes de financement
- Un renforcement dans la recherche de partenariats
- Une mesure des impacts sociaux
- Une implication à conduire le changement de ces pratiques vers l'ensemble des acteurs
- Une réflexion autour du projet de structure, de son offre de service pour tendre vers un pilotage des organisations en mode projet (fiche projet, fiche métier, Fiche d'objectif, Outils, procédures, mode opératoire, ... )
- Un suivi des activités projet à travers des outils dédiés
- Un pilotage des temps passés permettant de rendre compte analytiquement des financements engagés par projet et d'objectiver la plus-value des services déployés
- Une amélioration dans la qualité des services rendues vers les usagers, partenaires, clients, ...
- L'acquisition d'outils spécifiques
- L'accompagnement et la professionnalisation des équipes afin d'optimiser l'organisation à mettre en place autour d'un pilotage en mode projet accompagné d'une harmonisation des pratiques
- Un respect d'une gestion budgétaire plus transparente
- Un suivi analytique des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et moyens mobilisés
- Un renforcement dans l'évaluation des projets menés
- Un fléchage lisible pour chaque financeur des fonds alloués
- Des bilans d'exécution adaptés et sécurisé aux futurs Contrôle du Service Fait

# CAP vers L'ESSENTIEL

## Etat des lieux

Si 79% des associations qui utilisent le numérique pour gérer leurs activités, déclarent avoir gagné en efficacité, elles sont, à ce jour, relativement minoritaires à le faire tel que le présente une étude très aboutie réalisée sous l'égide de France Active, en partenariat avec Solidatech et l'IAE de Paris.

L'étude, intitulée "La transformation numérique : quels enjeux pour le développement des entreprises de l'ESS ?", présente un **état des lieux sur la situation de la digitalisation au sein du secteur de l'ESS** et sur le retard très important des associations.

### Quelques chiffres saillants ressortent de l'étude :

Parmi les dirigeants interrogés au printemps 2022 :

- 26 % des associations ont vu leurs pratiques numériques accélérées avec la crise ;
- 19 % se sont lancées à cette occasion, dont 7 % encore en difficulté ;
- 22 % étaient déjà bien outillées avant la crise et n'ont pas vu de changement ;
- 16 % ont des pratiques numériques toujours limitées.

En 2019, 16% des responsables associatifs déclaraient ne rencontrer aucune difficulté sur les sujets relatifs au numérique. En 2022, ils représentent 24% des associations. Cette progression de 8 points mérite d'être soulignée.

Elle peut trouver une explication dans l'accélération des pratiques numériques avec la crise, dans la montée en compétences des acteurs associatifs ou encore dans les interventions des acteurs de l'accompagnement qui se sont multipliées ces dernières années.



La mobilisation des structures d'appui reste particulièrement cruciale pour les **76% d'associations éprouvant des difficultés d'ordre :**

•**48% Humain** : Lever les appréhensions de certaines personnes, trouver les compétences, maintenir les relations entre tous les membres...

•**34% Technique** : Disposer d'une bonne connexion, trouver les outils, suivre les évolutions, assurer la maintenance, veiller à l'articulation et à la compatibilité entre les outils... et stratégique

•**30% Financier** : Pour s'équiper, former les bénévoles et les salariés, faire appel à un prestataire et assurer son financement dans la durée...

•**24% Stratégique** : Un sujet moins souvent soulevé, dont les évolutions entre 2019 et 2022 méritent néanmoins l'attention.

Ces **difficultés d'ordre stratégique pour garantir la cohérence avec le projet associatif, choisir les outils adaptés, évaluer la pertinence, ne pas perdre de vue son cœur de métier**, sont les seules à progresser, de 19% en 2019 à 24% en 2022.

Ils sont un peu plus nombreux (24%) à **croire en des échanges d'expériences, davantage d'ailleurs qu'en des échanges en interne** (15%), certainement en raison d'un manque de compétences propres.

