

## Comment les associations peuvent-elles accompagner la transformation des trajectoires professionnelles ?

Ce défi a été traité lors d'un marathon organisé dans le cadre de l'Université Faire ensemble 2020 de La Fonda en avril 2016.

### Dans ce dossier

- [des données de cadrage](#)
- [des pistes pour une communauté d'action](#)
- [les fiches projets élaborées par les participants](#)

### Contexte d'élaboration

Les marathons de l'innovation ont porté sur des sujets définis à partir des préoccupations exprimées dans le cadre du comité de pilotage de l'université.

Leur préparation et leur animation ont été assurées par des experts et praticiens du sujet. Grâce à l'apport des cahiers de défis, du catalogue d'initiatives d'intérêt général ainsi que de l'expertise, du dynamisme et de la créativité de leurs cent dix participants, les marathons ont permis de prototyper des projets, réponses collectives à un défi posé aux acteurs associatifs et à leurs partenaires par les évolutions de notre société. Ils doivent maintenant permettre de susciter l'émergence de « communautés d'action ».

*Experts et praticiens associés à la préparation de ce marathon : Thierry du Bouetiez (GNIAC), Didier Leuret (Solidarités nouvelles contre le chômage), Dominique Thierry (France Bénévolat), Jean-Pierre Jaslin, Pierre VanLerenberge (Fonda)*

*Avec la participation de Patrice Simounet, Diane Wulwek, Michèle Duval, Stéphanie Degeraud Bornuat, Virginie Vassil, Salim Didane.*

*Synthèse rédigée par Pierre VanLerenberghe.*

# Comment les associations peuvent-elles accompagner la transformation des trajectoires professionnelles ?

## Données de cadrage

### *Quelles sont les données du problème ?*

#### Définitions et chiffres clés

*L'insertion sur le marché de l'emploi demeure un enjeu fort. Les mutations récentes du travail – accentuées par les transformations numériques – conduisent à envisager pour les années qui viennent une plus forte mobilité professionnelle et donc des inflexions fortes dans les parcours professionnels. Accompagner les mobilités de toutes sortes devient un impératif.*

- En 2015, près de 17% des actifs du secteur marchand ont accédé à un emploi, près de 17% en sont sortis. Ce « turn over » est en constante augmentation depuis 20 ans. Chaque année, 1 actif sur 5 connaît une transition professionnelle (d'emploi au chômage, de chômage à emploi, d'emploi à emploi...). Cette mobilité très importante touche avant tout le secteur du tertiaire et certaines couches de la population.
- Une profonde division du marché du travail existe entre ceux qui sont intégrés au marché du travail (les *insiders*) et ceux qui en demeurent éloignés (*outsiders*). Ces derniers se retrouvent tout particulièrement parmi les jeunes et les moins diplômés, mais aussi les plus de 50 ans. Ils sont plus durement touchés par la précarité, alternent entre périodes de non-activité et d'activité et peinent à accéder à un emploi de qualité et au statut protecteur qu'il garantit.
- Avec le renforcement du tertiaire et des services marchands aux entreprises, le développement accru des services aux particuliers, l'automatisation des tâches répétitives permises par le numérique, le fort renouvellement de certains emplois dû au *papy-boom* notre pays devrait voir s'accroître la mobilité.
- Avec la mobilité accrue des parcours, certains défendent une fluidité accrue pour faciliter l'inclusion. Le risque d'une précarisation croissante

n'est pas à écarter, pour tous et plus particulièrement pour les populations moins armées pour y faire face.

