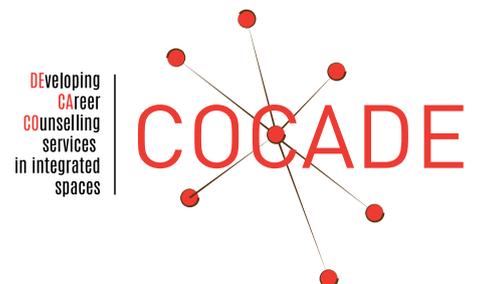


VADEMECUM DE BONNES PRATIQUES

LA GESTION PARTENARIALE
DANS LES LIEUX INTEGRÉS
DE CONSEIL EN ORIENTATION
PROFESSIONNELLE





Brochure publiée par l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC)
Canton de Genève

Juin 2019

Introduction

Le Vadémecum de bonnes pratiques en gestion partenariale est réalisé dans le cadre du projet Erasmus+ «DEveloping Career COunselling services in integrated spaces» (COCADE), mené de septembre 2017 à février 2019.

Ce document se veut être un guide pratique pour toute structure en Europe qui souhaite gérer efficacement des partenariats décloisonnés dans le conseil en orientation professionnelle. Il permet de répondre aux questions suivantes :

- ♦ Qu'est-ce qu'un partenariat gagnant-gagnant ?
- ♦ Comment aborder les différentes étapes du partenariat : de la construction à la pérennité ?
- ♦ Quelle est la plus-value du partenariat décloisonné pour la structure, pour les partenaires et pour les publics bénéficiaires ?

Pour cela il valorise l'expérience de Cités des métiers dans leur approche spécifique du partenariat décloisonné du conseil à la vie professionnelle en Europe ainsi que d'autres organisations évoluant dans les secteurs de l'éducation et de la formation professionnelle au travers de méthodes et approches qui pourraient s'adapter à ce cadre partenarial. On y retrouve ainsi quelques exemples de bonnes pratiques recensées parmi les partenaires du projet.

Des expériences similaires de «guichet unique» en France, en Finlande et en Croatie apportent un éclairage complémentaire quant à la gestion multi-partenariale dans des services dédiés à l'orientation tout au long de la vie.

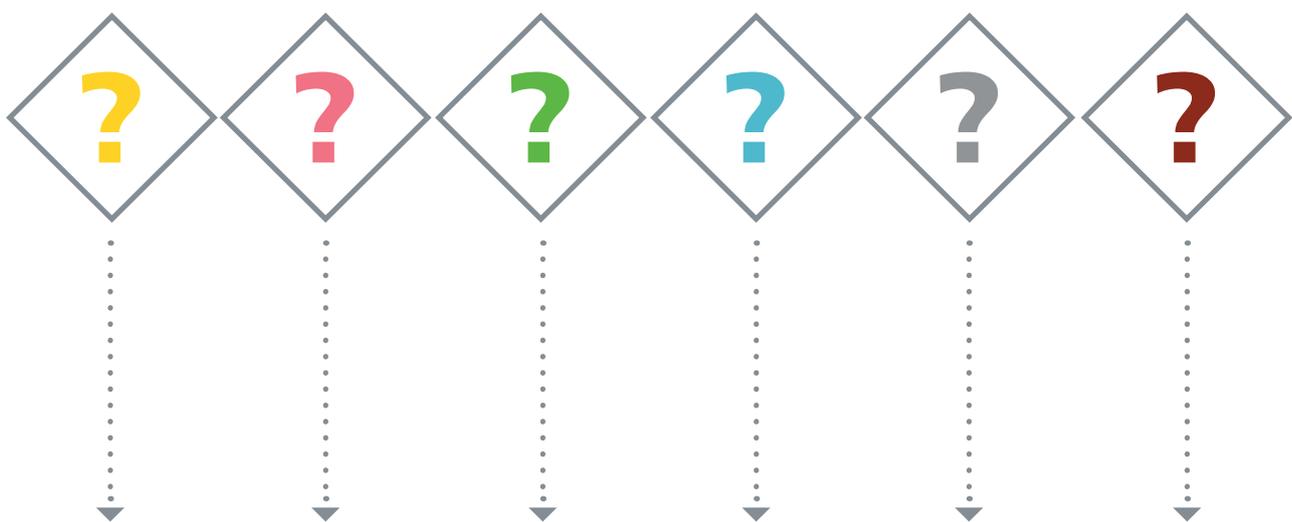
Ce projet européen vise à développer au niveau national et européen l'offre et la qualité des services d'orientation professionnelle dans des «lieux intégrés». Un des objectifs spécifiques consiste à renforcer la coordination des partenariats «décloisonnés» pour le déploiement de l'offre d'accueil, d'information et de conseil en orientation professionnelle.

