



malakoff médéric

SANTÉ • PRÉVOYANCE • RETRAITE

REGLEMENT DE FONCTIONNEMENT DE L'APPEL A PROJETS HABITAGES

du 19 octobre 2018 au 19 décembre 2018



Ensemble, réinventons l'habitat au service de nos aînés !

Le programme Habitâges vise à soutenir l'innovation sociale au service du bien vieillir chez soi et dans la cité.

Si le souhait de la majorité des Français est de rester chez soi le plus longtemps possible, l'avancée en âge peut amener à réinterroger son lieu de vie et sa façon d'habiter.

En effet, qu'il s'agisse du logement ou du quartier, l'habitat n'est pas toujours adapté. Bien au contraire, il peut être source d'isolement, engendrer des difficultés financières, occasionner des chutes...

Pour répondre à cet enjeu, l'action sociale retraite de Malakoff Médéric vous invite à participer à l'appel à projets Habitâges afin de repenser et proposer **des habitats adaptés, économes et inclusifs, dans le respect des choix de vie des aînés et de leurs proches aidants.**

Vous portez un projet sur le sujet ?

Participez à l'appel à projets « **Habitâges : Ensemble réinventons l'habitat au service de nos aînés** », d'octobre 2018 à avril 2019.

Parce que les solutions de demain ne peuvent pas s'imaginer sans vous !

Le programme Habitâges est une initiative de Malakoff Médéric.

Article 1 : Contexte

L'appel à projets HabitâgeS est lancé par Malakoff Médéric, groupe de protection sociale paritaire situé au 21 rue Laffitte, 75317 Paris Cedex 09, en association avec l'Avise, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement.

Acteur majeur de la protection sociale complémentaire (santé, prévoyance, retraite complémentaire), Malakoff Médéric est un groupe paritaire, mutualiste et à but non lucratif, qui garantit la prise en compte et la défense des intérêts des entreprises et des salariés. Très investi au titre de ses engagements sociaux et sociétaux, Malakoff Médéric consacre plus de 80 millions d'euros à l'accompagnement de 92 000 personnes en situation de fragilité sociale et au soutien d'initiatives sociales et solidaires dans différents domaines : le retour à l'emploi, l'amélioration de la qualité de vie des personnes atteintes d'un cancer, l'intégration des personnes en situation de handicap, l'accompagnement des aidants familiaux, le bien-vieillir et la perte d'autonomie. Son action sociale est au cœur de l'engagement sociétal de Malakoff Médéric grâce à ses 205 collaborateurs répartis sur l'ensemble du territoire.

L'action sociale développe des aides et services visant à **favoriser l'avancée en âge en bonne santé** et **promouvoir l'autonomie des personnes âgées à domicile le plus longtemps possible**. C'est pourquoi elle a choisi de mener une politique forte en faveur d'un habitat plus adapté, plus économe et plus inclusif, dans le respect des choix de vie des aînés et de leurs proches aidants.

L'adaptation du lieu de vie à l'avancée en âge doit permettre de respecter le souhait de 8 Français sur 10 de vieillir chez soi. Elle contribue par ailleurs à faciliter l'accompagnement du proche aidant en rendant plus aisée son intervention. Creuser la question de l'habitat permet donc aussi d'apporter des réponses pour soulager les aidants (conjoint(e)s, enfants...), population d'autant plus fragilisée qu'elle doit concilier la situation d'aide avec sa vie familiale et professionnelle.

Initié au titre de l'action sociale retraite, le programme « **HabitâgeS : Ensemble réinventons l'habitat au service de nos aînés** » doit permettre de susciter, accompagner et renforcer les actions en faveur du bien-vieillir chez soi et dans la cité. Le présent appel à projets vise plus spécifiquement à renforcer la capacité des porteurs de projets à avancer et à innover pour faire de l'habitat une ressource en matière d'autonomie et d'inclusion, et ainsi construire collectivement des solutions à la hauteur de l'enjeu.