- Par ailleurs, on assiste :
  - au développement d'autres formes juridiques des entreprises (co-production, franchise, filialisation, GIE, association...) et des contrats des salariés... avec des groupes plus puissants et des établissements aux effectifs plus limités
  - à la recherche d'animation d'écosystèmes, entre autres pour répondre à une plus grande spécialisation nécessaire pour développer les technologies (pôles de compétitivité)
  - au développement d'une économie circulaire, à la recherche d'économies de coopération (participative ou collaborative)
- Dans certains secteurs, nous observons une « uberisation » du travail fonctionnant sur la mise en relation directe, via des plateformes numériques, entre offre et demande de services proposés par des individus (location de vacances, transports...). Ce qui pourrait favoriser l'extension de la poly-activité et poserait la question de l'organisation de la continuité des protections aussi bien juridiques que sociales.
- En parallèle, le travail tend à prendre une place croissante dans la vie des individus, pour lesquels la frontière entre vie privée et professionnelle s'estompe de plus en plus.
  - Tout le monde incite à veiller à l'employabilité de chacun, entreprises et individus. La pression s'exerce surtout sur ces derniers. L'ensemble de leurs activités doit y concourir. Cette valorisation de soi prend une place importante sur les réseaux sociaux.
  - Les outils de communication nous connectent en permanence à nos activités professionnelles (pour les cadres et ceux qui font des permanences).
  - Nous sommes amenés à travailler pour des structures de façon inconsciente, sans être liée à elle par des contrats d'aucune sorte : il s'agit du phénomène du *digital labor*, par lequel nous sommes partie prenante d'une activité économique en likant, rédigeant des commentaires, des articles, proposant des évaluations...

- Enfin la volonté de ne pas perdre sa vie à la gagner (pas toujours suivi d'effet) est de plus en plus déclarée.

***Cette mobilité accrue appelle la mise en place de nouvelles formes de sécurité et d'accompagnement, où les associations sont appelées à jouer un rôle. Des évolutions sont engagées, mais leur plein effet mettra encore quelques années avant de se faire sentir :***

- La sécurisation des parcours professionnels pour que chacun puisse aussi veiller à son employabilité, penser les transitions :
  - Le Compte personnel d'activité (CPA) sera mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Son principe est de rattacher les droits aux individus et non plus à leur emploi, pour que ces droits les accompagnent tout au long de leur vie (portabilité y compris en matière de protection santé complémentaire)<sup>1</sup>.
  - Les associations sont appelées à jouer un rôle dans les dynamiques d'accompagnement, en mettant par exemple en place des réseaux de pair à pair pour permettre à chacun d'avoir accès aux informations et aux droits liés au CPA et d'échanger sur la culture professionnelle.
- L'unification progressive des protections sociales
- Le développement de la formation sans se limiter aux stages, en gérant plus réellement les stratégies de développement des ressources humaines en intégrant les orientations, le repérage des compétences individuelles et collectives
- L'évolution des lieux de travail (mobilité, expatriation, travail à domicile...)

## ***Qu'est-ce qui va changer et pourquoi devons-nous changer ?***

### **Enjeux et questions essentielles**

*La force des associations c'est d'abord leur capacité d'accompagnement, leur rôle dans l'inclusion sociale et le renforcement du lien social. Elles sont aussi des lieux de créations d'activités.*

- Les associations peuvent se prévaloir d'une forte expérience cumulée tant sont nombreux les exemples d'accompagnement des jeunes, des

chômeurs de longue durée... vers l'emploi. Mais aussi dans les activités sportives ou culturelles. Actrices de l'inclusion sociale, elles doivent penser leur rôle d'une manière plus large que d'accompagner les sorties de chômage et le retour à l'emploi, pour permettre d'être acteur des transitions.

- Elles doivent également pouvoir s'appuyer sur des coopérations, notamment entre acteurs associatifs de nature différentes et d'autres acteurs sociaux (syndicats, organismes de formation, recherche pédagogique et supports nouveaux...)

➤ *Comment renforcer les pratiques d'accompagnement des associations ? Quelles nouvelles formes ces pratiques doivent-elles prendre pour répondre aux transformations émergentes ? Quelles coopérations sont indispensables ?*

- Un des points essentiels est de clarifier les méthodes qui permettent aux individus (voire aux groupes) de prendre confiance en soi, en travaillant à leur capacitation et en rendant possible la reconnaissance de leurs capacités.

➤ *Comment favoriser la reconnaissance de l'ensemble des activités des individus ? Comment valoriser leurs contributions, quel que soit le contexte dans lequel elle s'exerce, en articulant formation, valorisation des acquis et protection sociale ?*

- Toutes les organisations sont appelées à se transformer pour devenir des lieux d'apprentissage voire d'émancipation et invitées à inventer de nouvelles formes de relations au travail et d'organisations. Ces enjeux se posent aux associations dans leur fonctionnement interne, en tant qu'elles sont employeuses – donc confrontées aux questions de compétences et de professionnalisation – mais aussi dans le fait qu'elles mobilisent des bénévoles. Ils se posent également à elles dans le rôle qu'elles peuvent jouer dans le parcours des individus : elles ont une dimension apprenante qui gagne à être valorisée.