Porté par le Réseau international des Cités des métiers, il mobilise 8 autres partenaires : Cité des métiers de Paris, Cité des métiers de Normandie, Camara Municipal de Porto-Cité des métiers de Porto, Cooperativa Orso-Cité des métiers de Turin, Cité des métiers de La Réunion, Université Collège Copenhagen, Espaçot et Business Foundation for Education.

L'Office pour l'Orientation, la Formation Professionnelle et Continue (OFPC) de Genève a également activement contribué au développement du projet.

1. Les clés de réussite d'un partenariat gagnant-gagnant

6 QUESTIONS À SE POSER



Qui

Quoi

Pourquoi

Comment

Où

Quand

La structure, leur(s) champ(s) d'action (mobilité, partage salarial, etc.). leurs valeurs (gratuité, tous publics, etc.).

Quel est leur besoin (espace, ressources, etc.)?

De quoi ont besoin les publics qui les fréquentent (ateliers, etc.) et les professionnels qui les composent (visibilité)?

L'élément déclencheur qui provoque la rencontre (ex: une nouvelle réforme).

Ce qu'on pourrait faire ensemble pour répondre aux besoins tout en respectant les valeurs de chacun.

Capacité d'accueil, géostratégie (ex: atteindre d'autres publics), contexte événementiel.

Fréquence, durée.



Analyse des risques

Exemple: Changement de priorité du partenaire

1. Les clés de réussite d'un partenariat gagnant-gagnant

LES FACTEURS DÉCLENCHEURS



1. Les clés de réussite d'un partenariat gagnant-gagnant

Exemple - d'Espaçot

Espaçot a noué un partenariat avec le groupe SONAE lorsque le département de formation professionnelle a été réouvert. Suite à la crise économique, Espaçot a sollicité l'aide de la société civile. Le PDG de SONAE a répondu à cet appel.

Le partenariat permet notamment aux étudiants du département formation professionnelle d'effectuer des stages dans les différents services du groupe voire éventuellement d'être embauchés.

C'est un partenariat gagnant-gagnant dans la mesure où cela contribue à l'atteinte de l'objectif du département formation professionnelle d'Espaçot et au besoin en main d'œuvre et en formation du groupe SONAE.

Exemple - University College Copenhagen

Dans le cadre du diplôme en orientation professionnelle proposé par l'Université UCC, un « panel de référence » a été créé.

L'idée est d'inviter deux fois par an des acteurs dans le domaine de l'orientation, de l'éducation et de la vie professionnelle (par exemple, des syndicats).

Le panel permet à tous les partenaires de s'informer mutuellement des changements notamment concernant les nouvelles lois et méthodes éducatives, des conférences à venir, et de partager des retours du terrain.

Toutes les personnes présentes ont 5 minutes pour s'exprimer.

De cette façon, l'Université s'assure également que la mise à jour de la formation.

Exemple - Business Foundation for Education

PROMETHEUS est un projet Erasmus + qui a réuni 6 pays européens pour façonner les carrières des conseillers d'orientation et des praticiens. Prometheus est un outil en ligne qui aide les conseillers en orientation professionnelle à trouver des conseils d'orientation professionnelle adaptés à l'ère numérique.