Article 2 : Conditions d'éligibilité

Pour participer, tous les projets devront remplir les conditions d'éligibilité suivantes :

- ✓ Personne morale : structures de l'ESS (association, fondation, coopérative, mutuelle, entreprise à statut commercial ayant agrément ESUS), acteurs publics

- ✓ Porteur d'un projet socialement innovant *
- ✓ Agissant dans les domaines suivants : maintien à domicile, habitat inclusif, établissements pour personnes âgées, environnement de proximité (solidarités de proximité, services et mobilité)

* Définition de l'innovation sociale :

"L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »¹

Dans le champ spécifique de l'action sociale de Malakoff Médéric, l'innovation peut également être liée au contexte géographique et à l'adaptation ou la duplication de ce qui existe sur un territoire donné, mais qui n'a jamais été mis en place sur la zone géographique ciblée.

Pour les projets candidatant avec une ambition de changement d'échelle :

- ✓ Ayant au moins 3 ans d'existence
- ✓ Dont le modèle a atteint l'équilibre financier ou étant sur le point de l'atteindre

Article 3 : Catégories

Les porteurs de projets pourront candidater, soit :

- dans la catégorie « **projet régional** » : projets dont le périmètre d'intervention est local (commune, intercommunalité, département) ou régional
- dans la catégorie « **projet national** » : projets dont le périmètre d'intervention est interrégional (au moins 3 régions) ou national
- dans la catégorie « **projet à vocation de changement d'échelle** » : projets en développement à travers une stratégie de croissance interne ou externe, de manière à consolider les emplois et maximiser leur impact social

Un porteur de projet ne pourra pas déposer plus de deux dossiers de candidature.

Article 4 : Axes d'intervention

L'appel à projets HabitâgeS permet de soutenir des initiatives locales et nationales apportant un bénéfice réel aux personnes retraitées et aux aidants dont les problématiques d'« habitat », compris au sens large de l'environnement de vie, sont diverses et évolutives dans le temps. Celles-ci peuvent concerner :

- un problème de **santé** et de perte d'autonomie
- une **fragilité financière** (précarité énergétique)
- une difficulté d'ordre social (**isolement, perte de mobilité**)

¹ Source : Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)

Les projets peuvent s'adresser aux retraités vivant à domicile, locataires ou propriétaires, en résidences autonomie ou en EHPAD.

Les projets doivent être en cohérence avec les orientations prioritaires AGIRC-ARRCO en matière d'action sociale retraite complémentaire, à savoir :

- **Donner les clés du bien-vieillir**
- **Accompagner le grand âge en perte d'autonomie**
- **Aider les aidants**

Exemples de projets : visites de convivialité, réseau de voisinage, colocation pour personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, expérimentation d'EHPAD hors les murs, accès à la culture en établissement, conférences « économies et qualité de vie » autour des écogestes, action de prévention du mal-logement, visites d'ergothérapeute et adaptation du logement, actions de prévention santé au domicile, etc.

Article 5 : Modalités de participation

La date limite de remise des dossiers de candidature pour l'appel à projets HabitâgeS est le **19 décembre 2018 à minuit**.

L'organisateur se réserve toutefois le droit de renouveler, modifier, reporter ou annuler cette opération, ainsi que les modalités afférentes, si les circonstances l'exigent et ceci, sans que sa responsabilité soit engagée.

Le dossier de candidature (cf. Annexe ci-dessous), ainsi que les pièces complémentaires, sont à **renseigner en ligne sur le site** : www.malakoffmederic-habitages.com

Les pièces à joindre au dossier de candidature (sous format PDF) sont les suivantes :

- Déclaration au Journal Officiel (ou extrait du KBIS pour les sociétés)
- Statuts, Agrément(s)
- Tout document détaillant le projet de votre structure ou son mode de gouvernance (projet associatif, charte, pacte d'actionnaires etc.)
- Liste des membres du Conseil d'administration
- Rapport d'activité de la dernière année OU procès-verbal de la dernière Assemblée Générale
- Comptes de résultat et bilans de la dernière année (et les trois années précédentes pour les projets de la catégorie « changement d'échelle »)
- CV du dirigeant de la structure et de la personne en charge du projet
- Organigramme de la structure

Le dépôt d'un dossier de candidature à l'appel à projets HabitâgeS entraîne l'acceptation pleine et entière du présent règlement.

