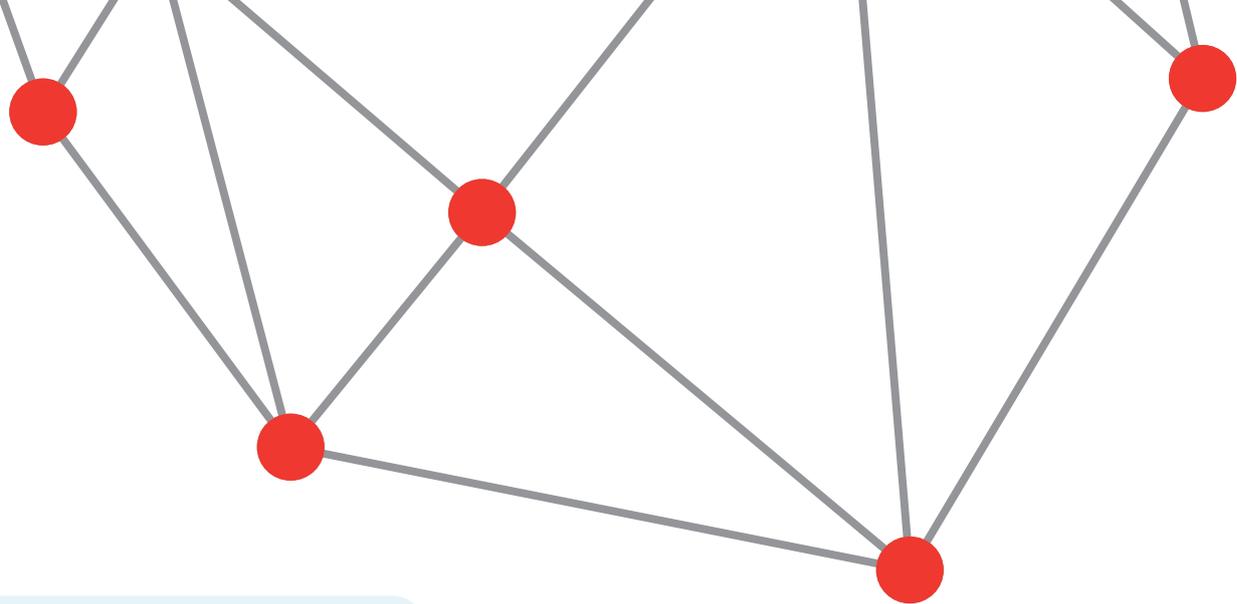


# KEEP IN PACT

Keep innovation in multi partnership  
cooperation in lifelong career  
guidance services

## **SUR LA GESTION MULTI-PARTENARIALE EN ORIENTATION TOUT AU LONG DE LA VIE**

Guide de la coopération



## KEEP IN PACT (2019-2022) – Guide à la coopération – Décembre 2021

Ce guide à la coopération contient des recommandations stratégiques et opérationnelles basées sur les résultats et les conclusions des activités du projet (formations, études de cas, débats, etc.). Il s'agit d'une combinaison de recommandations, de bonnes pratiques, de conseils, de points d'attention et de résultats clés pour une gestion multi partenariale réussie.

---

**Auteur :** Universcience/Cité des sciences et de l'industrie, France

**Date de début du projet :** 01/09/2019

**Durée :** 31 mois

**Accord de subvention :** 2019-1-FR01-KA202-063068

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# PREFACE

Ces dernières années, les politiques régionales, nationales et européennes ont souligné le besoin crucial d'accroître la coopération et la recherche de synergies entre les acteurs afin de fournir de meilleurs services en matière d'orientation tout au long de la vie. Alors que les besoins du public évoluent à un rythme rapide et que l'approche holistique de l'orientation professionnelle tout au long de la vie n'est pas assez prise en compte, nous devons développer la façon dont nous relevons les défis dans ce domaine. Porté par le Réseau International des Cités des métiers de septembre 2019 à mars 2022, le projet KEEP IN PACT avait pour objectif de répondre à ces besoins en constante évolution. Il portait à la fois sur une meilleure compréhension et une mise en lumière de la complexité de la "gestion multipartenariale" ; mais aussi sur le développement d'outils et de méthodes pour les Cités des métiers et autres centres d'orientation professionnelle tout au long de la vie.

6 partenaires de 5 pays ont été impliqués dans cette aventure coopérative :

- Cité des métiers de Paris-La Villette, France
- Cité des métiers de Porto, Portugal
- Learningdigital, Italie
- Agence pour la science et l'enseignement supérieur, Croatie
- Plate-forme d'apprentissage tout au long de la vie, Belgique
- Le Réseau International de la Cité des métiers, France

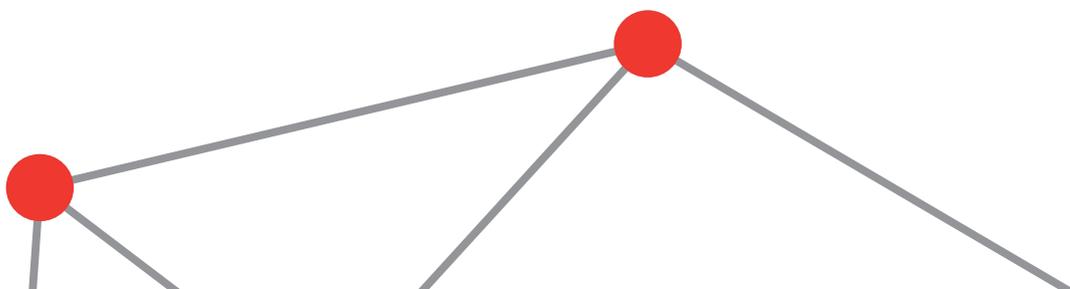
Les objectifs généraux de KEEP IN PACT étaient les suivants :

## **1. Renforcer la fonction de Chargé de relations partenariales dans les services d'orientation professionnelle tout au long de la vie ;**

Comment cet objectif a-t-il été atteint ? Nous avons mené des enquêtes et des recherches documentaires auprès d'acteurs de différents domaines : éducation, formation, emploi, entrepreneuriat, etc. Cela nous a permis d'élaborer un cadre de compétences qui a été enrichi pour devenir un référentiel de compétences. Les partenaires du projet se sont appuyés sur le référentiel de compétences pour développer des modules de formation à destination des professionnels. Ces modules traitent entièrement ou partiellement de la gestion multi-partenariale. Cependant, ne faut-il pas des formateurs pour être formé ? Les partenaires ont donc conçu des supports pédagogiques et dirigé deux formations à destination des futurs formateurs. Ce "pool" de professionnels nouvellement formés dispose maintenant des connaissances et des outils de base pour accompagner les collègues qui débutent dans le domaine de la gestion partenariale. Dans le cadre du projet, un cadre de validation non formelle des compétences a été élaboré. La validation non formelle des compétences permet aux professionnels d'évaluer et de réaliser leur progression dans l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances. Il s'agit aussi d'un moyen d'obtenir la reconnaissance de leurs capacités.

## **2. Développer une approche écosystémique innovante de la gestion des professionnels travaillant en partenariat.**

Comment cet objectif a-t-il été atteint ? La recherche a été complétée par 7 études de cas. Elles montrent comment une approche multi-partenariale pourrait décupler la capacité de réponse des centres d'orientation tout au long de la vie aux besoins des usagers, ainsi que son impact





sur les acteurs de terrain. Par ailleurs, des débats locaux pour discuter des pratiques et des défis ont été organisés dans les 5 pays du consortium. L'ensemble de ces activités nous amène à la création de ce guide de la coopération avec les facteurs clés de la gestion multi partenariale dans le domaine de l'orientation tout au long de la vie.

Pour en savoir plus sur le projet Keep in pact, rendez-vous sur notre site web <https://keepinpact.eu/resources/download-area/>

Toutes les productions du projet sont en libre accès sur le [site de Keep In Pact](#) et sur la plateforme officielle [Erasmus + Project Results](#).

## INTRO

---

L'initiation, le développement et la gestion d'un écosystème multi-partenarial est une tâche complexe. Il existe peu de sources sur le sujet, et en particulier, de sources liées au domaine de l'orientation professionnelle tout au long de la vie.

Ce guide, destiné à promouvoir la coopération contient des recommandations stratégiques et opérationnelles basées sur les résultats et les conclusions des activités du projet (formations, études de cas, débats, etc.). Il s'agit d'une combinaison de recommandations, de bonnes pratiques, de conseils, de points d'attention et de remarques clés pour une gestion multi-partenariale réussie. Tous ces éléments ont été recueillis au cours des nombreuses activités menées en complémentarité pendant le projet. Ils ont donc été vérifiés par de nombreuses sources et sont issus d'expériences concrètes vécues par des professionnels à travers l'Europe.

Ce guide s'adresse à tout professionnel de l'orientation tout au long de la vie dont les missions sont liées à la gestion multi-partenariale. Cette liste n'est pas exhaustive et peut inclure différents postes et profils (ex : Chargés de partenariat, Manager, Chef de projet, Chefs de services, Chargés de communication, etc.)

Ce guide a vocation à être un support dans la pratique quotidienne des chargés de relations partenariales et d'accompagner les nouveaux arrivants sur le terrain dans leur prise de fonction. A cette fin, il a été divisé en 4 grands thèmes :

1. Contexte du partenariat multi-acteurs dans l'orientation professionnelle tout au long de la vie
2. Ce que la coopération multipartenaire peut apporter aux défis européens en matière d'orientation tout au long de la vie.
3. Explorer le cas pratique des guichets uniques : le modèle de la Cité des métiers
4. Les compétences et actions majeures pour conduire la coopération multi-acteurs sur le long terme

Le guide est donc conçu pour aborder à la fois les aspects politiques et le contexte européen dans lequel les centres d'orientation tout au long de la vie opèrent. Ainsi que des conseils sur les attitudes (savoir être/savoir faire) à adopter dans des situations spécifiques et l'analyse du potentiel et des menaces de la gestion multi partenariale.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que ce guide vous sera utile.