BFE a été l'initiateur et le coordinateur du projet et a sélectionné très soigneusement les 5 autres partenaires. Les critères comprenaient non seulement la capacité et l'expérience fructueuse antérieure des partenaires, mais également l'expérience antérieure dans le domaine de l'orientation professionnelle, ce qui a donné l'occasion unique de recueillir et de partager plus de 100 meilleures pratiques de conseil professionnel. Le projet PROMETHEUS continue à être présenté comme une bonne pratique de partenariat dans le cadre du programme européen Erasmus +.

1. Les clés de réussite d'un partenariat gagnant-gagnant

LES 5 POINTS CLÉS DU PARTENARIAT GAGNANT-GAGNANT

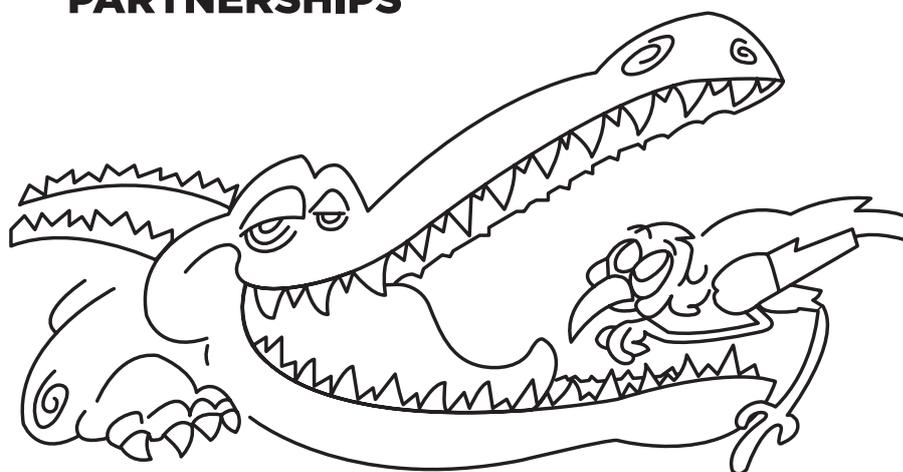
5	POINTS CLÉS
Un partenariat gagnant-gagnant	
	Une gouvernance partagée Les partenaires se réunissent dans des instances de gouvernance collégiale
	Une organisation flexible Permettre les expérimentations au sein d'un cadre d'intervention adopté par tous
	Mutualisation et décloisonnement Connaissance, partage et co-construction de l'offre
	Un socle de valeurs communes Les partenaires adhèrent à des valeurs communes intangibles (échange, mutualisation, etc.)
	Une convention Un partenariat est scellé par une convention bipartite ou pluripartite

1. Les clés de réussite d'un partenariat gagnant-gagnant

COMPÉTENCES/CAPACITÉS MOBILISABLES

- ♦ Sens de l'écoute
- ♦ Créativité
- ♦ Esprit d'initiative
- ♦ Être en veille sur l'actualité du monde professionnel et de l'orientation
- ♦ Sens relationnel
- ♦ Travailler en réseau et savoir le mobiliser
- ♦ Flexibilité, adaptabilité
- ♦ Compréhension des enjeux, vision stratégique
- ♦ Bonne connaissance de sa structure et de ses propres valeurs

PARTNERSHIPS



ARE BUILT ON TRUST.

2. Le partenariat : du prototypage à la maturité

COMMENT SÉCURISER LE PARTENARIAT ?

IMPORTANCE DE L'INTERCONNAISSANCE MUTUELLE

Avant de mettre en place un partenariat, il faut tout d'abord bien définir l'offre, identifier ce que l'on peut partager, nos ressources disponibles, etc.

Par la suite, l'organisation de séances de découverte de la structure (espace, offres, partenariats déjà existants, etc.) sont nécessaires afin de favoriser l'interconnaissance mutuelle. Ces rencontres permettent également l'appropriation du nouvel environnement et d'envisager une possible prochaine étape partenariale. Dans une logique de réseau, les personnes présentes pourront faire le relais à leurs équipes respectives.