En cas de non-respect du règlement, la validité de la candidature pourra être remise en cause par Malakoff Médéric. Il en sera de même pour la remise des prix.

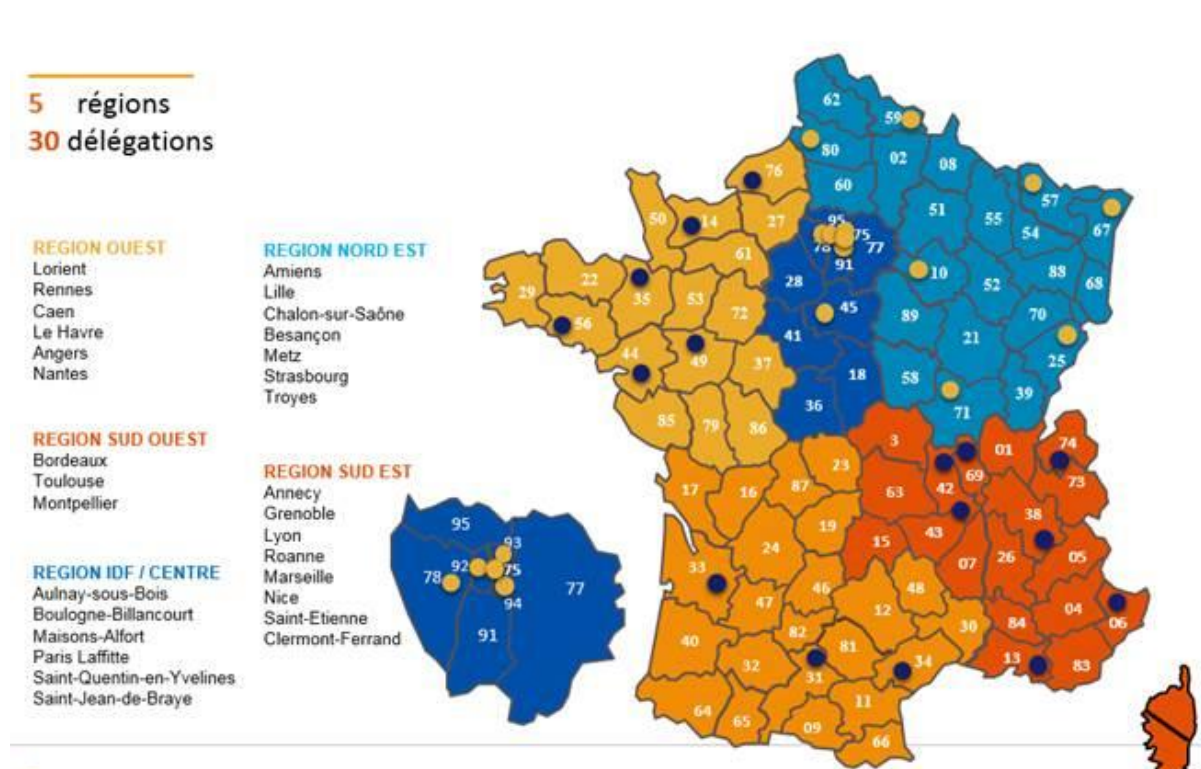
Article 6 : Déroulement des sélections

Tous les dossiers de candidature reçus seront examinés.

- **La sélection des projets régionaux**

(1) La présélection se fera sur dossier, de janvier à mi-février 2019.

Les projets feront l'objet d'une analyse détaillée par les équipes de l'action sociale retraite Malakoff Médéric concernées, réparties en 5 territoires (cf. carte ci-dessous).



La présélection associera également – pour avis consultatif – des acteurs de la Communauté Emergence & Accélération² animée par l'Avise. Cette communauté rassemble les acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales sur les territoires.

Cette présélection permettra de retenir 7 à 10 porteurs de projets dans chacune des 5 régions du réseau Malakoff Médéric (cf. carte ci-dessus).