➤ *Comment peuvent-elles contribuer à la capacitation des individus ? Comment peuvent-elles faire reconnaître ce rôle ?*

<sup>1</sup>Parmi les dispositifs imaginés par France stratégie, un concerne directement les associations, le « CPA orienté vers la liberté de l'usage des temps tout au long de la vie », qui offre l'accès à une reconnaissance pour l'ensemble des

activités, y compris les non marchandes, et permettrait de « solubiliser des activités non marchandes, reconnues comme socialement utiles » (en convertissant d'autres droits en revenus).

- Les associations ont un rôle « d'éducation populaire » à « rafraîchir » : développer des « pratiques formantes » et des modes de coopération pour permettre l'apprentissage de savoir être ; la transmission des cultures professionnelles ; l'articulation des différentes spécialisations pour créer du commun, du vivre ensemble... Elles pourraient à nouveau être des lieux de compréhension collective de ce qui se joue sur le terrain professionnel, globalement et localement. En partant des écosystèmes sociaux locaux, de telles évolutions permettraient de revitaliser et de développer des cultures locales qui ne se refermeraient pas sur elles.

➤ *Comment les associations peuvent reprendre la main sur leur rôle d'éducation populaire ?*

- Le rapport « Nouvelles trajectoires » du Conseil national du numérique (CNNum) invite à se demander comment valoriser les activités contributives en leur associant des droits sociaux. Selon ce rapport, le numérique rebat les cartes en matière de parcours d'emploi, et permet de donner une place aux activités contributives, pas rémunératrices selon les critères habituels, mais créatrices de richesses.

➤ *Comment contribuer à la reconnaissance de la capacité contributive des individus et aux modes de valorisation des richesses que ces activités génèrent – sous forme d'externalités positives ?*

- Face à l'hypothèse de l'éclatement des formes d'emploi et à leur intermittence, les associations peuvent être appelés à jouer un rôle pour recomposer des collectifs.

➤ *Comment créer des nouvelles formes de sociabilité ? Comment favoriser les dispositifs d'innovation ouverte et d'échanges de pratiques professionnelles ?*

## ***Ils l'ont fait ! Quelles réponses ont été portées par des acteurs ?***

### **Exemples d'actions**

#### **Programme Actions intergénérationnelles pour la réussite éducative au 21<sup>e</sup> siècle (AIRE21<sup>®</sup>), de France Bénévolat.**

Travailler auprès des jeunes en risque de décrochage ou connaissant des situations d'insertion sociale et/ou professionnelle difficiles,

pour les rendre acteurs de projets d'intérêt général (du bénévolat à la création d'associations), valoriser les compétences ainsi acquises, en associant à cette démarche l'ensemble des acteurs concernés par l'insertion des jeunes (associations, missions locales, collectivités, entreprises...). Accompagner les jeunes pour les mettre en posture de « d'acteurs reconnus de projets d'utilité sociale », en leur permettant de construire ce parcours et en contribuant à sa reconnaissance.

### **Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) :**

- Programme d'accompagnement de chercheurs d'emploi par des binômes de bénévoles pour les aider à reprendre confiance, reconstruire leur projet professionnel et orienter leurs recherches
- Financement d'emplois solidaires dans les associations (prise en charge pendant une durée limitée d'une partie de salaire pour un emploi en association)
- Etude, « Vaincre le chômage, construire ses résistances » : « Le chômage est moins une crise de statut qu'une crise de l'avenir. » Dans un contexte de chômage de masse, le chômage n'est plus un statut intermédiaire. La recherche d'emploi peut parfois être longue et ce statut supposé transitoire peut s'installer sur une longue durée. C'est en ce sens que résister au chômage est d'abord tenir. Parmi les « résistances » face à cette situation le rôle d'« interlocuteurs ayant une position de tiers » est important, car ils permettent une prise de recul, offrent un temps et un espace pour la réflexion et la délibération. Les associations (mais pas exclusivement) ont évidemment une place à prendre dans ce cadre. Les associations peuvent également jouer un rôle de médiation sans être dans une démarche de conseil ou d'accompagnement, mais également par l'opportunité du bénévolat. Ainsi une personne interrogée pour l'étude a souligné l'importance qu'a représenté pour elle l'accès à une mission de bénévolat dans laquelle elle a pu s'engager (et qui lui a ensuite ouvert la porte à un emploi dans cette même association).