LES SÉANCES DE SENSIBILISATION DE LA CITÉ DES MÉTIERS DE PARIS

POUR PARTAGER PRINCIPES, VALEURS ET FONCTIONNEMENT

Afin de favoriser l'appropriation du concept Cité des métiers par les nouveaux partenaires, la Cité des métiers de Paris a mis en place des journées de sensibilisation mensuelles. Il s'agit d'une journée d'information permettant d'accueillir une dizaine de personnes et qui peut également être proposée aux potentiels nouveaux partenaires.

Le matin est tout d'abord consacré à une présentation de l'historique, de la charte et du réseau international. Ensuite, les différents pôles de conseil sont présentés par les coordinateurs des pôles eux-mêmes. Les ateliers et clubs sont ensuite présentés par la chargée de partenariats et la matinée se termine par une visite de l'espace.

La participation à l'après-midi est optionnelle car consiste à la présentation des espaces connexes à la Cité des métiers : La Cité de la santé, l'espace autoformation et le Carrefour Numérique. Ce format actuel est amené à changer et proposera sous peu la possibilité de bénéficier d'une présentation des ressources documentaires l'après-midi. Cette séance peut par la suite être complétée par des séances de double-écoute à l'information générale et sur les pôles de conseil.

2. Le partenariat : du prototypage à la maturité

VERS LE CONVENTIONNEMENT

Un partenariat qui aboutit nécessite l'accord des parties sur :

- ♦ l'offre : le format, le calendrier, la communication ;
- ♦ les contreparties : les offres de chacun ;
- ♦ la durée de l'engagement ;
- ♦ le volontariat des collaborateurs qui interviendront au sein de la structure et leur champ de compétences pour travailler au sein de cette structure.

Cela peut se faire rapidement en une réunion, prendre des mois, ou bien ne jamais

PUIS :

- ♦ présentation de l'offre du nouveau partenaire aux instances de gouvernance du lieu intégré de conseil, et validation (ou pas) de ce partenariat ;
- ♦ formation/sensibilisation des collaborateurs de la structure partenaire ;
- ♦ bilan de l'expérimentation, ajustements. Autant d'expérimentations que nécessaire selon la méthode du design thinking ;
- ♦ formalisation, le cas échéant d'une convention à partir d'un modèle adaptable avec tacite reconduction mais toujours au cas par cas : il est important de savoir personnaliser le partenariat.

LE SUIVI DE LA RELATION PARTENARIALE

Un partenariat peut toujours évoluer, se développer, ou s'arrêter :

- ♦ l'évolution entre des partenaires
Ex : des partenaires s'associent pour renforcer leurs offres respectives ou les mailler davantage entre elles ;
- ♦ l'évolution dans le financement : le financeur change, les règles aussi
Ex : un partenaire qui fonctionne depuis des années avec une subvention de la Région puis du Fonds Social Européen ;
- ♦ l'évolution du format
Ex : passer de l'animation collective à une intervention au conseil individuel ;
- ♦ l'arrêt : un financement s'arrête, fermeture d'une structure, problème de ressources humaines, etc.
La convention est déclarée obsolète.
Ex : retrait soudain d'un partenaire suite à une baisse de subvention pour le semestre à venir.

Les conventions intègrent les nouveautés si besoin via des avenants. Avoir une feuille de route en plus de la convention permet de maintenir une dynamique et assurer la pérennité du partenariat.

Exemple de partenariat à la Cité des métiers de Normandie

Partenaire historique de la Cité des métiers de Normandie, le Fongecif y a d'abord animé un atelier qui, après avoir connu ses heures de gloire, a été confronté à une démobilitation des publics salariés en groupe.

Une réflexion commune a permis de faire perdurer le partenariat par la mise en place de permanences d'entretiens de conseil. Ceci a donné lieu à une convention fixant les règles de fonctionnement et à l'intégration des conseillers du Fongecif par une immersion préalable de chacun à la Cité des métiers.