(2) La sélection se fera sur présentation de dossier devant un jury. Les jurys s'échelonneront de mi-février à mars 2019.

² <https://www.avise.org/favoriser-lemergence-et-la-creation>

Les 7 à 10 porteurs de projets présélectionnés seront invités à présenter leur projet devant le jury de leur région, constitué de représentants de l'équipe régionale Malakoff Médéric, de partenaires et d'experts du secteur (exemple : fondations ou têtes de réseau intervenant sur la question de l'habitat et/ou des personnes âgées et/ou de l'innovation sociale).

Les **5 jurys régionaux** se réuniront à Metz ou Paris (région Nord-Est), Paris (région Ile-de-France-Centre), Rennes ou Le Mans (région Ouest), Toulouse (région Sud-Ouest), Aix-en-Provence ou Avignon (région Sud-Est).

Les coûts liés à ces participations (location d'espaces, restauration sur place) seront pris en charge par Malakoff Médéric, ainsi que le remboursement des frais de déplacement des candidats, à hauteur de 150€ maximum sur production de justificatifs.

Les critères de sélection seront les suivants :

1. Pertinence du projet au regard du besoin social identifié
2. Solidité et faisabilité du projet (ie. la dimension partenariale, ainsi que les questions d'usage et d'appropriation)
3. Maturité et solidité du porteur de projet (ie. le financement et l'équipe)

La délibération du jury aura lieu après les présentations. Les lauréats seront ainsi informés des résultats à l'issue de la délibération du jury, lors d'un cocktail de clôture.

- **La sélection des projets nationaux**

(1) La présélection se fera sur dossier en février 2019.

Les projets feront l'objet d'une analyse détaillée par l'équipe nationale de l'action sociale retraite Malakoff Médéric.

Cette présélection permettra de retenir 7 à 10 porteurs de projets nationaux. Les résultats seront communiqués aux porteurs de projets candidats en mars 2019 (1^{ère} semaine du mois).

(2) La sélection se fera sur présentation de dossier devant un jury national qui se tiendra en avril 2019.

Les 7 à 10 porteurs de projets présélectionnés seront invités à présenter leur projet devant un jury national, constitué de représentants de l'équipe nationale Malakoff Médéric, de partenaires et d'experts du secteur (exemple : fondations ou têtes de réseau intervenant sur la question de l'habitat et/ou des personnes âgées et/ou de l'innovation sociale).

Le **jury national** se réunira à Paris en avril 2019, lors d'un « Demo Day », journée de clôture du programme HabîtâgeS.

Les coûts liés à ces participations (location d'espaces, restauration sur place) seront pris en charge par Malakoff Médéric, ainsi que le remboursement des frais de déplacement des candidats, à hauteur de 150€ maximum sur production de justificatifs.

Les critères de sélection seront les suivants :

1. Pertinence du projet au regard du besoin social identifié
2. Solidité et faisabilité du projet (ie. la dimension partenariale, ainsi que les questions d'usage et d'appropriation)
3. Maturité et solidité du porteur de projet (ie. le financement et l'équipe)

La délibération du jury aura lieu après les présentations. Les lauréats seront ainsi informés des résultats à l'issue de la délibération du jury, lors d'un cocktail de clôture.

- **La sélection des projets à vocation de changement d'échelle**

Pour la catégorie « changement d'échelle », un **comité d'experts** dédié sera mis en place en février 2019, animé par l'Avise et constitué de représentants des équipes régionales et nationales de l'action sociale retraite Malakoff Médéric et d'experts sur le secteur de l'ESS et sur les questions de changement d'échelle. Ce comité assurera à la fois, la présélection et la sélection des **4 ou 5 projets lauréats**.