### **ATD, expérimentation « Zéro chômeur de longue durée sur les territoires »**

Un projet d'ATD Quart Monde pour éradiquer le chômage de longue durée. D'envergure nationale, il s'inscrit actuellement, dans une phase expérimentale de quelques années, dans une dynamique de petits territoires qui optent pour une organisation économique n'excluant personne. Ainsi, à l'échelle du territoire (commune,

communauté de communes, quartier), il s'agit de proposer à toute personne privée durablement d'emploi et qui le souhaite, un emploi en contrat à durée indéterminée au SMIC, à temps choisi, et adapté à ses compétences.

**Dispositifs de valorisation et validation des compétences acquises grâce aux expériences associatives :** Passeport bénévole®, Portfolio de compétences, YouthPass, Liuret des compétences bénévoles, VAE associative, mécénat de compétence...

**Propositions du rapport « Nouvelles trajectoires » du CNNum (à relier à la mise en œuvre du CPA (compte personnel d'activité) :**

- Mettre en place un droit individuel à la contribution, pour « valoriser les activités non rémunérées par un salaire ou un revenu et porteuse de sens individuel et collectif », qui permettrait de participer à des activités en dehors de son organisation principale (ou en parallèle de sa recherche d'emploi). En parallèle, et pour rendre ce dispositif possible, il faudrait imaginer des outils de mesure des externalités positives de ces activités contributives et des méthodes pour les promouvoir.
- Construire des parcours utilisateurs pour modéliser et améliorer les dispositifs d'aide à la recherche d'emploi (CNNum et 27<sup>e</sup> Région)

**Les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE),** type Coopaname, GEIQ, GIE, portage. Ces structures salarient les personnes qui viennent à elles avec un projet de travailleur indépendant. Elles prennent en charge tous les aspects administratifs pour permettre aux travailleurs indépendants de se concentrer sur le développement de leur activité, tout en ayant accès au statut protecteur de salarié.

**Pôle citoyen pour l'emploi et la création d'activité, projet porté par le Gniac :**

<http://www.gniac.fr/fr/pole-citoyen-pour-lemploi/>  
Une approche résolument décloisonnée et bienveillante.

Le PCPE est un collectif informel d'acteurs complémentaires mobilisés pour le développement de l'emploi et la création d'activités.

Au cœur du territoire du 93, en lien avec les collectivités locales et le service public de l'emploi, le PCPE facilite la coopération entre des employeurs privés et publics et des acteurs accompagnant les chercheurs d'emploi et les créateurs d'activité. Il privilégie la proximité et la qualité du service proposé aux employeurs et aux chercheurs

d'emploi : mise en synergie des opérateurs, dispositifs, contrats, etc...

Il entend favoriser les circuits courts. Le réseau s'engage à initier, accélérer ou débloquent des actions/initiatives en contribuant à apporter des solutions aux difficultés rencontrées :

- Faire connaître, mettre en œuvre et en synergie les offres de services des membres du réseau ;
- Rapprocher offres et demandes en faisant le trait d'union entre le monde économique et les structures de l'emploi (ciblage territoires et métiers) ;
- Enrichir l'offre de services du territoire en favorisant l'importation d'initiatives ou de méthodologies (exemple : Café Contact de l'Emploi-CCE) ;
- Conseiller les acteurs du territoire, sur des problématiques identifiées : apprentissage, financements de formations, etc. ;
- Mobiliser et accompagner avec la fondation territoriale citoyenne (en cours de création)
- Tester et valider cette démarche territoriale, en préparer la dissémination■



# Pistes pour une communauté d'action

## Organiser des transitions professionnelles dans le 93

*Comment permettre à chacun (personne et entreprise) de se mettre en mode d'anticipation active ?*

Les années qui viennent verront s'intensifier les mobilités professionnelles de toutes sortes (effet de la reprise économique et mondialisation accrue, digitalisation des tâches répétitives, évolutions des produits et des services, changements technologiques, avancées vers l'économie plus durable et plus écologique)<sup>2</sup>.