Cette démarche a ensuite porté ses fruits auprès d'autres organisations partenaires auxquelles elle s'est étendue.

2. Le partenariat : du prototypage à la maturité

COMMENT FIDÉLISER LE PARTENAIRE ?

POUR VEILLER À CES ÉVOLUTIONS ET « FIDÉLISER » LE PARTENARIAT :

- Nécessité d'un ou de plusieurs référents dans chacune des structures. Un seul référent qui diffuse ensuite vers ses collègues selon les sujets (juridiques, communication, logistique) ou un référent par sujet ? Tout dépend du partenaire, il faut s'adapter ! Prévoir un backup si un seul référent. « Capacitation » (empowerment) aussi pour les partenaires, qui avec le temps doivent s'autonomiser et se sentir partie prenante de la structure ;
- L'évaluation de la structure par le public peut être pertinente pour mieux juger de la qualité d'un partenariat ;
- Réunions régulières au niveau stratégique : les offres de A comblent-elles les besoins de B et réciproquement ? Sinon, comment adapter les offres et conserver l'équilibre gagnant-gagnant ?
Ex : s'assurer que le partenaire « ne travaille pas pour une Cité des métiers mais avec une Cité des métiers » ;

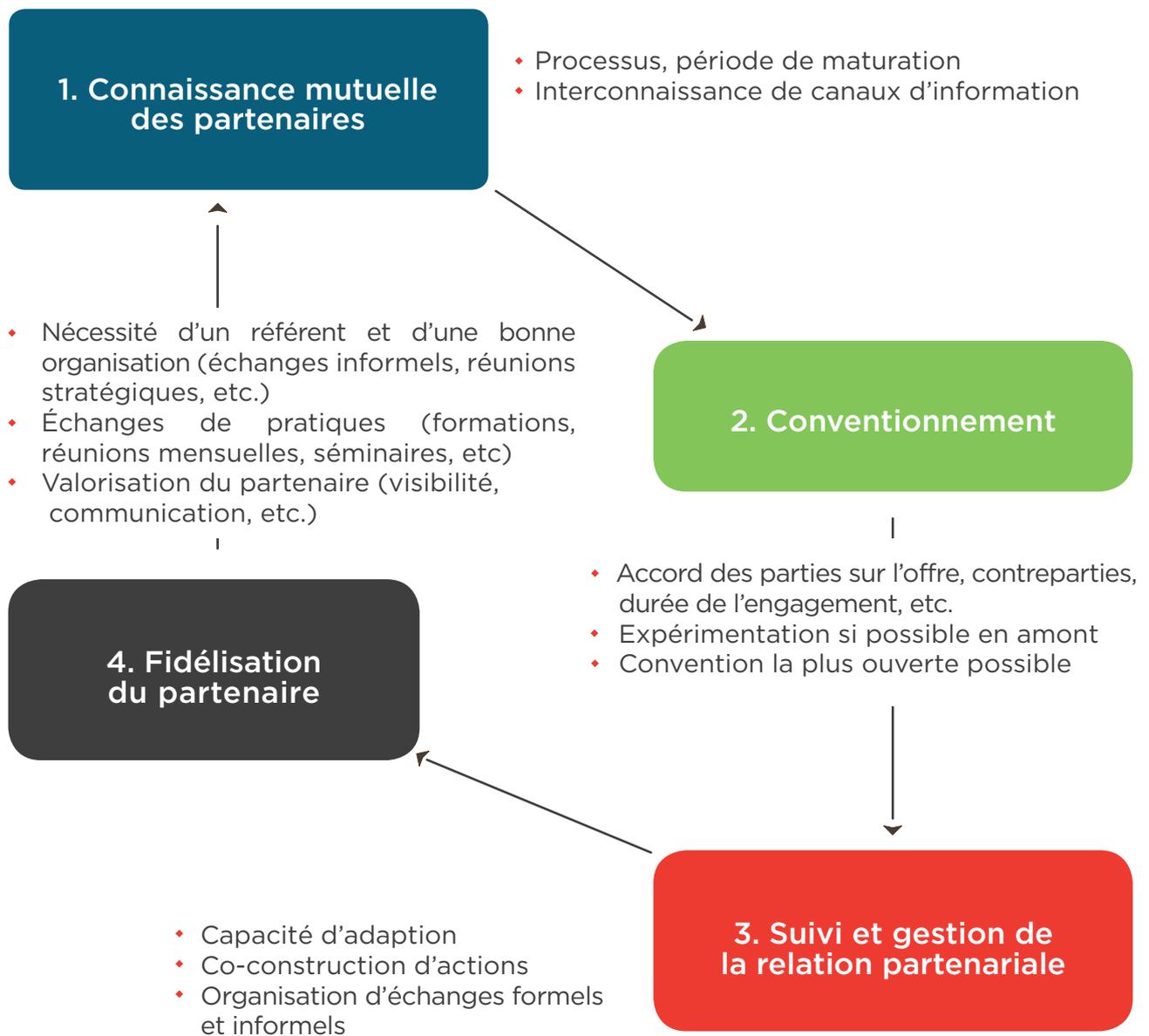
Exemple La Cité des métiers de Porto renforce son réseau de partenaires