# Accélération des pratiques

Avec la crise, et la prise de conscience des atouts du numérique sont loin d'avoir réduit les **besoins d'accompagnement qui génère des impacts sociaux**. Cette enquête permet de les préciser et livre des enseignements utiles aux acteurs publics et associatifs qui en ont la charge. Citons-en ici trois :

1. **La visibilité et l'accessibilité des structures d'appui** : notamment dans les territoires dits «oubliés» que sont les zones de revitalisation rurale et les quartiers de la politique de la ville. Les résultats montrent de plus grandes difficultés dans les associations implantées dans ces territoires où la vitalité associative est pourtant si importante.
2. **Les associations encore « peu initiées » au numérique** : représentent 22% de l'ensemble du secteur: elles méritent, de la part des structures d'appui, une attention privilégiée voire des démarches spécifiques pour les identifier afin de leur proposer un accompagnement. En effet, un quart des dirigeants de ces associations déclarent ne pas savoir vers qui se tourner pour avoir des informations ou des conseils sur le numérique (en moyenne, ils sont 11%).
3. **La diversité des besoins d'accompagnement** : dont deux ressortent, particulièrement pour les associations qui ont dû mettre en place des outils numérique dans la hâte sous la pression de la crise et non sans difficulté : réduire la fracture numérique encore trop présente au sein des structures et accompagner l'émergence d'une approche stratégique globale.

## Impact COVID

L'économie mondiale, nationale et locale a été traversée par le tsunami généré par la Covid-19, **avec un impact encore plus dévastateur pour les plus précaires : réduction de la croissance économique d'un côté, et augmentation des inégalités sociales de l'autre. Pour l'ESS, cette crise actuelle a été très impactante mais elle a offert, dans le même temps, une formidable opportunité d'innovation pour répondre aux besoins croissants de solidarité :**

- Digitalisation accélérée
- Lutte contre toutes les exclusions
- Création de nouvelles modalités d'accompagnement
- Développement de pratiques nouvelles de solidarité collective
- Effet d'entraînement des entreprises traditionnelles à développer leur responsabilité sociétale et environnementale
- Émergence d'un nouveau modèle de développement économique au service du bien commun

## France 2030

Face à la crise, l'Etat a mobilisé, dès le 3 septembre 2020, le plan "France Relance", **une feuille de route pour la refondation économique, sociale et écologique du pays avec un objectif très engagé : « bâtir la France de 2030 ».**

Les moyens consacrés par le Gouvernement et l'Europe sont conséquents et se veulent à la hauteur des enjeux : 100 milliards d'euros, soit 1/3 du budget annuel de l'État. 40% ont été financés par l'Union européenne, des fonds mobilisables par les États membres jusqu'en 2026 et remboursables jusqu'en 2058.

Le plan de relance permet à notre Nation de se positionner sur des secteurs d'avenir **pour (re)créer de la valeur en France et les relais de croissance de demain. Il vise à susciter de nouvelles opportunités pour la jeunesse, celles et ceux qui souhaitent se reconvertir ou acquérir de nouvelles compétences.**

Il doit aussi **permettre à la France, comme à l'Europe, de confirmer sa robustesse et son attractivité dans le concert international des Nations. Le plan de relance met l'accent sur la nécessité de mettre en place tous les facteurs d'une croissance qui se veut verte et durable et sociale.**

# Le télétravail

## Accélérateur de transformation



La transformation numérique **impacte directement les méthodes de travail au sein des structures**. Il s'agit là d'un **facteur important pour préserver le lien social en entreprise**. Un bon projet de transformation numérique doit prendre en compte **l'aspect humain avant de mettre en place tout outil numérique**.

On cherche d'abord à s'interroger sur les besoins, à la fois au niveau de ses missions « métier » mais aussi de ses interactions en interne.

Ainsi, **l'entreprise peut mettre en place des nouvelles méthodes de management, des nouveaux process et des nouveaux outils dont la combinaison permettra à la fois d'atteindre plus facilement les objectifs et de répondre aux demandes des salariés**.

## Les impacts sociaux en lien avec la transformation numérique

Les **projets numériques** ont des effets qui **peuvent être importants sur l'emploi, les compétences et les conditions de travail**.

Le métier reste le même mais les processus vont évoluer, cela amène à une **définition profonde de sa pratique professionnelle avec utilisation d'un outil**.

Cela **nécessite pour les structures, dès l'amont pour identifier les impacts de ces projets sur l'emploi, les compétences et les conditions de travail**. Une fois le diagnostic réalisé, ils piloteront l'élaboration du plan d'action à mettre en œuvre afin **d'accompagner les équipes et de préserver le climat social**.

Ils **interviendront également de façon très opérationnelle**. Ils devront par exemple **rédiger les plans de développement du référentiel des projets, des métiers et des compétences, redéfinir les fiches de poste et de mission**.