# 1. QUELQUES NOTIONS PRÉLIMINAIRES SUR LA COOPÉRATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES DANS LE DOMAINE DE L'ORIENTATION TOUT AU LONG DE LA VIE

## Définition d'un partenariat multi-acteurs

D'après la définition du Cambridge university Dictionary, un partenariat est **“un accord entre des organisations, des personnes, etc. pour travailler ensemble”** :

- **un partenariat entre quelqu'un/une entité et quelqu'un/une entité** *Le gouvernement encourage un partenariat entre l'État et le secteur privé.*
- **un partenariat avec quelqu'un/une entité** *L'orchestre symphonique a annoncé un nouveau partenariat avec le Seattle Young Artists Festival.*
- **construire/développer/former un partenariat** *L'entreprise a formé un partenariat avec une société de marketing américaine pour tenter de pénétrer ce marché.*
- **en partenariat avec quelqu'un/une entité** *L'université travaille en partenariat avec plusieurs entreprises locales.*
- **un partenariat de quelque chose** *Le programme est un partenariat local de groupes aidant les élèves du primaire à commencer à se préparer pour le collège.*
- *Ils ont signé un accord de partenariat stratégique avec un opérateur mobile de premier plan.*
- *Il a conclu un partenariat d'affaires avec son ancien patron.”*

Un partenariat multi-acteurs est un partenariat auquel plusieurs entités prennent part. Leur statut juridique peut varier, de même que l'objet de l'accord, sa durée, son caractère restrictif. Plus il y a de partenaires, plus c'est complexe.

Partnering Initiative<sup>1</sup> donne également une définition utile de ce qu'est un partenariat multi-acteurs :

“Les partenariats multipartites impliquent des organisations de différents secteurs de la société qui travaillent ensemble, partagent les risques et combinent leurs ressources et compétences uniques de manière à générer et maximiser la valeur en vue d'atteindre les objectifs communs du partenariat et des partenaires individuels, souvent par le biais d'approches plus innovantes, plus durables, plus efficaces et/ou plus systémiques.”<sup>2</sup>

## Définition du domaine de l'orientation professionnelle tout au long de la vie

L'orientation professionnelle tout au long de la vie est “...un processus continu qui permet aux citoyens, à tout âge et à tout moment de leur vie, d'identifier leurs capacités, leurs compétences et leurs intérêts, de prendre des décisions en matière d'éducation, de formation et de profession et de gérer leur parcours de vie individuel dans le cadre de l'apprentissage, du travail et d'autres contextes dans lesquels ces capacités et compétences sont apprises et/ou utilisées”. L'orientation couvre un éventail d'activités individuelles et collectives liées à la fourniture d'informations, à l'évaluation des compétences en matière de conseil, au soutien et à l'enseignement des compétences en matière de prise de décision et de gestion de carrière.”

(Conseil de l'Union européenne, 2008<sup>3</sup>).

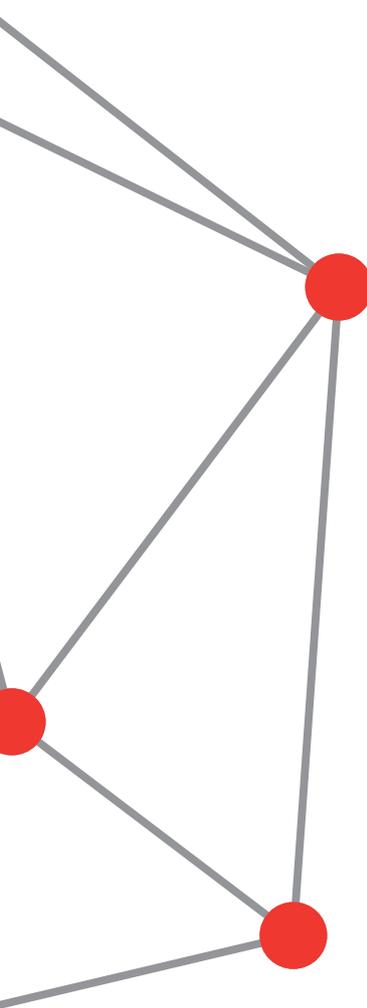
<sup>1</sup> <https://partnerinit.org>

<sup>2</sup> <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2017/03/Introduction-to-MSPs-Briefing-paper.pdf>

<sup>3</sup> [https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf](https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/educ/104236.pdf)

L'orientation tout au long de la vie vise à fournir un soutien au développement de carrière aux individus de tous âges, à toutes les étapes de la carrière. Elle comprend des activités telles que l'information sur les carrières, le conseil, l'évaluation des compétences et le mentorat. Des services d'orientation de qualité devraient être accessibles à tous les individus, quelle que soit leur situation professionnelle et indépendamment de leur statut socio- économique, de leur origine ethnique ou de leur sexe.

(CEDEFOP (LLL) 2015<sup>4</sup>)



---

<sup>4</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/lifelong-guidance>

## 2. LE POINT DE VUE DES EXPERTS

### 2.1. Les réponses que la coopération multi-acteurs peut apporter aux défis européens en matière d'orientation tout au long de la vie.

*Article de Cynthia Harrison, coordinatrice de CareersNet, politique de soutien à l'EFPP - Orientation tout au long de la vie, Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle)*

“Les sociétés modernes et leurs marchés du travail en Europe sont façonnés par une série de politiques, dont certaines sont conçues pour avoir un impact sur les changements et développements environnementaux, technologiques et autres, conduisant à des demandes en constante évolution pour les individus. Il s'agit notamment d'une demande accrue de flexibilité, d'ouverture à l'apprentissage continu et d'adaptabilité sur le marché du travail, d'où la nécessité de rester en phase avec les nouvelles exigences en matière de compétences professionnelles, etc. En parallèle, les individus doivent savoir comment accéder au développement de carrière et à des parcours professionnels pouvant mener à une vie épanouie dans la société - en quête de qualité de vie face à un monde incertain et complexe.

En tant que forces de liaison entre l'éducation, la formation et le marché du travail, les systèmes de développement et de soutien de carrière sont positionnés pour relever de nouveaux défis tout en répondant aux cycles de changement. Dans ce contexte, les utilisateurs individuels et les collectivités peuvent être des acteurs du changement grâce à l'accès à des outils et des ressources optimales qui soutiennent l'identification des besoins et des forces, tout en apprenant à trouver des ressources et des réseaux clés. De cette manière, l'orientation tout au long de la vie peut répondre à la fois aux objectifs individuels en matière de bien-être, de motivation, de changements de vie personnelle et professionnelle dans le cadre d'un emploi durable, d'un développement de ses capacités professionnelles, d'une progression dans l'emploi, etc. L'orientation vise également des objectifs de politique publique - équité, inclusion, justice, résilience sociétale, participation au marché du travail et utilisation des compétences, pour n'en citer que quelques-uns (Cedefop, et al ; Vuorinen et Kettunen, 2022).

Les partenariats efficaces sont essentiels dans le domaine de l'orientation professionnelle, de la politique nationale jusqu'aux services destinés aux usagers. Les auteurs d'une récente série de documents de travail du Cedefop (Cedefop, et al, 2022) mettent à jour les arguments en faveur de l'utilisation de la coopération et des partenariats dans le domaine : pour répondre à l'intérêt croissant par la collecte d'éléments probants afin que les organisations puissent s'améliorer et impliquer davantage des parties prenantes (Cedefop, et al ; Percy et Hughes, 2022); pour une meilleure coordination intersectorielle des services et des politiques et une élaboration conjointe des politiques (Cedefop, et al ; Vuorinen et Kettunen, 2022); pour positionner les utilisateurs au centre et pour développer des outils de suivi des usagers et la collecte de données lorsque les praticiens se joignent aux parties prenantes (Cedefop, et al ; Elftorp et Stokes, 2022).

En parallèle, de nombreux experts s'accordent à dire que dans la plupart des endroits en Europe, le système d'orientation est encore sectoriel et fortement fragmenté. Dans certains pays, les services d'aide à l'orientation professionnelle fonctionnent selon des réglementations et des autorités différentes, ancrées dans des secteurs publics divisés et avec des hypothèses diverses sur les objectifs et les résultats attendus du conseil en orientation, il est donc nécessaire que les acteurs trouvent un terrain d'entente (Cedefop et al ; Bielecki, Płachecki et Stasiowski, 2022). Cela rend l'exploitation des bénéfices de la coopération et de la coordination difficile - mais pas impossible. Pourtant, les approches holistiques et continues dans la prestation de services sont encore rares tout au long de la vie d'un individu.

Lorsque les membres de CareersNet du Cedefop, experts nationaux en matière de politique d'orientation tout au long de la vie et de développement de carrière, se sont réunis lors de leur

réunion annuelle en décembre 2021, ils ont convenu qu'il existait un vaste réservoir de dispositifs et outils intersectoriels et multi-structures en Europe, à usage professionnel et organisationnel - une source d'innovations certes, mais il existe encore des obstacles à l'utilisation coopérative de ces outils. À cette fin, certains pays d'Europe mettent en œuvre de nouvelles lois et accords, des notes d'orientation, des réformes et des réglementations contribuant à des accords de coopération formels là où il en existe des informels, incluant parfois une coordination avec un éventail plus large de parties prenantes comme des partenariats avec les régions, les villes, des instituts de recherche et des acteurs de la société civile.