Afin de favoriser les synergies et développer ses compétences, la Cité des métiers de Porto inaugure en 2018 l'initiative « Cidade das Profissões Partners ». Chaque mois, les partenaires de la Cité des métiers pourront échanger sur un sujet pertinent au regard de leur activité professionnelle et du besoin de l'utilisateur. Ces temps dédiés aux partenaires par les partenaires, favorisent le partage de bonnes pratiques en matière d'outils et de méthodes permettant d'apporter une véritable valeur ajoutée dans le travail quotidien et également pour les personnes qui collaborent avec ces organisations.

Annuellement, est organisé le Business Break Partners - une initiative créée pour la première fois en 2016, au cours du dixième anniversaire de la Cité des Métiers. Cet événement vise à promouvoir la mise en réseau et le renforcement des partenariats, ainsi que la réflexion sur l'activité développée par la Cité des Métiers et l'identification des actions d'amélioration qui pourraient être mises en œuvre dans le futur.

- Importance des échanges informels au niveau opérationnel.
Ex : se sentir bien sur « son » lieu de travail même quand on vient deux fois par mois est important. Accorder du temps pour accueillir un nouveau collègue dans ces conditions est particulièrement important. Il faut également s'assurer que le collègue est volontaire pour intervenir chez le partenaire, et qu'il ne s'agit pas uniquement d'une injonction hiérarchique ;
- Une gouvernance collégiale : le partenaire a les mêmes droits et devoirs que tous les autres membres de l'écosystème.

2. Le partenariat: du prototypage à la maturité



3. La plus-value d'un partenariat décloisonné

La plus-value d'un partenariat décloisonné du conseil comme pour tout type de partenariat revêt différentes formes (financière, compétences, organisationnelle) et pour différents acteurs concernés (structures, partenaires, publics bénéficiaires).

Un des facteurs clés de succès d'un tel partenariat est de s'assurer que les services proposés aux publics dans les lieux intégrés ne rentrent pas en concurrence avec ceux offerts par le partenaire lui-même mais bien en complémentarité. De cette façon, les partenaires pourront apprécier les avantages mutuels d'une telle coopération.

POUR LES PARTENAIRES	<ul style="list-style-type: none">- plus de personnes touchées- apprentissage mutuel- expérimentation de nouveaux services- augmentation de la visibilité- accès à des ressources supplémentaires (financières, humaines et techniques)
POUR LES PUBLICS	<ul style="list-style-type: none">- simplification pour accéder à une diversité de services- économie de temps- prise d'autonomie par soi-même
POUR LE TERRITOIRE	<ul style="list-style-type: none">- économies financières- meilleure coordination et plus de cohérence entre les initiatives des parties prenantes- amélioration des conditions de la formation professionnelle sur le territoire

À la différence d'un partenariat classique, le partenariat décloisonné peut avoir un impact à plus grande échelle dans la mesure où il implique directement ou indirectement plusieurs partenaires variés sur un même territoire.