Les critères de sélection seront les suivants :

4. Pertinence du projet au regard du besoin social identifié
5. Solidité et faisabilité du projet (ie. la dimension partenariale, ainsi que les questions d'usage et d'appropriation)
6. Maturité et solidité du porteur de projet (ie. le financement et l'équipe)
7. Stratégie de changement d'échelle

Les lauréats seront informés par écrit des résultats. Ils seront invités à participer au jury de leur région « d'origine » afin de présenter leur projet de changement d'échelle et de recevoir leur prix. Ils s'engagent à conserver ces résultats confidentiels jusqu'à leur annonce officielle lors des jurys régionaux.

Article 7 : Résultat des délibérations

Les membres des jurys sont tenus à la neutralité et la confidentialité des dossiers de candidature et des débats. Ils s'engagent à ne pas divulguer les résultats avant la présentation officielle des lauréats.

En cas d'égalité des voix entre des candidats arrivés en tête, le représentant de l'action sociale retraite Malakoff Médéric aura voix prépondérante.

Les jurys prendront leur décision en toute souveraineté. Leur décision ne pourra faire l'objet d'aucune contestation et les motivations ne pourront être rendues publiques.

Article 8 : Dotation et récompenses

L'appel à projets HabitâgeS bénéficie d'une dotation globale de **105 000€** pour l'ensemble des lauréats, hors accompagnement.

- **Les prix des projets régionaux**

Les lauréats régionaux (2 lauréats par région) bénéficieront de :

- un financement de **10.000€ TTC pour le 1^{er} prix et 5.000€ TTC pour le 2nd prix** pour soutenir leur développement.
- un **prix « habitat inclusif »** viendra par ailleurs récompenser un projet par région (5 porteurs de projet au total). Ce prix consiste en un accompagnement au « **co-développement** » proposé par l'Avise. Ce dispositif d'accompagnement a vocation à faire se rencontrer, échanger et coconstruire des porteurs de projets de différentes régions œuvrant sur un même type de dispositif, en l'occurrence un projet d'habitat inclusif (*défraiement des frais de déplacement dans le cadre des ateliers organisés*).

- **Les prix des projets nationaux**

Les 2 lauréats nationaux bénéficieront d'un financement de **20.000€ TTC pour le 1^{er} prix et 10.000€ TTC pour le 2nd prix** pour soutenir leur développement.

- **Les prix des projets à vocation de changement d'échelle**

Les 4 ou 5 projets lauréats ayant candidaté sur une ambition de changement d'échelle bénéficieront d'un **accompagnement personnalisé** proposé par l'Avise et ses partenaires, sur des modalités individuelles et collectives définies avec le porteur de projet.

Tous les projets récompensés feront l'objet d'une communication dans les supports d'information de Malakoff Médéric.

Il est également précisé que **concourir à l'appel à projets HabitâgeS, c'est s'inscrire dans un réseau de partenaires et d'acteurs majeurs du bien-vieillir.**

Chaque porteur de projet présélectionné pour participer à un jury (régional ou national) bénéficiera :

- d'une formation au « pitch » proposée par [l'école du pitch](#), en partenariat avec Startup Inside,
- de contacts qualifiés avec les acteurs de l'accompagnement et du financement de projets de son territoire (Communauté Emergence et Accélération), et les membres du jury,
- d'une documentation utile sur le développement de projets dans l'Économie sociale et solidaire, en partenariat avec [l'Avise](#) (ex. : guides « choisir la forme juridique adaptée à son projet », « stratégies pour changer d'échelle », « évaluer l'impact social », boîte à outils sur le sujet du bien-vieillir, présentation du Dispositif Local d'Accompagnement).

ANNEXE :

DOSSIER DE CANDIDATURES A L'APPEL A PROJETS HABITAGES

PREMIÈRE PARTIE

Identité

Catégorie dans laquelle vous souhaitez candidater au vu de votre territoire d'intervention (*une seule réponse possible*) :

- Projet local ou régional
- Projet national ou interrégional
- Projet ayant pour ambition de changer d'échelle / essaimer

Ambition dans le cadre de cet appel à projet (*une seule réponse possible*) :

- Lancer votre projet
- Consolider/développer votre projet
- Changer d'échelle/essaimer votre projet

Si vous cochez la case « Changer d'échelle », le dossier de candidature en ligne intégrera une dernière partie de questions spécifiquement sur votre stratégie de changement d'échelle.