Les associations ont accumulé une expérience certaine dans l'accompagnement des personnes pour leur accès ou leur retour à l'emploi, même si leurs actions souffrent parfois des mêmes défauts que celles de l'action publique, liés aux difficultés de coordination. L'urgence de l'insertion, notamment des jeunes, supposent une fluidification des partenariats.

Au cœur du 93, en lien avec les collectivités locales et le service public de l'emploi, le PCPE (pôle citoyen pour l'emploi)<sup>3</sup> est un collectif informel d'acteurs (individuels ou institutionnels) complémentaires, mobilisés pour le développement de l'emploi et la création d'activités. Il facilite la coopération entre des employeurs privés et publics et des acteurs accompagnant les chercheurs d'emploi et les créateurs d'activité. Il privilégie la proximité et la qualité du service proposé aux employeurs et aux chercheurs d'emploi : mise en synergie des opérateurs, dispositifs, contrats, etc... pour la primo-insertion et le retour à l'emploi.

Le Marathon Mobilités Professionnelles de l'Université 2016 de la Fonda a décidé de s'insérer dans cette action et de l'accompagner, en l'élargissant à la prise en compte de toutes les formes de transitions professionnelles (première insertion, retour à l'emploi, mais également changement d'emploi, de statut, préparation des fins de carrière...). Le but est d'approfondir méthodologiquement l'approche pour permettre « l'anticipation active »<sup>4</sup> des individus, des entreprises, des territoires, enfin d'aider cette structure à discerner les conditions de diffusion de cette expérience vers d'autres territoires.

L'intérêt de la participation de la Fonda à cette initiative est d'observer l'anticipation active (celle des individus comme celle des entreprises), à la base même du

renouveau stratégique que la Fonda a proposé aux associations en les engageant dans des démarches prospectives. Cette anticipation s'avère-t-elle possible grâce à des mécanismes d'alliances entre les associations sur un territoire, et la participation des intéressés eux-mêmes ?

**Les actions que souhaite développer PCPE 93 sont en cours de lancement** depuis quelques mois. En voulant délibérément favoriser les circuits courts, et en évitant mises en concurrence ou mises en cause, le réseau s'est engagé à initier, accélérer ou débloquer des situations concrètes. Ses principales actions visent donc à :

- Faire connaître, mettre en œuvre et en synergie, les offres de services des membres du réseau ;
- Mobiliser les ressources sociales de chaque territoire au service de son développement ;
- Fédérer le plus grand nombre possible d'associations autour de projets ponctuels ou d'événements impliquant pour favoriser une « masse critique » d'innovation ;
- Rapprocher offres et demandes en faisant le trait d'union entre le monde économique et les structures de l'emploi (organisation de circuits courts de rapprochement/accompagnement ; ciblage territoires et métiers) ;
- Enrichir l'offre de services du territoire en favorisant l'importation d'initiatives ou de méthodologies ;
- Conseiller les acteurs du territoire sur des problématiques identifiées : apprentissage, financements de formations, etc. ;

Des actions nouvelles sont en cours de préparation telle la création d'une fondation territoriale citoyenne pour accompagner les initiatives et, d'entrée de jeu, le PCPE s'est mis en devoir d'évaluer cette démarche territoriale et d'en préparer la dissémination.