Pour être en mesure d'agir sur la contribution positive d'un projet SI encore faut-il avoir conscience des effets positifs ou des risques que de tels projets peuvent **impliquer dans la structure**. **Les outils informatiques modifient les conditions de travail**. Ils peuvent **apporter des changements profonds dans l'organisation et nécessite un diagnostic préalable afin apprécier les conséquences de ces projets sur les conditions de travail des salariés**.

**L'importance de mettre au centre de la démarche l'humain et de mesurer les impacts humains au fur et à mesure des changements de transformation**

Le numérique n'a pas vocation à se suffire à lui-même. Le projet doit répondre à une stratégie de structure. Réaliser l'analyse d'impacts va permettre d'avoir une vision précise des conséquences sociales et d'intégrer cette dimension lors des prises de décisions. **Les équipes ne doivent pas constituer la variable d'ajustement et doivent être au centre du projet de transformation.**

Pour rappel, l'employeur a l'obligation de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés de l'entreprise. Le DUER doit être mis à jour lorsqu'un projet important impacte les conditions de travail.

« Le centre de recherche Léon DUGUIT rappelle que la société contemporaine se caractérise par une accélération du rythme de l'innovation numérique métamorphosant ainsi le monde du travail.

Il est donc **crucial de comprendre l'ampleur des évolutions en cours et à venir, car les impacts sur la charge de travail des salariés sont forts. La tension existante entre l'Homme au travail et les outils numériques mis à disposition pour exercer la prestation n'est pas à ignorer.**

Il semble aujourd'hui difficile, voire impossible, de ne pas être associé à un logiciel, un robot intelligent, un ordinateur, etc. pour exécuter une tâche. Toutefois, bien plus que son contenu, c'est l'organisation du travail dans son ensemble qui est touchée.

**Tous ces changements ne sont pas sans effet sur la charge, notamment cognitive, de travail des salariés. Parce que ces évolutions comportent des risques pour la santé des travailleurs, il est essentiel de rechercher comment apprécier la charge de travail à l'ère du numérique, afin de mettre en dialogue ce concept avec les moyens existants dans le champ de la santé au travail aux fins de protéger les salariés victimes d'une charge de travail excessive. »**

Il est donc nécessaire dans un projet de transformation de :



**Donner du sens au projet  
Viser l'efficacité économique et sociale  
Impliquer les salariés  
Accompagner l'évolution des compétences  
Gérer les phases de transitions  
Reconnaître les efforts consentis**

# Les impacts environnementaux en lien avec la transformation numérique

« Le numérique est un formidable levier pour la transition écologique et la lutte contre le changement climatique » - indique le rapport final de la Convention Citoyenne pour le Climat, page 153.

**Les technologies numériques sont un formidable levier d'innovation qui doit s'inscrire dans la transition écologique et la faciliter de fait, les usages numériques ont radicalement changé nos quotidiens.**

Le numérique permet de garder le contact avec ses proches à distance, d'apprendre et de se former tout au long de sa vie, et ce quel que soit l'endroit où l'on vit.

Vecteur d'innovation, il a permis à de nombreuses idées de fleurir, qui ont radicalement bouleversé nos habitudes et automatisé les tâches répétitives.

Il a enfin permis de moderniser l'État, en facilitant notamment les échanges avec les élus et les démarches avec les services de l'État.

Ces outils sont amenés à prendre de plus en plus de place dans nos vies.

La crise sanitaire met en lumière l'importance du numérique. Les outils numériques se sont révélés indispensables pour continuer à vivre : pour travailler, enseigner, soigner ou assurer la résilience des services publics et privés. Le problème pour les individus n'a pas été le numérique, mais bien son absence.



Il est parfois source de débats, de doutes, et ceux-ci sont justifiés.

**Nous n'en sommes qu'aux débuts et le monde fait face à un défi sans précédent** : le dérèglement climatique, l'effondrement de la biodiversité et l'atteinte de nos limites planétaires. Nous devons repenser tous les aspects de notre société pour qu'ils soient plus verts, plus respectueux du climat et de l'environnement.

La France s'est fixé l'ambition, de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40% d'ici à 2030 (par rapport à 1990) et d'atteindre la neutralité climatique carbone à l'horizon 2050.

L'ensemble du secteur de l'ESS est concerné par le sujet de la protection de l'environnement et doit agir se mobilisant pour accélérer le changement et de faire converger transition écologique et numérique afin de permettre indirectement à l'ensemble des acteurs de la sphère publique, privée, comme des citoyens de s'inscrire dans une démarche plus vertueuse et responsable dans l'utilisation des outils et opportunités numériques en faisant connaitre pour agir.