Cependant, il y a encore du travail à faire. Avec la prise de conscience accrue en Europe du rôle essentiel de l'orientation et de l'accompagnement à l'évolution professionnelle, des appels sont lancés pour transformer et investir davantage dans les services afin qu'ils restent pertinents pour le public. Cela implique, entre autres, d'être plus flexible, intégré, collaboratif, réactif, orienté vers l'utilisateur, informé et professionnalisé avec des preuves de valeur ajoutée - et de se concentrer sur les moyens d'innover pour accroître l'accès aux services, pour atteindre davantage des utilisateurs éloignés du marché du travail ou désireux d'évoluer dans leur carrière. Les services d'orientation professionnelle doivent être préparés à disposer de réseaux appropriés pour satisfaire ces utilisateurs.

La théorie qui sous-tend des centres d'orientation uniques et intégrés innovants et des services polyvalents peut fournir des solutions adaptées pour le public et pour répondre à des besoins organisationnels identifiés, tels que le regroupement et la coordination des ressources, des compétences du personnel et le renforcement de partenariats uniques afin de mieux servir les utilisateurs et d'atteindre les objectifs de politique publique tels que l'inclusion sociale, l'amélioration du niveau général des compétences et de la productivité sur le marché du travail.

Le fait de rassembler sous un même toit des services et ressources complets en lien avec l'orientation professionnelle afin de renforcer les synergies - qu'ils soient virtuels, multi-canaux, physiques ou de proximité - offre un grand potentiel aux utilisateurs qui peuvent consulter - et surtout accéder - à des services leur permettant de découvrir toutes les voies possibles qui s'ouvrent à eux. Le renforcement de la capacité à franchir ces portes, à entrer et à sortir, apporte des compétences précieuses pour la vie."

## 2.2. La coopération multi partenariale mise en pratique : le concept de la Cité des métiers comme approche holistique de l'orientation professionnelle tout au long de la vie

*Entretien avec Sylvie Sesma, responsable du label à Universcience*

### **Pouvez-vous nous raconter l'histoire du concept de la Cité des métiers et du label ?**

La première Cité des métiers fut créée en 1993 à la Cité des Sciences et de l'Industrie à Paris et a jeté les bases du développement d'un réseau international. Il s'agit d'un espace multi partenarial où toute personne peut trouver la réponse à une question spécifique concernant l'orientation professionnelle tout au long de la vie.

Fonctionnant comme un laboratoire de pratiques innovantes, c'est un espace de travail intégré où les différentes parties prenantes qui proviennent des domaines de l'éducation, de la formation, de l'emploi et de l'orientation professionnelle mettent en commun leurs ressources et leur expertise.

Aujourd'hui, vingt-sept (27) Cités des métiers viennent enrichir ce concept unique. Elles sont localisées dans différents territoires (communes, provinces, régions, etc.) de six (6) pays aux caractéristiques économiques, culturelles ou géographiques diverses et inégales.

Un processus de labellisation a été mis en place en 1998 selon les principes d'une charte : ouvert à tous les publics, gratuitement, sans rendez-vous et de manière anonyme.

Une Cité des métiers doit s'adapter aux besoins des habitants et des territoires, offrir une pluralité de points de vue, favoriser l'écoute en créant un espace accueillant et valorisant et être proactive dans l'écoute et l'apport de solutions innovantes adaptées aux besoins des habitants des situations

### **En prenant l'exemple du concept CDM, quels sont les effets de la coopération multi-partenaire sur le public, les partenaires et le territoire ?**

Une Cité des métiers est un espace multipartenarial, ouvert à toute personne à la recherche d'informations et de conseils sur sa vie professionnelle, dans le respect des principes de libre accès, d'anonymat et de gratuité.

Sa mission est de guider les utilisateurs vers les moyens de développer et d'atteindre leurs objectifs professionnels et de les accompagner dans leurs choix en offrant différents services en un même lieu : entretiens avec des professionnels d'institutions compétentes dans le domaine de l'orientation professionnelle tout au long de la vie, documentation sur l'emploi, les métiers et la formation, ateliers, conférences et débats.



*Cité des métiers: un espace pour aborder la vie professionnelle*

Quant au territoire, il existe de fortes disparités dans l'information accessible sur la formation, l'emploi et la création d'entreprise. La mise en place d'une Cité des métiers répond à la volonté d'un territoire de faciliter l'accessibilité de l'information pour une population ayant des besoins spécifiques tels qu'une faible mobilité et utilisant des activités saisonnières ou «éclatées». L'objectif est d'offrir un service décliné sur le territoire de manière équilibrée et équitable. Ceci peut être obtenu par la mise en place d'un système qui offre ce type de service tout en assurant un bon maillage territorial. Cependant, il existe des disparités importantes dans l'accès à l'information sur la formation, l'emploi et la création d'entreprises.

En ce qui concerne les partenaires, la Cité des métiers peut être considérée comme un outil qui renforce la connexion et la synergie entre les acteurs locaux d'un territoire pour :

- améliorer la qualité et le niveau d'accès à l'information, en se rapprochant des besoins des habitants,
- relier les services territoriaux entre eux, ce qui permet de créer des synergies et d'éviter le travail en silo, d'éviter la redondance des services et de permettre la mutualisation des moyens afin de réaliser des économies. La multiplication des partenaires au sein d'une Cité des métiers permet une meilleure couverture du territoire et permet d'être plus proche des besoins du public. Cela contribue également à la dynamisation du territoire,

- développer les compétences collectives des professionnels travaillant dans différentes institutions, favorisant ainsi l'interconnaissance entre elles et augmentant en définitive la qualité des services et des informations fournis,
- réaliser des économies d'échelle : par exemple, une personne qui ne s'adresse pas au bon acteur mobilisera le temps de l'agent d'accueil, qui orientera cette personne vers un autre acteur (qui n'est peut-être pas le bon). Lorsque cela se produit, le bénéficiaire mobilise le temps des ressources humaines sur les mauvais interlocuteurs, et perd donc du temps. La coopération multipartenariale permet de limiter cette perte, grâce à l'interconnaissance des acteurs.

### Comment s'organise la gouvernance d'une telle structure ?

**La gouvernance est essentielle.** Pour la création d'une Cité des métiers, les porteurs de projets doivent d'abord se rapprocher d'Universcience pour demander un accompagnement dans la mise en œuvre d'un tel projet sur leur territoire. Celui-ci repose principalement sur une ingénierie collaborative pour la mise en place d'une **gouvernance neutre et partagée**.

Il est évident que l'idée de travailler en coopération avec des acteurs n'est pas nouvelle mais il est important de distinguer le fait de travailler ensemble sur un événement et cette ingénierie collaborative qui consiste plutôt à apprendre à travailler ensemble au-delà d'une opportunité. **La continuité est nécessaire** mais aussi la prise de conscience des partenaires que collaborer sur le long terme permet à chacun d'améliorer sa façon de travailler. Comment s'y prendre ? Nous mettons tous les partenaires autour d'une table afin que chacun puisse évaluer sa propre situation par rapport aux autres, puis trouver un consensus sur ce qu'il faut faire pour combler les lacunes, principalement par la mise en place de groupes de travail.

**Une fois la Cité des métiers opérationnelle, les chargés de partenariat doivent également veiller à la qualité du partenariat.** Maintenir un lien constant avec les partenaires permet de garantir la solidité du partenariat et du maillage territorial et la qualité de l'offre sur le territoire. Ils doivent garantir l'adéquation de l'offre avec l'évolution des besoins du public.

#### Principaux défis d'une Cité des métiers

- Améliorer et adapter les services offerts au public tout en respectant les références communes et les spécificités du réseau de la Cité des métiers.
- Mettre en place un processus de professionnalisation active et permanente des différents intervenants. Se donner les moyens d'évaluer régulièrement la satisfaction des usagers.
- Partager l'intérêt de faire partie d'un réseau organisé comme moyen d'améliorer les pratiques professionnelles et, par conséquent, d'accroître la satisfaction du public, des partenaires et des bailleurs de fonds.

## 3. LES PRINCIPES DIRECTEURS POUR MENER UNE COOPÉRATION MULTI PARTENARIALE

La coopération multi partenariale implique diverses activités et des aspects humains, techniques et organisationnels complexes. De plus, la fonction et les missions des professionnels chargés de créer de nouveaux partenariats et de les engager dans une démarche de coopération peuvent varier selon le pays, les enjeux locaux et la répartition des tâches au sein de leur organisation. Dans cette section, vous trouverez des conseils clés, des exemples et des directives méthodologiques qui vous aideront à gérer avec succès les différentes dimensions et questions liées à la conduite d'une coopération multi-acteurs.

Découvrons d'abord ci-dessous quelle peut être la **valeur ajoutée du multi-partenariat** dans la mise en œuvre de projets et d'actions.

impact social  
échange win-win amélioration du service  
apprentissage  
bénéfices mutuels essentiel mène à la réussite  
nouvelles compétences  
mutualisation des ressour

Si vous souhaitez en savoir plus, n'hésitez pas à découvrir les résultats d'une [enquête européenne sur la coopération multi partenariale](#) menée dans le cadre du projet Keep in pact.

Vous trouverez dans les pages suivantes 7 fiches pratiques pour la mise en œuvre des activités majeures inhérentes à la fonction de chef de projet multi-partenarial dans le domaine du GCL. Les travaux suivants se basent sur le référentiel de compétences élaboré au cours du projet ; qui a mis en évidence sept compétences clés d'un gestionnaire multi-partenarial.

Nous vous invitons à conserver ce document avec vous, et à utiliser ces fiches comme des ressources que vous pourrez consulter chaque fois que vous aurez une question sur une activité ou que vous rechercherez un nouvel outil. Vous y trouverez : une description de la compétence clé et des activités dans lesquelles elle est utilisée, des témoignages et des exemples, certaines des connaissances nécessaires, des hard et soft skills requis, une méthodologie, ainsi que des exemples de conseils et d'outils.

Toutefois, ces fiches ne sont pas exhaustives. D'autres ressources sont disponibles en ligne. Nous vous suggérons notamment de consulter le référentiel de compétences complet dans la [rubrique ressources de notre site](#) ou de suivre la formation en ligne liée au [site e-training du réseau international de la Cité des métiers](#), que vous pouvez explorer gratuitement en 6 langues (ENG, FR, IT, HR, PT).