Catégorie de projet (*une seule réponse possible*) :

- Maintien à domicile
- Etablissements pour personnes âgées
- Habitat inclusif
- Environnement de proximité (solidarités de proximité, services et mobilité)

Territoire(s) d'intervention actuel(s) du projet :

- France entière
- Auvergne-Rhône-Alpes
- Bourgogne Franche-Comté
- Bretagne
- Centre - Val de Loire
- Corse
- Grand Est
- Hauts-de-France
- Ile-de-France
- Normandie
- Nouvelle-Aquitaine
- Occitanie
- Pays de la Loire
- Provence-Alpes-Côte d'Azur

Identité de la structure

<i>NOM / Dénomination sociale (en entier)</i>	
<i>Sigle / Nom usuel</i>	
<i>Statut juridique</i>	
<i>Date de création</i>	
<i>SIREN/SIRET</i>	
<i>Activité principale (2 lignes maximum)</i>	
<i>Adresse</i>	
<i>Code postal</i>	
<i>Ville</i>	
<i>Téléphone</i>	
<i>Mail</i>	
<i>Site internet</i>	

Contacts

Représentant légal	
<i>Prénom NOM</i>	
<i>Fonction</i>	
<i>Mail</i>	
<i>Téléphone</i>	
Porteur de projet	
<i>Prénom NOM</i>	
<i>Mail</i>	
<i>Téléphone</i>	

Informations sur la structure

<i>Salariés</i>	Nombre	
	ETP	
	Dont contrats aidés	
	Dont contrats conventionnés IAE/secteur protégé	Nombre de salariés : Nombre d'ETP :
<i>Nombre de bénévoles</i>		
<i>Agréments éventuels</i>		
<i>Adhésion à un ou des réseau(x)</i>		

DEUXIÈME PARTIE

Description du besoin social traité et du projet de la structure

NOM DU PROJET : ...*A quel(s) besoin(s) social(aux) le projet que vous portez apporte-t-il une réponse ?**Présentez de façon synthétique la solution proposée par votre structure (10 lignes maximum).*

État d'avancement du projet (cochez une seule case)

- Prêt à être lancé : *préciser quand*
- En expérimentation : *préciser depuis quand ...*
- En cours de consolidation : *préciser depuis quand votre projet existe ...*
- En cours de déploiement : *préciser depuis quand votre projet existe ...*

Quelles sont vos activités principales ?

Comment est né le projet ?

Quels sont le(s) public(s) visé(s) par le projet ? Quels bénéfices en tirent-ils ?

Précisez la zone géographique couverte par le projet : quartier(s), commune(s), département(s), et – si possible – le nombre de bénéficiaires

Existe-t-il d'autres réponses à ce besoin social sur le territoire d'implantation de la structure ? Sur d'autres territoires ? En quoi votre réponse se distingue des autres solutions existantes ?

Une démarche d'évaluation de ce projet a-t-elle été entreprise ? Selon quelle méthode ? Par qui ?

--

TROISIÈME PARTIE

Description des modalités de mise en œuvre du projet de la structure

Présentation des moyens nécessaires à la réalisation du projet de la structure

Quelles sont les ressources humaines affectée / mises en œuvre dans le projet et comment sont-elles organisées (salariés, bénévoles, vacataires) ?

<i>Fonction</i>	<i>Bénévole / professionnel</i>	<i>ETP</i>

Commentaire

--

Quels sont vos partenaires opérationnels, c'est-à-dire, associés à la réalisation du projet (opérateurs, mise à disposition matériels ou locaux...)?

Précisez qui sont-ils (Qui), ce qu'ils vont faire (Quoi) et sur quelles modalités contractuelles (Comment)

Qui	Quoi	Comment

Commentaire

Quels sont les moyens matériels envisagés (bureaux, équipements...)?

Comment vos bénéficiaires sont-ils associés/impliqués dans votre projet?