# Agir pour un changement

Les éléments de contextes ainsi que la transformation numérique que vivent les structures de l'ESS **implique de nombreux changements** pour les associations et **impacte toutes les composantes de leurs actions** : **gouvernance, gestion des adhésions, suivi des intervenants, salariés, partenaires mais aussi des participants tels que les usagers, recrutement des bénévoles, pilotage des RH et des organisations en mode projet, ingénierie de nouveaux projets, nouvelles formes de financements, implications à solutionner les impacts sociaux, économiques et écologiques ...**

C'est sur la base de ces constats de changements que **AZ PROJET a amorcé la construction en partant d'expériences terrain une approche d'accompagnement globale des structures de l'ESS pour :**

- **Mener un diagnostic personnalisé pour comprendre et intégrer le projet global de l'association et de ses objectifs**
- **Prendre le temps de construire les outils adaptés**
- **Impliquer les parties prenantes et soutenir les impacts sociaux**
- **Analyser les risques éventuels et anticiper les effets sur l'activité et l'organisation**
- **Développer ou instaurer une culture communes autour de la mise en œuvre des projets**

Et parce que l'urgence climatique nous incite aujourd'hui plus que jamais à soigner nos engagements sociaux et environnementaux et qu'en tant qu'entreprise de l'ESS nous portons ces valeurs en étendard nous avons placé la mesure de l'impact social au cœur de nos dispositifs. Si la **première étape de l'élaboration d'une stratégie consiste à identifier les engagements environnementaux et sociaux les plus pertinents du point de vue de l'entreprise, l'accès à l'information et la facilitation de la communication sont essentiels à la mesure de son efficacité.** Notre accompagnement a pour objectifs à

**Mettre la transformation digitale au service des hommes qui ont pour but de servir les territoires en permettant de disposer de mesures précises : « d'impact social » en lien à la mise en œuvre de la stratégie mise en place et dans le but d'améliorer la mise en œuvre des projets à mieux servir les territoires.**

## Une réponse aux besoins de transformations

AZ PROJET est une Entreprise ESUS et allons sortir courant 2023, un nouveau logiciel, fruit de 5 années de R&D, sur la base de longues années expertises terrains d'accompagnement de structures associatives. Nous sommes dans un virage de développement qui nous anime à « entreprendre autrement » et nous recherchons des partenaires à valeur ajoutée qui rejoigne les même valeurs et qui ont également envie d'entreprendre pour et vers le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire en fédérant autour de valeurs communes :

**La bienveillance** : Créer la confiance entre tous ainsi que les conditions pour que chacun-e puisse donner le meilleur de lui-même

**L'amélioration continue** : Apprendre de ses erreurs et créer de la valeur en innovant chaque jour pour toujours mieux servir nos partenaire-s, collaborateur-ice-s, usager-s, ...

**La transmission des savoirs** : Pérenniser les compétences et faire progresser le collectif

**L'engagement** : S'impliquer, agir, faire de son mieux.

**La Coopération** : Entreprendre, développer, innover avec toutes les parties prenantes pour créer de la valeur économique, sociale et environnementale au service des territoires

# Ma démarche AZ

## Mesures d'impacts identifiées

Une démarche engageante collectivement à promouvoir la politique Européenne dans le cadre de la mise en oeuvre du projet et qui permet de :