# CADRE DE COMPÉTENCE POUR LA GESTION DE LA COOPÉRATION MULTI-ACTEURS DANS LE DOMAINE DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE ET DU CONSEIL TOUT AU LONG DE LA CARRIÈRE



## A. Développer et formaliser de nouveaux partenariats

Le travail en partenariat est un processus efficace et efficient permettant de résoudre des problèmes communs ou de saisir de nouvelles opportunités. Tant dans le secteur privé que dans le secteur public, les partenariats conjoints permettent de relever de nouveaux défis qui peuvent découler sur de situations multiples. Dans le cœur de métier des centres d'orientation tout au long de la vie, ces modèles de partenariat sont extrêmement utiles pour créer des ponts entre la société civile et son tissu productif.

Pour mettre en place un partenariat, cinq étapes sont essentielles à franchir :

### 1. IDENTIFIER LES BESOINS ET LES SOLUTIONS POTENTIELLES

La réalité du terrain amène souvent de nouveaux défis et de nouvelles opportunités. Avant de mettre en place de nouveaux partenariats, il est important de vous poser quelques questions fondamentales. Cela vous permettra de mieux cerner vos besoins et vos priorités, mais aussi de savoir quelles actions mettre en place pour atteindre vos objectifs.

Exemple : quels sont les besoins des publics? Que puis-je faire avec ce partenaire pour répondre à ces besoins ? Est-ce que je connais bien ce partenaire ?

Ayez une vision claire de votre objectif et des scénarios que vous envisagez. Pour unir ses forces, il faut partager des objectifs. Sans cela, vous risquez d'avancer vite mais pas loin.

**Conseils du terrain :** “Pour identifier les besoins des publics, il est nécessaire d’avoir un contact et un dialogue permanents avec les acteurs de terrain, d’analyser la société et le marché du travail.”

### 2. CIBLER LES ACTEURS À VALEUR AJOUTÉE

Les partenaires doivent être complémentaires. Identifiez les acteurs qui ont le potentiel de relever le défi avec vous en apportant des compétences, des connaissances ou des ressources supplémentaires aux vôtres.

**Conseils du terrain :** “Identifier les partenaires qui répondront le mieux aux besoins identifiés nécessite de suivre, de prospecter, de questionner les partenaires existants proches, de participer à des événements de réseautage et à des salons de l’emploi, de sortir des acteurs classiques.”

### 3. ÉLABORER VOTRE PROJET COMMUN

Affinez ensemble la définition et les objectifs de votre projet, qui doivent être clairs et précis. Ce que chaque partie gagne des autres doit également être très clair.

**Conseils du terrain :** “ Avec chaque partenaire, on prend le temps de se connaître, puis on travaille à la construction d’un partenariat en mettant sur la table les besoins, les envies et les projets de chacun pour voir ensemble ce qui peut être fait “.

“Il est nécessaire de vérifier la pertinence de la collaboration (buts et objectifs communs), de signer une convention fixant les conditions de la collaboration mutuelle, de vérifier la qualité de la collaboration (retour des utilisateurs et des partenaires).”

#### 4. SE METTRE D'ACCORD SUR LA STRATÉGIE

Une fois que vous avez identifié vos besoins et les partenaires potentiels pour y répondre, vous pouvez entamer le processus de négociation. Dans le cadre d'une négociation ou d'un processus de décision collectif, une stratégie gagnant-gagnant vise à trouver une solution favorable à tous les parties prenantes. La stratégie gagnant-gagnant est un accord dans lequel chaque partenaire cherche à générer un ou plusieurs avantages communs à tous. Cette approche est un état d'esprit par lequel chaque partie prenante favorise le bénéfice constant de ses partenaires. Loin de la pure philanthropie, le partenariat gagnant-gagnant est une stratégie et représente une vision partagée d'un projet.

**Conseils du terrain :** “ Il est important de montrer aux futurs partenaires les avantages du travail multipartenarial, de mentionner les liens avec les financeurs, les opportunités possibles, les constructions futures, le gain potentiel en termes d'image “.

Grâce à la dynamique de partenariat, grâce à la mise en commun des ressources, il est possible de co-construire des objectifs stratégiques qui contribuent aux missions de tous les partenaires.”

#### 5. FORMALISER LE PARTENARIAT

La rédaction d'un accord peut prendre un certain temps. Plus vous aurez défini les objectifs et les méthodes au cours des étapes précédentes, plus ce sera facile. Construire un projet ou une action multipartenarial signifie que plusieurs parties vont rassembler leurs ressources et leurs forces pour atteindre un objectif commun. Nous recommandons l'utilisation de deux outils pour y parvenir :

- La charte qui est un outil de cadrage pour établir l'accord non formel d'un partenariat.
- L'accord, la convention ou le contrat, est une matérialisation formelle de cette collaboration.

Bien que leur format et leur valeur juridique soient différents, ces deux documents peuvent sembler similaires car ils tendent tous deux à énoncer les conditions d'un partenariat et à rendre explicite l'engagement des parties.

##### Boîte à outils :

###### ● CRÉATION D'UNE VISION COMMUNE DU PARTENARIAT

Afin de mieux identifier les éléments clés de votre projet, vous pouvez organiser une séance de brainstorming avec vos partenaires. Vous pouvez également le faire en ligne en utilisant des outils collaboratifs comme [Padlet](#) ou [Miro](#).

**Tutoriel d'utilisation de Padlet :** <https://padlet.com/mathieuvincen/3xy2i8vth9vlo6sj>

###### ● FORMALISER LE PARTENARIAT

**Liste des points à vérifier pour un accord de partenariat :** Un partenariat réussi nécessite l'accord de toutes les parties sur :

- L'objet : but, format, calendrier, mise à disposition de ressources (humaines, matérielles), ses conditions,
- Les responsabilités de chaque partie prenante
- Les conditions financières : prix, distribution et valorisation
- La communication et la visibilité des parties prenantes
- La durée du contrat
- Les accords éthiques

**Modèle de “charte des projets” :** accéder au document

## Compétences associées, connaissances, compétences douces

- Identifier de nouveaux partenaires en fonction des besoins du territoire et du plan d'action du service
- Identifier les besoins actuels et futurs des partenaires
- Discuter et négocier des objectifs communs avec les partenaires
- Compétences en négociation et en médiation
- Compétences en matière de gestion et animation des réseaux sociaux

## Un exemple de partenariat gagnant-gagnant

Espaço T a conclu un partenariat avec le groupe SONAE lors de la réouverture de son département de formation professionnelle. Suite à la crise économique, Espaço t a sollicité l'aide de la société civile. Le PDG de SONAE a répondu à cet appel. Le partenariat permet aux étudiants du département de formation de faire des stages dans différents services du groupe et ils ont même la possibilité d'être embauchés par la suite. Il s'agit d'un partenariat gagnant- gagnant qui contribue à l'objectif du département de formation professionnelle d'Espaço t et aux besoins en main-d'œuvre et en formation du groupe SONAE.

## [Charte projet]



|            |                 |                           |                        |
|------------|-----------------|---------------------------|------------------------|
| QUOI ?     | NOM DU PROJET : | DESCRIPTIF :              |                        |
|            | PROBLÉMATIQUE : |                           |                        |
| POURQUOI ? | OBJECTIFS :     | FACTEURS CLÉS DE SUCCES : | OPPORTUNITÉS :         |
|            | INDICATEURS :   |                           | MENACES/CONSTRAINTES : |
| COMMENT ?  | RESSOURCES :    | PARTIES PRENANTES :       | GOUVERNANCE :          |
|            | BÉNÉFICIAIRES : |                           |                        |

## B. Suivi administratif et financier

Afin de développer des projets qui sont portés par plusieurs acteurs, l'étape du financement est essentielle. Une personne en charge des partenariats devra souvent rechercher des fonds et donc effectuer une veille sur les opportunités de financements ; formaliser un projet qui sera évalué, et accepté ou non, par un financeur ; suivre l'utilisation des fonds et rendre compte des activités... tout cela en tenant compte des capacités et/ou de la volonté d'engagement des différents partenaires.

Nous pouvons diviser la compétence générale du suivi administratif et financier en 4 activités principales.

### 1. Recherche de nouveaux sponsors et de fonds

Vous avez identifié un besoin au sein de votre structure et souhaitez financer le développement d'actions en réponse à ces besoins ? L'Europe a mis en place au fil du temps une politique de soutien aux initiatives à laquelle vous pouvez prétendre. De ce point de vue, il peut être utile de suivre l'évolution des politiques publiques locales, nationales ou européennes, ainsi que les opportunités de financements, en particulier les appels à projets et les marchés publics. Bien sûr, vous pouvez vous rendre sur les sites web dédiés des financeurs ou des programmes, pour voir ce qui est nouveau ou à venir. Mais vous pouvez aussi faire en sorte que l'information vienne à vous ! Abonnez-vous à un magazine spécialisé sur les appels d'offres, suivez le [CEDEFOP](#) sur LinkedIn ou rejoignez la communauté de praticiens [EPALE](#) pour découvrir de nouvelles opportunités de financements à l'échelle européenne.

### 2. Répondre à de nouveaux appels à projets

La première étape consiste à identifier de nouveaux appels à projets et à analyser à la fois leur concordance avec vos objectifs et les conditions d'éligibilité. Par exemple, dans le cadre du [Fonds social européen +](#), vous pouvez vous poser les questions suivantes : A quelle échelle voulons-nous avoir un impact ? Nos publics cibles sont-ils éligibles pour l'appel à projet ? Les règles d'éligibilité des dépenses correspondent-elles au projet que je souhaite mettre en place ? Nos objectifs s'inscrivent-ils en cohérence avec les orientations définies par l'Union Européenne et leur déclinaison qu'en a faite l'autorité de gestion à l'échelle locale ? Notre projet permet-il de participer à la mise en œuvre du Nouveau plan d'action du [Socle Européen des Droits Sociaux](#) ?