Description du modèle économique

A combien s'élève le budget de votre projet ? Précisez la structure de produits et de charges de votre projet (pas de votre structure)

CHARGES	
Libellé	Montant
Frais de personnel <i>dont charges sociales</i>	
Frais de fonctionnement <i>(location de salle, petit matériel, transport, etc.)</i>	
Impôts et taxes	
Partenariats / intervenants <i>(rémunérations d'intervenants / prestataires, etc.)</i>	
Immobilisations incorporelles <i>(frais de recherches et développement, logiciels, etc.)</i>	
Immobilisations corporelles <i>ou frais de structure (bureaux, matériel informatique, etc.)</i>	
Autres charges	
TOTAL DEPENSES	

RECETTES	
Libellé	Montant
Ressources propres	
Financement(s) privé(s) <i>(entreprises, fondations)</i>	
Financement(s) public(s)	
Autres financements <i>(vente de produits, adhésions, abonnements) - précisez</i>	
Recherche de financement en cours	
TOTAL DES RECETTES	

Commentaires

--

Pouvez-vous préciser qui sont vos partenaires financiers, pour les plus importants (collectivités, financeurs publics, fondations, banques etc.) ?

Co-financeur	Montant demandé	Montant attribué	Nature de la demande de financement

Commentaire

--

Avez-vous atteint votre point d'équilibre financier ? Comment l'avez-vous déterminé ? Sinon, dans combien de temps pensez-vous l'atteindre ?

--

Quels sont, selon vous, les principaux points de vigilance pour assurer la pérennité de ce modèle ?

--

Comment avez-vous eu connaissance de l'appel à projet ?

- Site ou newsletter – Précisez lequel :
- Réseaux sociaux – Précisez lequel :
- Partenaire – Préciser lequel :
- Autre – Précisez lequel :

QUATRIÈME PARTIE

(POUR LES PORTEURS DE PROJET QUI ONT COCHÉ AMBITION DE CHANGER D'ECHELLE)

Description de la stratégie de changement d'échelle envisagée et des besoins d'accompagnement

Pourquoi vous lancez-vous dans une démarche de changement d'échelle ? Comment voyez-vous votre projet dans 5 ans ? Indiquez le nombre potentiel de bénéficiaires seniors au terme de votre démarche

Décrivez votre projet de changement d'échelle

Avez-vous déjà calibré les moyens humains et budgétaires nécessaires à votre projet de changement d'échelle ? Si oui, précisez et décrivez comment allez-vous utiliser le financement de l'appel à projets.

Avez-vous déjà identifié ou été sollicité par de potentiels partenaires pour votre changement d'échelle (partenaires opérationnels, financeurs, pouvoirs publics) ? Si oui, précisez (nombre, nature des échanges, territoire d'implantation des partenaires).

Avez-vous déjà produit des documents de modélisation de votre projet de changement d'échelle ? Si oui, merci de l'indiquer ici et de nous les communiquer si possible.

Quelles sont les principales difficultés que vous identifiez dans votre démarche de développement ?

Pensez-vous avoir besoin d'être accompagné dans cette démarche ? Si oui, pourquoi et comment imaginez-vous cet accompagnement ?

Vous faites-vous déjà accompagner ? Précisez par qui (accélérateur, conseil, etc.) et selon quelles modalités (coaching, accompagnement collectif, etc.).

Envisagez-vous de chercher des financements complémentaires ? Si oui, précisez auprès de quels acteurs (banques, investisseurs solidaires, etc.) et pour quels montants ?

Priorisez vos 3 principaux souhaits d'accompagnement en numérotant les items ci-dessous

- **Formation** : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Coaching** : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Mise en réseau** : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Transfert de savoir-faire entre pairs** : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Workshops thématiques** : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Conseil en stratégie** : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Conseil en management et organisation** : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Conseil fonctionnel** (communication, RH, juridique, fiscal) : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Conseil sectoriel** (en lien avec votre secteur d'activité) : si oui, précisez synthétiquement votre besoin
- **Evaluation / audit** : si oui, précisez synthétiquement votre besoin

.....

FIN DU DOSSIER DE CANDIDATURE