L'expérience et les réseaux de la Fonda sont de nature à :

- Accentuer la mobilisation des associations, en faisant une cartographie de leurs implantations et de leurs offres (notamment en lien avec France Bénévolat), les faire travailler ensemble sur des projets pour les faire sortir de leurs cadres et dépasser les barrières institutionnelles ;
- Insérer dans le dispositif les organisations syndicales (via leurs Unions Locales) et les institutions paritaires type Agefos-PME ;

<sup>2</sup> Voir Pierre Vanlerenberghe, L'avenir de l'emploi, La tribune Fonda n°229

<sup>3</sup> Initié par Thierry du Bouetieg

<sup>4</sup> Cf. Jean-Pierre Aubert, rapport « Mutation socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation septembre 2014 »

- Expérimenter des approches d'anticipation active (enquêtes participatives centrés sur les besoins en main d'œuvre, mais aussi sur les compétences) sur des territoires en partenariat avec des entreprises établies ou en voie de l'être (Auchan sur le triangle de Gonesse ou le grand Paris par ex) ou de nouvelles filières (cf. l'image et le cinéma) ;
- Un des points essentiels consisterait à clarifier les méthodes qui permettent aux individus (voire aux groupes) de prendre confiance en eux, en travaillant à la reconnaissance de leurs capacités ;
- Participer à l'effort de construction d'une Fondation pour accroître la réactivité face à des projets individuels ou collectifs ;
- Clarifier la méthodologie de fluidification des partenariats et plus largement de la coopération inter-institutions : susciter la mise en mouvement sans braquer, éviter l'institutionnalisation, faire émerger des acteurs facilitateurs ;
- Réfléchir aux conditions de transfert et d'adaptation aux différents écosystèmes pour favoriser les mobilités professionnelles et sociales.

Les associations ont un rôle « d'éducation populaire » à « rafraîchir ». Elles pourraient à nouveau être des lieux de compréhension et de mobilisation collective de ce qui se joue sur le terrain professionnel, globalement et localement. ■

## Fiches projets

### NOM DU PROJET : Transitions professionnelles 93

**PRESENTATION RESUMEE DU PROJET :** Participation au HPCPE (Pôle citoyen pour l'emploi) en vue de renforcer son action sous deux angles : la méthodologie de participation facilitatrice d'une anticipation active ; les conditions de diffusion de l'expérience.

#### **PRESENTATION COMPLETE DU PROJET :**

Les associations ont accumulé une expérience certaine dans l'accompagnement des personnes pour leur accès ou leur retour à l'emploi, même si leurs actions souffrent parfois des mêmes défauts que celles de l'action publique, liées aux difficultés de coordination. L'urgence de l'insertion, notamment des jeunes, supposent une fluidification des partenariats.

Les années qui viennent verront s'intensifier les mobilités professionnelles de toutes sortes (effet de la reprise économique et mondialisation accrue, digitalisation des tâches répétitives, avancées vers l'économie écologique). Les associations peuvent être, avec d'autres, actrices de l'accompagnement des transitions professionnelles.

Au cœur du 93, en lien avec les collectivités locales et le service public de l'emploi, le PCPE (pôle citoyen pour l'emploi) est un collectif informel d'acteurs (individuels ou institutionnels) complémentaires mobilisés pour le développement de l'emploi et la création d'activités. Il facilite la coopération entre des employeurs privés et publics et des acteurs accompagnant les chercheurs d'emploi et les créateurs d'activité. Il privilégie la proximité et la qualité du service proposé aux employeurs et aux chercheurs d'emploi : mise en synergie des opérateurs, dispositifs, contrats, etc...

Le projet est de s'insérer dans cette action et de l'accompagner avec pour principales préoccupations de l'élargir à la prise en compte de toutes les formes de transition professionnelle (première insertion, retour à l'emploi, changement d'emploi, de statut, fins de carrière...), d'approfondir méthodologiquement l'approche pour permettre l'anticipation active (des individus, des entreprises, des territoires), de discerner les conditions de diffusion de cette expérience vers d'autres territoires.

#### **INDICATEURS DE REUSSITE DU PROJET :**

Ils peuvent être nombreux, quantitatifs (taux d'insertion, taux de retour à l'emploi, nombre d'entreprises associées par exemple) et qualitatifs (fluidité des relations entre partenaires, nombre de bénévoles associés...)

Pour la Fonda en propre il s'agirait de savoir si sur des territoires donnés, l'anticipation active (celle des individus comme celle des entreprises) s'avère possible grâce à des mécanismes d'alliances entre les associations et la participation des intéressés eux-mêmes.