Vous devrez ensuite définir les rôles et les responsabilités de chacun, le budget correspondant à ces rôles et responsabilités et les règles de collaboration. Vous devrez expliquer votre diagnostic de manière claire et concise, en démontrant la pertinence, la cohérence et l'interdépendance entre les actions de chaque partenaire impliqué dans le projet, ce qui soulignera la pertinence de votre projet. Votre budget devra refléter la logique de cette proposition.

Vous pouvez choisir de contacter l'autorité de financement pour vous assurer que votre projet est admissible et que la description que vous en faites est clairement liée aux objectifs du fonds.

### 3. Suivi des aspects administratifs et financiers des accords de partenariat

Le suivi administratif commence à l'étape précédente, avec les documents juridiques demandés pour la soumission de la proposition. Par ailleurs, maintenant que votre budget est établi, il est temps d'officialiser sa répartition. Un accord de partenariat énonce les responsabilités, les droits et les devoirs de chaque partie prenante d'un projet. C'est le bon moment pour discuter des calendriers de paiement et des obligations administratives.

#### 4. Rapports des projets et réponse au système de contrôle

Une fois le projet lancé, le suivi administratif et financier du projet devient encore plus important. Créez des outils adaptés aux exigences du programme, du projet et du type de collaboration que vous avez (partagez-vous tous les documents ? les partenaires mettent-ils automatiquement à jour les pièces justificatives ou un coordinateur s'en charge-t-il ?) Nous recommandons de sensibiliser les partenaires aux règles administratives et financières, dès le lancement des activités pour responsabiliser et impliquer tout le monde. Ils peuvent fournir un feedback sur les outils et les méthodes de reporting, ce qui peut être très utile.

##### Boîte à outils :

###### ● POUR ANALYSER LES OPPORTUNITÉS FINANCIÈRES

Découvrez les appels à projets ouverts, restez informé des nouveaux appels grâce à un flux RSS ou consultez les webinaires thématiques à venir sur le portail de l'UE : Financement et appels d'offres

###### ● POUR CRÉER DES OUTILS DE SURVEILLANCE

L'UE a fourni quelques exemples d'outils sur divers aspects administratifs et financiers tels que la feuille de temps de travail, les rapports financiers, l'évaluation des flux de trésorerie,... Ils pourraient vous inspirer : Fonds européens pour les actions extérieures

###### ● POUR SOUMETTRE UN APPEL À PROPOSITIONS

Liste de contrôle avant de soumettre une demande :

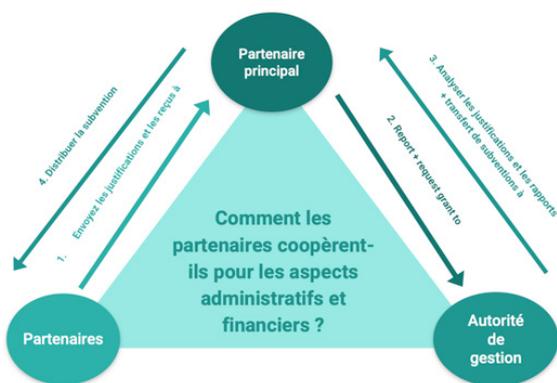
- Le projet correspond-il à votre mission ?
- Quel type de gouvernance avez-vous choisi et pourquoi ?
- Les responsabilités de chaque partenaire sont-elles claires ?
- Le budget reflète-t-il clairement le projet dans toutes ses composantes (personnes impliquées, matériel à investir, phases d'activité y compris la préparation, traductions nécessaires, ...) ?
- La demande est-elle conforme aux critères administratifs de l'appel à projet ?
- La demande est-elle conforme aux critères financiers de l'appel à projet ?
- La demande est-elle conforme aux règles d'éligibilité de l'appel à projet ?
- Le personnel concerné a-t-il les compétences et la volonté de mener à bien le projet ?
- Disposez-vous de tous les documents obligatoires ?
- Avez-vous présenté le projet à un évaluateur ou à un conseiller de l'autorité de financement ?

##### Compétences associées, connaissances, softskills

A travers les activités expliquées ci-dessus, les compétences, les connaissances et les compétences douces nécessaires pour assurer les missions de suivi administratif et financier des projets multipartenaires sont les suivantes :

- Savoir assurer une veille d'opportunités de financements d'opportunité
- Gestion du temps
- Maîtrise de projets et accords financiers complexe
- construction d'outils de suivi
- compétences rédactionnelles
- connaissance des cadres stratégiques locaux, nationaux et européens
- comprendre et respecter les exigences administratives des fonds publics ou privés
- ...et bien d'autres encore !

Pour en savoir plus, consultez notre référentiel de compétences en annexe.



## C. Coordonner, gérer et diriger le partenariat

La gestion des partenariats est le processus de suivi et de maintien de relations efficaces, productives et harmonieuses avec les partenaires.

Certains des aspects les plus importants de ce travail consistent à investir le temps et les ressources nécessaires pour maintenir le partenariat, à communiquer avec les partenaires et à évaluer leurs différentes activités.

Il est nécessaire de maintenir un partenariat pour quatre raisons principales :

- pour mieux atteindre les objectifs
- pour garder la crédibilité
- pour s'assurer que le projet reste sur la bonne voie
- pour mieux gérer les défis et les opportunités du projet

Il existe de nombreux outils, techniques et processus qui vous aideront à gérer votre projet plus efficacement. Vous trouverez ci-dessous quelques sous-activités liées à cette compétence clé, ainsi qu'une sélection d'outils et de méthodes qui peuvent vous aider à les réaliser.

### 1. Disposer d'un plan de projet bien défini

Les plans d'action sont de simples listes de toutes les tâches que vous devez accomplir pour atteindre un objectif. Il peut également vous aider à clarifier les différentes activités que le partenaire entreprendra et les étapes d'un nouveau partenariat. Ils diffèrent des « To do list » puisqu'ils se concentrent sur la réalisation d'un seul objectif. Pour vous aider à définir votre plan de projet, vous pouvez utiliser un diagramme de Gantt ou une feuille d'actions. Un diagramme de Gantt peut être dessiné rapidement et facilement et est souvent le premier outil utilisé par un chef de projet, pour fournir une estimation approximative du temps nécessaire à la réalisation des tâches clés.

Pour vous aider à élaborer votre diagramme de Gantt ou votre feuille d'actions, vous pouvez d'abord utiliser une carte mentale pour faire un brainstorming de vos idées. Une carte mentale est un diagramme conçu pour organiser l'information, selon une hiérarchie visuelle. Elle est souvent utilisée pour voir les liens entre les concepts ou les idées.

### 2. La méthodologie Agile et son application dans la gestion de projet

Une fois que vous avez un plan pour votre projet, vous devez vous organiser pour travailler efficacement. Les principes de la méthode agile peuvent vous y aider. Pour appliquer la méthode agile avec votre équipe, que ce soit en présentiel ou à distance, vous pouvez vous appuyer sur des outils numériques, comme Trello. Simple et intuitif, Trello s'inspire de la méthode agile Kanban et vous permet de répartir vos tâches, sous forme de cartes, qui peuvent être décomposées en "À faire", "En cours" et "Fait".

### **3. Maintenir des relations solides avec les partenaires et faciliter la coopération entre les partenaires.**

Maintenir le lien avec les partenaires permet d'échanger des informations utiles et des nouvelles mais aussi de faire le point sur les activités communes et de les adapter si nécessaire. Il permet également d'identifier de nouveaux besoins et d'envisager de nouvelles actions. Le lien avec les partenaires est maintenu par des réunions régulières, des e-mails et des appels téléphoniques. Vous pouvez également utiliser certains outils comme Slack pour communiquer avec vos partenaires. Slack est une plateforme de messagerie basée sur les canaux. Avec Slack, les gens peuvent travailler ensemble plus efficacement, connecter tous leurs outils logiciels et services, et trouver les informations dont ils ont besoin pour faire leur travail - le tout dans un environnement sécurisé de niveau entreprise. Pour mieux communiquer avec vos partenaires, vous pouvez également utiliser des outils comme Slack.

**Conseils du terrain :** “ Entretenir des relations fortes avec ses partenaires, c'est respecter l'histoire, les coutumes, les pratiques et les problèmes des partenaires et des professionnels qui les composent. C'est créer autant que possible une atmosphère propice au partenariat et à l'échange (qualité du contact, accueil, la fréquence des échanges, création des conditions de développement du potentiel, respect des différentes approches, etc.

“Le maintien d'une relation forte implique l'organisation de réunions de partenariat avec les partenaires réguliers ou contractuels très régulièrement (une fois par trimestre) et une réunion élargie à tous les partenaires une fois par semestre. Il s'agit également d'envoyer l'agenda de l'offre de service une fois par mois aux partenaires”.

“Dans le cadre de l'animation d'une coopération multi-partenaire, il est nécessaire d'avoir un rôle de médiateur et d'organisateur entre les différents partenaires”.

### **4. Revoir et adapter les partenariats**

Une fois que vous aurez développé plusieurs outils pour communiquer efficacement avec vos partenaires sur le long terme, vous devrez apprendre à les connaître, à comprendre leurs forces et leurs faiblesses, et à adapter votre collaboration en conséquence. Le premier outil essentiel pour réaliser cette analyse est le SWOT, qui signifie “Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats” (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Cet outil est une technique simple et utile pour vous aider à analyser la situation actuelle et/ou à planifier un projet futur.

**Conseils du terrain :** “ Il est important de “ Faire dire (les attentes, les besoins, les contraintes des partenaires) Oser dire (nos objectifs, nos règles, nos limites) Dire (quand ça ne va pas ou plus, mais aussi quand ça va bien) “.