➤ À la Cité des Métiers de la Réunion, un partenariat avec une association facilitant l'insertion des personnes éloignées de l'emploi a été mis en place. Cette association aide les personnes à effectuer des stages en entreprise pour développer leur savoir-être et leur savoir-faire. Après une première réunion de travail, les deux structures ont vu un intérêt mutuel pour travailler ensemble et définir par la suite des engagements réciproques.

Engagement pour le partenaire: mobilisation ponctuelle chaque semaine de praticiens du conseil dans l'espace conseil de la Cité.

+ économies sur les prêts de salles, professionnalisation via l'échange de pratiques avec les autres partenaires, augmentation du nombre de publics bénéficiaires.

3. La plus-value d'un partenariat décloisonné

Engagement pour la Cité: mise à disposition de salles pour l'organisation d'ateliers à destination des publics accompagnés par l'association.

+ diversification des services de conseil proposés aux publics reçus.

Cet exemple montre qu'un partenariat se construit au fil du temps. Au départ il faut partir du besoin de chacun et avec la mise en pratique voir où chacun peut trouver son compte!

La Cité des Métiers du Grand Genève, première Cité transfrontalière du Réseau international des Cités des Métiers a relevé le défi du partenariat entre deux régions frontalières mais aussi au niveau du réseau local et des partenaires institutionnels.

Le projet Interreg V nommé DIGIPRO (2018-2020) a pour objectif de présenter les nouveaux usages transfrontaliers de l'orientation professionnelle, du digital, de la proximité et des filières d'excellence. Il a déjà permis de développer une série d'activités communes comme l'animation d'un stand franco-suisse aux premières «Assises de la transition énergétique» qui se sont déroulées à Genève en janvier 2018 où la présence des Centres Associés français, lieux partenaires de la Cité, via le stand de la Région Auvergne-Rhône Alpes à la Cité des métiers «l'expo», en novembre de la même année. Cette manifestation organisée tous les trois ans a rassemblé en 2018 près de 100'000 personnes.

Du côté Suisse, des Centres Associés ont su créer des partenariats avec les Communes dans lesquelles ils se trouvent et développer des prestations en tandem comme «**Trouve ta place**»; un parcours qui permet aux jeunes de suivre une série d'ateliers animés par divers partenaires institutionnels et dont l'objectif partagé est de décrocher sa place d'apprentissage lors d'un recrutement en direct. Cette formule apparaît comme le mode de recrutement privilégié pour 60% des entreprises présentes lors de ces ateliers. «**Le Printemps de l'apprentissage**», recrutement géant en direct, organisé une fois par an, est devenu une manifestation incontournable dans la Cité de Calvin.



3. La plus-value d'un partenariat décloisonné

Des modèles de guichet unique de l'orientation tout au long de la vie en Croatie et en Finlande rencontrent un certain succès auprès des partenaires et des publics.



Dans le centre CISOK de Varaždin (près de Zagreb) tous les partenaires comme la Faculté organisation et informatique de l'Université de Zagreb et l'association «Foster Parent» – Zipka, sont responsables de la coordination, de la gestion et de la mise en place d'activités. La Faculté organise des cours pour l'amélioration des compétences numériques des publics en recherche d'emploi reçus dans les locaux du Centre CISOK.

De plus, l'association Zipka participe aussi à coté des conseillers CISOK au développement des services pour l'aide aux familles. Les propres membres de l'association peuvent aussi bénéficier des autres services comme le conseil en ligne, un entretien individuel ou d'autres interventions plus longues, des services d'auto-aide.

En novembre 2015, un accord de coopération entre le Ministère de l'éducation, le Ministère de l'emploi, les Services publics pour l'emploi et l'Assurance Santé des Retraités a été signé pour partager des données dans les 13 centres CISOK créés dans les villes du pays. Cela a permis notamment de mieux identifier les besoins de groupes spécifiques comme les NEETS et de les cibler par rapport aux divers services d'aide proposés dans les centres CISOK.