#### **LISTE DES ACTIONS CONSTITUTIVE DU PROJET**

##### ***Nom et présentation des actions existantes à renforcer***

En favorisant les circuits courts, le réseau s'est engagé à initier, accélérer ou débloquer des actions / initiatives en contribuant à apporter des solutions aux difficultés concrètes rencontrées. Ses principales actions visent à :

- Faire connaître, mettre en œuvre et en synergie les offres de services des membres du réseau ;
- Fédérer les associations autour de projets ponctuels / des événements impliquant le plus grand nombre possible d'associations pour favoriser une « masse critique » d'innovation.
- Rapprocher offres et demandes en faisant le trait d'union entre le monde économique et les structures de l'emploi (organisation de circuits courts de rapprochement/accompagnement ; ciblage territoires et métiers) ;
- Enrichir l'offre de services du territoire en favorisant l'importation d'initiatives ou de méthodologies (exemple : Café Contact de l'Emploi-CCE) ;
- Conseiller les acteurs du territoire sur des problématiques identifiées : apprentissage, financements de formations, etc. ;
- Mobiliser et accompagner avec la création d'une fondation territoriale citoyenne ;
- Tester et valider cette démarche territoriale et en préparer la dissémination.

##### ***Nom et présentation des actions nouvelles à inventer***

- Accentuer la mobilisation des associations, en faisant une cartographie de leurs implantations et de leurs offres ; les faire travailler ensemble sur des projets pour les faire sortir de leurs cadres et dépasser les barrières institutionnelles ;
- Insérer dans le dispositif les organisations syndicales (via leurs Unions Locales) et les institutions paritaires type Agefos-PME ;
- Créer des micro-événements susceptibles de permettre des rencontres de partenaires possibles ;



- Expérimenter des approches d'anticipation active (enquêtes participatives centrés sur les besoins en main d'œuvre mais aussi sur les compétences) sur des territoires en partenariat avec des entreprises établies ou en voie de l'être (Auchan par ex) ou de nouvelles filières (cf. l'image et le cinéma) ;
- Participer à l'effort de construction d'une Fondation pour accroître la réactivité face à des projets individuels ou collectifs ;
- Clarifier la méthodologie de fluidification des partenariats et plus largement de la coopération inter-institutions : principes et règles à respecter notamment, état d'esprit (susciter la mise en mouvement sans braquer... éviter l'institutionnalisation type PTCE et la logique d'appels à projets), types d'hommes (facilitateurs ; catalyseurs ; professionnels militants)...
- Réfléchir aux conditions de diffusion de l'expérience et de sa duplication ailleurs.

## MODELE DE GOUVERNANCE

Association de membres du marathon au réseau du PCPE et les personnes concernées : chercheurs d'emploi, personnes en mobilité, personnes ayant trouvés un emploi par le biais des actions menées.

## MODELE SOCIO-ECONOMIQUE

À repérer, après ajustement du projet, avec les acteurs en place.

Actuellement il y a quelques possibilités de financement d'actions ciblées sur des personnes. Pour la suite, il s'agit surtout d'optimiser les moyens existants et d'obtenir une plus grande souplesse et fluidité d'utilisation des crédits pour améliorer la réactivité et l'efficacité des actions menées.

**ACTEURS CONCERNES** : complétés par des exemples le cas échéant

<b>Associations</b> déjà dans le coup ou au courant de l'initiative : SNC ; France Bénévolat ; et plus largement celles appartenant au GNIAC : Aulse, Labo ESS ; France Active ; le Rameau	<b>Etat</b> : Service public de l'emploi, AFPA, DIRRECTE
<b>Fondations</b> à mobiliser : AG2R La Mondiale ; Auchan.	<b>Syndicat</b> : À contacter y compris les organismes paritaires
<b>Collectivité territoriale</b> : Plan emploi 93	<b>Collectif citoyen</b> : CPCE ;
<b>Centre de recherches</b> : Mission Aubert ?	Entreprise : celles actuellement mobilisées par le PCPE : ADP ; SNCF développement ; BNP Paribas ; Accenture ; SFR ; Adecco ; Manpower ; Carrefour ; Generali ; .... A contacter : Air France ; Auchan.