“Acceptez que les partenariats puissent mourir et renaître : restez flexible et réactif au contexte”.

### **5. Gestion des conflits**

En tant que chef de projet, vous pouvez adopter différentes techniques pour gérer les conflits. La première étape consiste à prendre conscience des typologies de conflits qui peuvent survenir.

Selon le Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, il existe cinq styles de gestion des conflits. Ces cinq styles sont très utiles pour préparer la façon d'aborder une conversation ou une réunion difficile, ainsi que pour vous aider à comprendre la position et l'approche de l'autre partie.

Vous trouverez plus d'informations sur les activités et les outils dans notre programme de formation, mais certains d'entre eux sont énumérés ci-dessous.

## Boîte à outils :

### ● Disposer d'un plan de projet bien défini

**Diagramme de Gantt** : modèle : <https://www.teamgantt.com/>  
tutoriel : <https://www.youtube.com/watch?v=un8j6QqpYa0>

**Mindmapping** : Vous pouvez utiliser différents outils gratuits en ligne pour essayer de réaliser votre propre Mind Map :

<https://cmap.ihmc.us/>  
<https://www.mindmeister.com/fr>

### ● Entretenir de solides relations avec les partenaires

Tutoriel Slack : <https://youtu.be/yHaLOoXA0vU>

### ● La méthodologie Agile et son application dans la gestion de projet

Tutoriel Trello : <https://trello.com/b/I7TjplA/trello-tutorial>

### ● Revoir et adapter le partenariat

Modèles SWOT : <https://templatelab.com/swot-analysis-templates/>

## Compétences associées, connaissances, compétences douces

De nombreuses compétences et aptitudes sont nécessaires pour être un chef de projet multi-partenarial efficace. Certaines d'entre elles sont énumérées ci-dessous :

### Compétences

- Partager les informations pertinentes avec les partenaires
- Planifier et organiser les offres de services en fonction des objectifs communs négociés
- Coordonner les activités des partenaires
- Animer les réunions de pilotage du programme d'actions avec les partenaires.

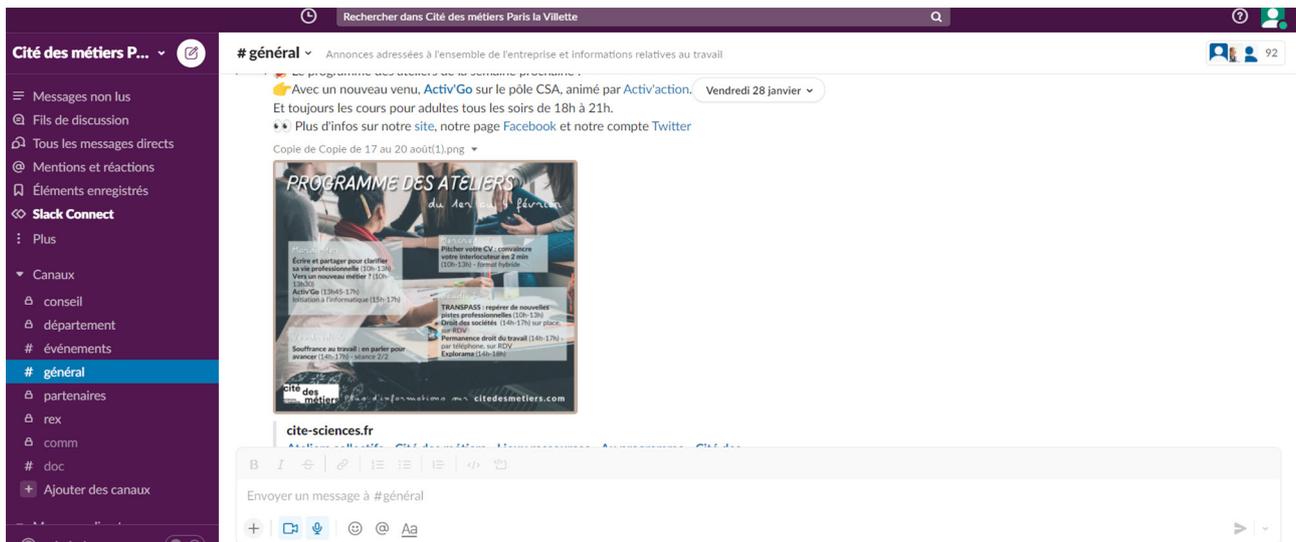
### Compétences

- Compétences en matière de négociation et de médiation
- Compétences en matière de médiation
- Compétences en matière de leadership et de supervision
- Travail en équipe
- Adaptabilité
- Créativité

Pour en savoir plus, consultez notre référentiel de compétences en annexe.

### Un exemple

Afin d'améliorer la communication et d'encourager le partage d'informations entre les partenaires, la Cité des métiers de Paris a créé un compte Slack pour tous les intervenants. Cet outil contribue au suivi et facilite le partage des actualités et des événements de chaque partenaire. Un chat de messagerie instantanée est également intégré à l'outil, permettant aux collègues et aux partenaires de s'envoyer des messages, réduisant ainsi l'utilisation excessive d'emails.



## D. Développer les compétences des partenaires dans le cadre d'un partenariat multi-acteurs

L'un des aspects les plus importants d'un partenariat est la capacité de co-développement. Dans cette partie, vous apprendrez à mettre en œuvre des stratégies pour développer les compétences des partenaires dans un contexte multi-partenarial. Les matériaux présentés et l'approche utilisée reflètent une méthode positive avec une approche théorique sur le sujet. Les idées principales qui ont orienté cette partie sont les suivantes :

- Promouvoir l'autonomie pour (et) réfléchir sur les partenariats en cours ;
- Partager les bonnes pratiques et les outils afin de développer les compétences des partenaires;

Pour ce faire, vous devez d'abord comprendre comment un programme de formation est défini, dont notamment les étapes à prendre en compte. Après une évaluation initiale des besoins en formation, l'une des étapes primordiales de la définition d'un programme de formation est la définition précise de ses résultats d'apprentissage, c'est-à-dire de ce que les apprenants sont censés savoir, comprendre et mettre en pratique dans leur propre environnement. La taxonomie de Bloom est un bon cadre pour classer et comprendre les niveaux de complexité et de spécificité d'un programme de formation.

La définition d'un programme de formation nécessite également de prendre en compte de nombreuses autres dimensions, comme, par exemple, le mode de diffusion à mettre en œuvre, ainsi que le développement du contenu, en gardant toujours à l'esprit le public cible et les styles d'apprentissage par lesquels les stagiaires appréhendent les sujets. Dans une approche plus "logistique", le budget doit également être pris en compte, car il aura un impact sur les ressources à appliquer à la formation ainsi que sur le style de communication utilisé pour informer sur la formation, si nécessaire. Enfin, chaque nouvelle formation sera plus efficace si vous demandez une évaluation à son public cible afin de l'améliorer.

**Les conseils du terrain :** " Dans le cadre de l'animation d'un écosystème multi-acteurs, il est intéressant de permettre l'acquisition d'un socle commun de compétences entre les professionnels des différents partenaires ".

"Le développement des compétences au sein de l'écosystème multi-partenarial peut être réalisé en organisant des activités d'apprentissage par les pairs et des échanges de bonnes pratiques."

## Boîte à outils :

### Modèle d'évaluation des besoins en formation :

[https://www.business.tas.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0019/228043/Template\\_Training\\_needs\\_analysis.pdf](https://www.business.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0019/228043/Template_Training_needs_analysis.pdf)

### Style d'apprentissage :

<http://www.educationplanner.org/students/self-assessments/learning-styles-quiz.shtml>

### Évaluation : EXAMPLE OF QUESTIONNAIRE

### Exemple de programme de formation :

<https://studylib.net/doc/8492671/final-training-session-plan---sharon-s-e>

**Points of You :** <https://www.points-of-you.com/>

**IdeaChef :** <https://www.facebook.com/ideachef.eu/>

## Compétences associées, connaissances, compétences douces

Le développement conjoint dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant dépend d'un ensemble de compétences et d'aptitudes non techniques qu'un chargé de partenariat doit posséder, telles que :

### Compétences

- Travailler ensemble sur les compétences des partenaires sur la spécificité, les principes et les valeurs du partenariat
- Concevoir et animer des sessions et des ateliers d'information et de formation visant à accroître les compétences des partenaires sur le partenariat.

### Compétences générales

- Aptitudes à la présentation, écoute active, compétences pédagogiques, intérêt pour les activités éducatives, empathie, raisonnement pratique.

### Témoignage

Il a été proposé à certains des participants de commenter la pertinence et l'applicabilité du module de formation Keep in pact dans leur propre environnement, et de réfléchir au module de manière globale. Voici les résultats :

- "Très pertinent pour comprendre le processus de planification et d'exécution de la formation - se concentrer sur la planification des résultats d'apprentissage.
- "idéal pour les chargés de partenariat, les formateurs et les animateurs d'ateliers"
- "bonne systématisation de l'information et sélection de ressources pour une lecture plus approfondie"
- "accent très utile sur les résultats d'apprentissage".



## E. Évaluation des mesures et des activités

### Activités et sous-activités

L'évaluation est le processus qui consiste à appliquer des méthodes et outils pour apprécier l'efficacité d'un travail spécifique, ici l'efficacité de la gestion et animation d'un réseau de partenaires. Cette partie se définit comme une introduction à la gestion basée sur les faits, afin de vous assurer de prendre en compte les meilleures données empiriques disponibles lorsque vous prenez des décisions dans votre travail quotidien.

Deux séries d'activités sont présentées : La première série se réfère à l'évaluation interne de la structure et des activités du partenariat établi, et la seconde à la collecte de données sur les besoins et les attentes de la population, des partenaires et des publics et la satisfaction à l'égard du partenariat. Le premier ensemble représente la première étape du processus d'évaluation, ainsi qu'une condition préalable à une évaluation réussie des publics et des partenaires.