Plus d'information sur: <http://www.cisok.hr/>



Ohjaamo Helsinki est un des 65 guichets uniques d'orientation, pour les jeunes âgés de 15 à 29 ans, ouverts en Finlande. Ce centre créé par les services publics finlandais de l'emploi permet d'aider d'une façon plus simple et efficace les jeunes pour leur vie personnelle et professionnelle.

On peut citer deux grands avantages d'une telle collaboration pour les partenaires comme le Conseil finlandais des réfugiés:

Offrir aux migrants l'accès gratuit et anonyme à une multitude d'information et de conseil grâce à l'engagement d'une diversité de partenaires, rassemblant près de 30 professionnels dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de l'orientation des jeunes, des soins de santé, des services sociaux et des services d'entrepreneuriat alors que les services proposés dans les services du Conseil sont plus spécifiques mais plus limités;

Toucher un plus grand nombre de migrants dans la mesure où Ohjaamo Helsinki offre un lieu physique et des activités en ligne pour tous les jeunes.

Plus d'information sur:

<https://www.muotoilutarinat.fi/en/project/ohjaamo/>

4. Conclusion: Les compétences clés d'un-e chargé-e de partenariats



5. Les organisations partenaires du projet

universcience



Cité des Sciences et de l'Industrie
Cité des métiers de Paris

Établissement public/propriétaire du label « Cité des métiers ». Musée de promotion de l'action scientifique et technique. Créateur de la 1ère Cité des métiers en 1993.

www.citedesmetiers.org



Réseau International des Cités des métiers

Association créée en 2001 visant à fédérer les espaces intégrés labellisés en Cités des métiers. Il favorise également l'échange de bonnes pratiques et l'émergence de nouvelles solutions dans le conseil en orientation.

www.reseaucitesdesmetiers.com



Cité des métiers de Normandie

Groupement d'intérêt public (GIP) créé en 2006. Titulaire du label de la Cité des métiers de Normandie.

www.citedesmetiersnormandie.fr



Cooperativa ORSO
Città dei mestieri di Torino

Coopérative sociale créée en 1987 dont les axes d'intervention portent sur la jeunesse, le travail, la formation et l'intégration des migrants. Titulaire du label Città dei mestieri di Torino depuis 2015.

www.cittadeimestieritorino.org



Cité des métiers de La Réunion

Association créée en 2014. Titulaire du label de la Cité des métiers de La Réunion.

www.citedesmetiers.re

5. Les organisations partenaires du projet



Espaço t

Association créée en 1994.
Dédiée aux personnes ayant des difficultés bio-psycho-sociales pour les accompagner dans la création d'un projet d'insertion socio-professionnelle durable.

www.espacot.pt



Professionshøjskolen UCC

University College Capital est un établissement d'enseignement public créé en 2008.
Formation des enseignants, enseignement en éducation sociale et diplômes de troisième cycle et complémentaires dans des domaines liés comme l'orientation professionnelle.

Expertise: formation des professionnels de l'orientation travaillant avec différents publics cibles.

ucc.dk/international



Municipalité Cidade das profissões do Porto

Autorité public locale.

Division Municipale de la Promotion de l'Employabilité.
Titulaire du label Cidade das profissões do Porto depuis 2016.

cdp.portodigital.pt



Business Foundation for Education

Organisation non-gouvernementale créée en 2005.

Axée sur l'orientation et la formation tout au long de la vie, l'emploi, la politique sociale et l'enseignement professionnel.
Reconnue leader national dans les domaines de la formation tout au long de la vie et de l'orientation professionnelle.

www.fbo.bg/en

Réseau International des Cités des métiers
Cité des Sciences et de l'Industrie
30 avenue Corentin Cariou
75019 PARIS
FRANCE

Email : info@reseaucitesdesmetiers.com