### IMPACTS SOCIAL, ECONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAL

- Faire face aux mutations
- Mieux gérer les mobilités et les transitions professionnelles
- Accompagner les impacts sociaux
- Permettre l'ouverture des dialogues sociaux
- Organiser les temps de travail autour des projets
- Anticiper les changements
- Participer à l'amélioration des conditions de travail
- Utiliser les outils numériques
- Augmenter le télétravail
- Modifier les méthodes de travail
- Accompagner et outiller les acteurs
- Permettre un environnement de travail sain et adapté.
- Améliorer les compétences et les systèmes de formation
- Anticiper et accompagner les mutations économiques
- Participer fortement à impulser une culture commune autour des compétences entrepreneuriales et numériques
- Anticiper les changements
- Anticiper les nouvelles exigences en matière de compétences fondées sur les besoins
- Faciliter les transitions professionnelles et promouvoir la mobilité professionnelle
- Permettre d'apporter des services répondant aux besoins des structures de l'ESS
- Permettre une meilleure adaptation aux changements liés aux mutations économiques, notamment l'adaptation aux changements numériques et écologiques.
- Anticiper les mutations économiques
- Accompagner les transitions écologiques et numériques
- Accompagner les structures et les acteurs locaux
- Apporter les outils de partage des données (plateformes ressources humaines (RH) et services d'appui RH, passerelles entre secteurs, coordination des acteurs territoriaux, etc.) ;
- Accompagner les entreprises dans la mise en œuvre d'une démarche de Responsabilité sociale des entreprises (RSE)
- Accompagner les structures sur les aspects RH des mutations professionnelles et des impacts de la crise sanitaire.
- Contribuer à améliorer les conditions de travail de l'ensemble des salariés des structures.
- Participer aux changements d'échelles dans les conditions de travail
- Participer à accompagner les structures dans la mise en place de nouvelles négociations articulées telles que la promotion du télétravail ou encore la gestion des emplois, des parcours autour des projets grâce à l'accompagnement et la plateforme numérique

### IMPACT SUR L'EMPLOI

- Contribuer à accroître l'employabilité

## IMPACT FORMATIONS ET COMPETENCES

- Accroître le niveau de qualification et améliorer les compétences professionnelles
- Accompagner les structures aux transformations
- Participer à agir pour la protection des salariés
- Améliorer la qualité de vie au travail
- Apporter des outils numériques pour participer à la formation et à l'apprentissage
- Soutenir les trajectoires professionnelles des salariés
- Contribuer au renforcement des qualifications existantes
- Soutenir le renouvellement de l'ingénierie de projet et de la formation
- Participer à professionnaliser autour des problématiques en lien avec la transition numérique et/ou digitale
- Développer des outils de veille et de partage des données visant la coordination des équipes au sein de chaque structure
- Réaliser une ingénierie de formation et de construire des parcours facilitateurs de l'accès à la formation autour du pilotage de A à Z en mode projet et du numérique
- Soutenir les actions de formation en situation professionnelle (AFEST) en mettant en relation les structures et apprenant et en partenariat de co développement avec les structures de l'ESS
- Anticiper les changements et les nouvelles exigences en matière de compétences en lien avec la mise en œuvre des projets
- Faciliter les transitions professionnelles et promouvoir la mobilité professionnelle

## Co développons ensemble

Pour répondre aux besoins et enjeux en lien avec les éléments de contextes, AZ PROJET a construit une **solution globale d'accompagnement autour d'une démarche qui tend vers un pilotage de A à Z en mode projet**. La démarche s'appuie sur le **partage d'expériences et la concertation entre toutes les parties prenantes**. Il est mis en place sous la forme d'une **démarche participative accompagnant dans le même temps la mise en place de l'outil digital nommé « ma démarche AZ » et déployé dans une dynamique de co développement vers et pour les structures de l'ESS**. Dont le **but est de soutenir la modernisation des structures, autour d'une démarche d'accompagnement globale pour tendre vers un pilotage de A à Z en mode projet avec un ensemble de services de conseils RH, management, gestion, pilotage des projets**. Un accompagnement vers une démarche logique et progressive visant à : « Outiller et aider les structures à innover, développer leurs activités et leurs projets, tout en sécurisant leurs organisations internes par la mise en place d'un pilotage global en mode projet et en s'appuyant de la solution « Ma démarche AZ ».

Une démarche au service des structures de l'ESS et un logiciel pour soutenir la transformation « à l'épreuve des territoires afin de mieux répondre aux enjeux actuels et dans le but d'améliorer la qualité de services rendus vers les territoires, mieux mesurer les impacts sociaux et être plus performantes et répondre aux raréfactions des fonds publics ».

Découvrez ma  
Démarche AZ Projet



Le projet de  
partenariat



**MAINTENIR LE CAP VERS L'ESSENTIEL  
ÊTRE ACTEUR DU CHANGEMENT  
PARTICIPER À MIEUX SERVIR LES TERRITOIRES**

# AZ PROJET

Valorisation humaine, Performance digitale



**POUR UN PILOTAGE DE A À Z EN MODE PROJET**

**DÉMARCHE GLOBALE ET OUTILS, TRANSFORMATION  
DIGITALE, CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT**

[WWW.AZPROJET.FR](http://WWW.AZPROJET.FR)