L'évaluation du partenariat doit donc se faire en deux étapes :

Tout d'abord, un chargé de partenariat doit établir et analyser une base de données de partenaires existants et potentiels et définir :

- Qui sont leurs partenaires actuels ?
- Qui sont leurs partenaires potentiels ?
- Quel est le statut du partenaire dans l'écosystème partenarial?

La deuxième étape consiste à recueillir et à analyser les données sur les besoins et la satisfaction provenant de deux sources : Les usagers/publics et les partenaires

L'objectif général est d'évaluer de manière critique votre propre travail ainsi que celui de votre organisation et il peut être réalisé par le biais de sous-activités spécifiques qui sont présentées ci-après :

### I. ÉTAPE

#### 1. Établir une base de données de vos partenaires actuels

La première sous-activité du processus d'évaluation consiste à recueillir des données objectives sur le réseau des partenaires établis. À cette fin, il est nécessaire de dresser une liste des partenaires avec lesquels vous travaillez, ainsi qu'une liste des autres parties prenantes avec lesquelles vous travaillez (par exemple, les institutions publics ou non publics, les associations, l'UE et les autres institutions internationales, les établissements d'enseignement).

La formation du projet Keep in Pact vous donne des suggestions sur la façon d'organiser la base de données en utilisant Excel.

#### 2. Analyser la base de données

Les informations sur la taille et la structure du réseau sont cruciales pour évaluer le partenariat établi. Le module de formation offre un guide pour ce processus présenté à travers des questions sur la représentation et les activités des employeurs et des autres parties prenantes.

#### 3. Faire un rapport sur le réseau de partenariat actuel

La sous-activité suivante consiste à produire un bref rapport narratif basé sur les analyses précédentes. Le module propose la structure d'un tel rapport ainsi que des exemples présentés dans les documents de lecture.

#### 4. Développer votre réseau de partenaires

Les bases de données, analyses et rapports produits doivent servir de point de départ à la gestion des partenariats. Vous devez définir les forces et les faiblesses du réseau de partenaires dans son ensemble, ainsi que décider de ce qu'il convient de faire avec les parties prenantes inactives et celles dont les données sont incomplètes, et les transformer en plan d'action. Vous devez également dresser une liste des structures et autres parties prenantes avec lesquels vous souhaitez travailler et organiser une base de données de vos

partenaires potentiels. Il est particulièrement important pour cette sous-activité de dresser une liste des profils et secteurs non représentés dans le réseau, d'en discuter avec vos collègues et superviseurs, de rechercher des partenaires spécifiques et de les contacter.

## II. ÉTAPE

Une étape clé de l'évaluation empirique de la gestion des partenariats consiste à collecter et à communiquer des données quantitatives sur l'expérience de vos parties prenantes dans le partenariat que vous gérez.

À cette fin, il est nécessaire d'appliquer une enquête sur un échantillon représentatif de vos partenaires et de recueillir des données sur leur attitude à l'égard de la coopération à laquelle ils participent.

Si vous leur demandez simplement s'ils sont satisfaits de la collaboration, vous obtiendrez des données qui ne sont pas assez précises pour établir un plan d'action, et des questions aussi générales sont largement sujettes à des réponses socialement souhaitables. C'est pourquoi le module vous aide à collecter des données empiriques plus valables qui serviront de base aux décisions et activités ultérieures. Les supports et outils d'apprentissage du programme de formation Keep in pact vous guident pour organiser et collecter des données à l'aide d'un outil permettant d'évaluer les attitudes des partenaires à l'égard de la collaboration dans laquelle ils sont impliqués. Les résultats d'apprentissage visés sont les suivants : construire une enquête ; recueillir et analyser les données autodéclarées sur la satisfaction des partenaires et des clients à l'égard du partenariat établi ; appliquer une méthodologie qualitative pour analyser la maturité du partenariat ; rendre compte des résultats.

Cette étape comporte également quatre sous-activités :

### 1. Réaliser un outil de collecte de données d'auto-évaluation

La première étape de cette partie de l'évaluation consiste à créer un outil permettant de recueillir des données auprès de vos partenaires sur la qualité perçue de la collaboration dans laquelle ils sont impliqués. Le module propose des lectures et des outils à cet effet et vous encourage à rechercher la littérature sur la conception d'enquêtes. Nous avons également préparé deux exemples d'évaluation de la collaboration entre partenaires. Dans l'activité "Définir un questionnaire", nous vous guiderons à travers les sept étapes de la conception d'une enquête que vous pourrez utiliser pour recueillir des données pertinentes pour votre organisation. L'enquête sera basée sur l'analyse SWOT que vous avez réalisée avec votre équipe, et la base de données de vos partenaires vous servira à sélectionner un échantillon cible pour la collecte des données.

### 2. Collecter les données

Une fois que vous aurez conçu le questionnaire final, vous pourrez l'appliquer à l'échantillon cible et recueillir les données. Votre évaluation aura autant de valeur que votre questionnaire sera pertinent et valide. Les questions clés du processus de collecte des données sont les échantillons de personnes qui rempliront votre questionnaire, la méthodologie et la technique que vous appliquez dans le processus. Pour obtenir des résultats valables, vous devez collecter des données

représentatives de votre réseau de partenaires. La meilleure solution consiste probablement à envoyer l'enquête à tous les partenaires du réseau établi que vous avez enregistrés dans votre base de données. Pour ce type de recherche, vous devez suivre les règles de la participation anonyme et volontaire. Enfin, vous pouvez utiliser l'une des deux techniques d'application de l'enquête ou les deux : enquête papier ou collecte de données en ligne. Aujourd'hui, il est très populaire d'utiliser internet ou la technique en ligne, mais la méthode enquête papier en petits groupes présente toujours certains avantages.

### 3. Analyser les données

Les données recueillies doivent être analysées à l'aide de statistiques descriptives. Vous devez d'abord prêter attention aux notes moyennes et à leurs variances. Pour cette analyse, vous aurez besoin de connaissances en statistiques élémentaires que vous pourrez retrouver dans le matériel pédagogique proposé dans le cadre de la formation keep in Pact

### 4. Communiquer les résultats

Le module de formation vous propose un guide pour créer un rapport narratif basé sur les données quantitatives collectées.

#### Outils et activités :

##### Définir un questionnaire

<https://docs.google.com/document/d/1aozMKxbIT6j4Ei3wBVQaSKJmDF-fpdbR7ClIOnbujOc/edit?usp=sharing>

##### Une courte échelle d'évaluation du réseau de partenariat établi

<https://docs.google.com/document/d/16oQbmWMO66Q8v2JcL5pnvO2FszHawBDm70zn3pRmLPg/edit?usp=sharing>

##### Base de données des partenaires

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SUzApQAINVDRcYUHMzN\\_RQQPyTU-U85YfIK8V5GUdJQ/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SUzApQAINVDRcYUHMzN_RQQPyTU-U85YfIK8V5GUdJQ/edit?usp=sharing)

#### Compétences clés

- Développer et utiliser les outils de suivi et d'évaluation des activités du partenariat
- Rendre compte des évaluations réalisées

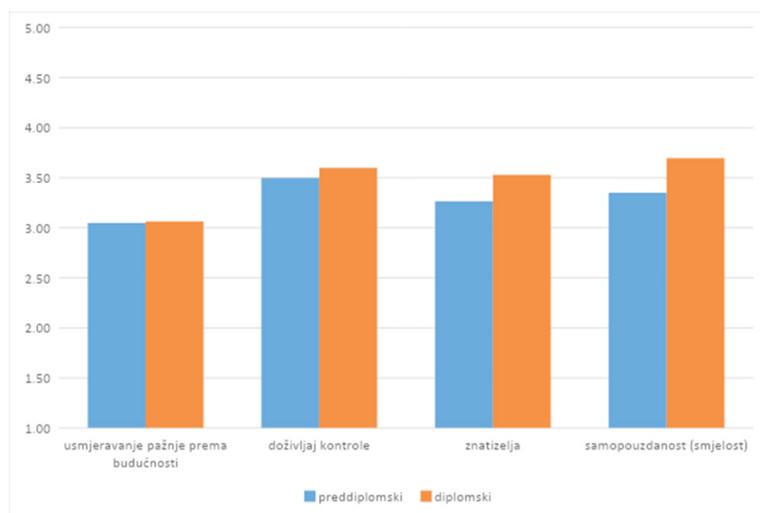
#### Compétences

- Savoir construire un référentiel d'évaluation adapté aux objectifs initiaux, aux différentes échelles et à la spécificité de chaque action.
- Savoir comment collecter et analyser les données.
- Savoir trier l'information et hiérarchiser les informations clés.
- Savoir développer des outils pour rendre compte des différents indicateurs (réalisation, résultat, etc.).

## Un exemple de témoignage

En tant que centre de carrière de l'enseignement supérieur, le centre de carrière de la faculté des sciences humaines et sociales de l'université de Zagreb suit régulièrement les besoins des étudiants en matière de soutien professionnel. Les données recueillies auprès des étudiants de différentes générations et facultés sont utilisées pour planifier des actions et évaluer les résultats.

Exemple de présentation des résultats : différences de besoins entre les étudiants de premier cycle et les étudiants diplômés



## F. Suivi des politiques et des réformes nationales et locales pertinentes

Le suivi des politiques et des réformes est le processus par lequel le chargé de relations partenariales suit et s'informe des politiques existantes et futures dans le domaine de son travail (en l'occurrence, l'orientation tout au long de la vie) en collectant des informations sur tous les documents politiques tels que les stratégies, les lois, les règlements, etc. publiés par les gouvernements, les institutions ou les administrations publiques. Cette veille est souvent étroitement liée au suivi des défis sociaux et économiques existants et émergents (tels que la numérisation, le chômage ou les déficits de compétences).

Cette activité peut se faire de multiples façons : recevoir des bulletins d'information des institutions publiques ou d'autres organisations qui suivent les politiques du secteur; surveiller les sites web ou toute autre plateforme de communication (par exemple les réseaux sociaux) où les décideurs publient des informations; assister et organiser des réunions ou des événements avec les décideurs; lire des publications et des articles; lire les médias pertinents qui publient sur ces questions, etc.

Les politiques qui sont considérées comme pertinentes pour la veille sont souvent plus larges que celles qui se concentrent sur l'orientation (en tenant également compte du fait que de nombreux pays n'ont pas de politiques uniquement axées sur les dispositifs d'orientation). D'autres politiques peuvent inclure l'orientation, par exemple les politiques sur les compétences, la validation des compétences, l'emploi et l'inclusion sociale.

Le suivi des politiques est utile non seulement pour connaître le contexte dans lequel le multipartenariat opère (par exemple, les priorités du gouvernement, les principaux ou futurs défis du territoire, les groupes cibles qui ont besoin d'orientation, ce qui est parfois reflété par les priorités politiques, pour connaître le financement de leurs activités), mais aussi parce que c'est

un prérequis pour répondre aux défis politiques (par exemple, via des projets ou des partenariats public-privés) et même, parfois, pour influencer les politiques afin de les améliorer (par exemple, en soulignant les besoins spécifiques des groupes cibles, les obstacles et les facteurs de réussite, les nouveaux défis dans le domaine de l'orientation).

Elle peut donc déboucher sur des actions structurelles, par exemple l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer et la planification d'actions spécifiques (campagnes, rédaction de documents de synthèse, recommandations, plans d'action), l'organisation de réunions avec des décideurs politiques et l'instauration d'un dialogue structuré ou informel avec eux.

Le processus de suivi doit être adapté au contexte et, en particulier, au niveau de la politique concernée. Par exemple, au niveau de l'UE, il est facile de s'inscrire auprès des chaînes d'information des institutions européennes et d'autres organisations de la société civile qui suivent les politiques de l'UE. Il est également possible de suivre les réunions des commissions du Parlement européen et de trouver des documents en ligne. D'autres organisations clés comme le Cedefop fournissent régulièrement des informations sur les orientations. Aux niveaux national, régional ou local, ces informations et l'accès à l'information ne sont pas nécessairement garantis. Dans certains contextes, il peut être très utile d'entretenir des relations informelles avec les décideurs politiques pour s'assurer d'être informé - si ce n'est impliqué - dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Il existe souvent des points d'information où l'on peut trouver des nouvelles sur l'orientation. Certains médias spécialisés peuvent également fournir des informations. Les réseaux Euroguidance et ses centres nationaux sont susceptibles d'être un bon point de contact pour faire le lien entre les politiques européennes et les politiques nationales.

Les activités liées à la politique consistent à faire une veille, à rédiger des documents de politique générale (par exemple, un plan d'action, une stratégie, etc.), à organiser des réunions et des événements, à utiliser des outils tels que la cartographie des parties prenantes, une analyse AFOM (SWOT en anglais) peut également être utile.

**Conseils du terrain :** La présence de directeurs des organisations partenaires et de décideurs politiques dans les instances de gouvernance peut constituer une bonne source d'informations.

#### **Compétences et connaissances associées :**

- Connaissance des sciences politiques, des politiques éducatives et sociales
- Capacité à identifier les principales parties prenantes dans les domaines politiques aux niveaux pertinents
- Compétences interpersonnelles, communication et réseautage
- Aptitudes à la réflexion et à l'analyse, esprit critique, attention aux détails, planification et organisation
- Aptitudes à l'apprentissage et proactivité
- Compétences numériques pour la recherche et l'information en ligne

#### **Boîte à outils :**

Dans la publication de la Commission européenne "Lifelong guidance policy and practice in the EU" de 2020, vous pouvez trouver des informations sur les politiques d'orientation tout au long de la vie dans les pays de l'UE. La publication, une étude réalisée par des chercheurs de l'Institut de recherche sur l'emploi de l'Université de Warwick et de l'Institut finlandais de recherche en éducation de l'Université de Jyväskylä, traite de la politique et des pratiques de l'orientation tout au long de la vie dans l'UE en se concentrant sur les tendances, les défis et les opportunités.

Cette publication est une lecture intéressante pour tous les gestionnaires de partenariats qui souhaitent en savoir plus sur ce qu'est une politique et ce qu'elle représente dans leur contexte. Ils peuvent également s'informer sur les bonnes pratiques à la fin de l'étude.

## G. Assurer les activités de communication et de représentation

Les activités de communication constituent une part importante du champ d'action du chargé de relations multipartenariales. Les activités de communication et de représentation doivent être assurées de manière adéquate à tous les stades du cycle de vie du partenariat : pendant la recherche de partenaires, pendant la vie opérationnelle du partenariat et également lors de sa clôture. À tout moment, les informations pertinentes doivent être communiquées aux parties prenantes de manière correcte et en temps voulu.

Vous trouverez ci-dessous quelques activités clés qui sont également définies dans le cadre de compétences que nous avons développé au cours du projet.

- Organiser et participer à des événements, des réunions, des débats, des tables rondes avec différents acteurs, y compris les autorités publiques.
- Communiquer et diffuser les mesures et les activités mises en œuvre par le partenariat.
- Représenter le partenariat dans les différents organes et assemblées et dans les réunions des autorités publiques.

Des techniques et des outils utiles existent pour mieux gérer la communication au sein du partenariat:

### ● Planification d'événements, marketing et communication

Le marketing événementiel revêt une importance particulière pour assurer le succès des initiatives, tant en termes de nombre de participants impliqués qu'en termes d'impact réel. Le marketing événementiel est basé sur la promotion d'une marque ou d'un service par l'interaction entre les personnes.

Il est important de distinguer les types d'événements afin de choisir celui qui convient le mieux à l'objectif poursuivi et il est tout aussi important de pouvoir les communiquer efficacement, en définissant précisément les informations clés.

Pour savoir si l'événement a été couronné de succès, il est nécessaire de définir des indicateurs de réussite et de les mesurer, d'identifier le lieu le plus approprié et d'utiliser les moyens les plus efficaces des outils efficaces pour diffuser l'événement le plus largement possible.

### ● Implication des parties prenantes et des partenariats dans les communications/événements

Afin d'encourager la participation des parties prenantes aux événements de dissémination, il est nécessaire d'impliquer les partenaires à un stade précoce de l'organisation. De cette manière, chacun se sent pleinement impliqué dans l'événement et donc responsable de sa réussite.

Il y a un certain nombre de facteurs à prendre en compte pour assurer le plein succès de l'événement, comme la clarification des rôles et des motivations de chacun et la résolution d'éventuels conflits d'intérêts ; cela jettera les bases de l'organisation d'un événement réussi.

Engagement des bénéficiaires directs et indirects

La construction d'un plan de communication est essentielle pour garantir que le message atteigne les bénéficiaires finaux de l'initiative organisée.

Pour y arriver, il est nécessaire de passer par quelques étapes de base :

- définir les objectifs du plan de communication
- générer des idées d'histoires
- créer un planificateur de publicité
- créer un ensemble d'outils publicitaires

## ● Communication interculturelle

La communication interculturelle est très utile pour élaborer des messages libres de tout conditionnement culturel ou, au contraire, orientés culturellement, afin d'atteindre des publics cibles spécifiques.

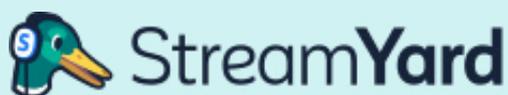
Dans la relation entre deux individus, tous deux sont porteurs de culture et, pour identifier leurs propres représentations et les zones d'incompréhension, il est nécessaire de suivre un parcours en trois étapes : décentration, découverte du cadre de référence de l'autre, création d'un espace de négociation interculturelle.

Il est important de souligner la différence entre une approche transculturelle et une approche interculturelle, car le travail de communication et de médiation produit de nouvelles formes culturelles capables de répondre de manière originale aux problèmes actuels et futurs, contribuant ainsi à l'innovation sociale.

### Boîte à outils :

#### ● Distribution d'événements virtuels

Streamyard est un studio de streaming en direct dans votre navigateur.



Plus d'informations sur l'outil sur le site web : <https://streamyard.com/>

#### ● Formation à la communication

Moodle et Survey Monkey comme outil de communication



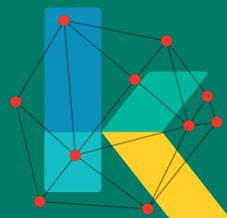
### Compétences et connaissances associées :

- Organiser et animer des réunions et des événements
- Compétences en matière de présentation
- Maîtriser les différents outils et supports de communication
- Gestion des réseaux sociaux Capacité d'écoute et de réflexion
- Connaissance des stratégies et des méthodes de relations publiques
- Connaissance des acteurs privés, des acteurs publics et du monde économique (branches, fédérations professionnelles et entreprises) de la collectivité.

## MAINTENIR LE PARTENARIAT DU PACTE



Pour en savoir plus sur la coopération multipartenariale, consultez notre site web : <https://keepinpact.eu/> ou [www.reseaucitesdesmetiers.org](http://www.reseaucitesdesmetiers.org).



## **KEEP IN PACT**

Keep innovation in multi partnership  
cooperation in lifelong career  
guidance services

**[keepinpact.eu](http://keepinpact.eu)**

**Coordonné par :**

Réseau International des Cités des Métiers

**Adresse :**

Cité des Sciences et de l'Industrie

30 Avenue Corentin Cariou - 75019 - France

Tel: +33 4 96116275

Email: [bdumont@reseaucitesdesmetiers.com](mailto:bdumont@reseaucitesdesmetiers.com)