



**PROJET SENIOR COMPETENCE**

**Présentation synthétique**

<b>1.</b>	<b>L'OBJECTIF DU PROJET .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>LE PARTENARIAT LOCAL ET TRANSNATIONAL.....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>ACTIONS ET CALENDRIER DU PROJET.....</b>	<b>5</b>
3.1.	ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC (1 <sup>ER</sup> SEMESTRE 2007).....	5
3.2.	MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS EXPERIMENTALES (MAI 2007 – OCTOBRE 2008).....	5
3.2.1.	Agir sur les personnes.....	6
3.2.2.	Agir sur les professionnels de l'emploi .....	6
3.2.3.	Agir sur les employeurs et sur l'image des seniors dans l'entreprise .....	7
3.2.4.	Agir sur les autres formes d'emploi et d'activité et mobiliser le tiers secteur .....	8
3.3.	DIFFUSION, INTEGRATION DES APPROCHES ET DES ACTIONS, MISE EN RESEAU ET ECHANGES TRANSNATIONAUX (ACTION CONTINUE).....	9
3.4.	EVALUATION DU PROJET (ACTION CONTINUE) .....	9
3.5.	DIRECTION, COORDINATION, GESTION ET ANIMATION TRANSNATIONALE .....	10



## 1. L'OBJECTIF DU PROJET

---

Dans le cadre de l'appel à projets lancé en 2005 par la Commission européenne au titre des Actions innovatrices du Fonds social européen (article 6) , le Département de Paris a été sélectionné parmi les 22 lauréats pour son projet « Senior competence ». Le projet se déroule du 27 novembre 2006 au 28 novembre 2008.

Ce projet vise à expérimenter, évaluer, modéliser et diffuser les pratiques innovantes pour le retour à l'emploi des cadres seniors grâce à l'échange d'expérience entre trois Villes européennes Paris, Franckfort et Stockholm.

Les cadres seniors constituent un public particulier parmi les demandeurs d'emploi. Ils sont victimes d'une forte discrimination à l'embauche. Les études montrent que même si la productivité moyenne des seniors ne semble pas plus faible que celle de leurs cadets, les entreprises néanmoins sont toujours réticentes à les embaucher. Le marché du travail très peu dynamique pour les cadres demandeurs d'emploi de plus de 50 ans devient quasiment atone au delà de 55 ans.

Cette situation est particulièrement vrai en France où la proportion de seniors en emploi reste plus faible en France que dans beaucoup d'autres pays européens (environ 5 points de moins que la moyenne de l'Union).

Face à cette situation, les solutions d'accompagnement pour permettre le retour à l'emploi ou à l'activité sont rares et d'une efficacité limitée.

Le projet européen en offrant une perspective comparée avec les partenaires européens permettra d'identifier et de développer des pratiques innovantes et d'intégrer les dispositifs les plus performants aux politiques locales de l'emploi.

Le projet repose sur l'idée centrale qu'il faut passer d'une culture d'exclusion des seniors à une culture d'inclusion, et donc de retour à l'emploi.

La stratégie consiste à mobiliser tous les leviers agissant sur le retour à l'emploi et à l'activité des seniors pour :

- agir sur les personnes,
- agir sur les professionnels de l'emploi,
- agir sur les employeurs et l'image des seniors dans l'entreprise,
- agir sur toutes les nouvelles formes d'organisation du travail et mobiliser les nouveaux gisements d'emploi.

## 2. LE PARTENARIAT LOCAL ET TRANSNATIONAL

Senior competence repose sur un partenariat entre 3 territoires au profil socio-économique comparable, où les cadres seniors d'emploi constituent une part importante des demandeurs d'emploi, mais où ont été mises en place des pratiques différentes: Paris, Francfort et Stochkolm.

Chaque territoire mobilise dans le projet un partenariat local constitué de parties prenantes intervenant sur le marché du travail des cadres seniors et souhaitant développer leurs pratiques.

### Partenariat parisien

Partenaires	Principales missions
Département de Paris et autres services de la Ville de Paris : DDEE, DASES, DRH, DF, DRI, DPVI, DCIC	Pilotage du projet, pilotage des études, expérimentation de prestations innovantes d'accompagnement des cadres senior bénéficiaire du RMI, étude portant sur le recrutement des cadres seniors dans les collectivités territoriales, échanges sur la GRH ...
Espace cadres de l'Agence locale pour l'emploi Gare de Lyon, Agence nationale pour l'emploi (ANPE).	Mobilisation du groupe de cadres à temps partagé comme partenaire du projet Senior competence
La Fédération Française des Groupements d'Employeurs (FFGE), <i>interface entre les Groupements d'employeurs (GE) et les pouvoirs publics.</i>	Étude sur la mise en place d'un Groupement d'employeurs pour le tiers secteurs priorisant le public des demandeurs d'emploi cadres senior
La Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises (CGPME 75), <i>syndicat patronal interprofessionnel.</i>	Action de sensibilisation et de formation à destination des PME
L'Union départementale de la Confédération française démocratique du travail (UD CFDT) et notamment CFDT cadres	Mobilisation du dispositif Comité paritaire local  Contribution à l'expérimentation des formes d'emploi non salariés
Carrefours pour l'emploi, <i>association visant à resserrer les liens entre les entreprises, les collectivités et les institutions afin de favoriser le recrutement, la reconversion et le reclassement de toutes personnes de personnes de tous niveaux.</i>	Organisation d'un Forum pour l'emploi des cadres seniors

Paris Pionnières, <i>association d'aide à la création d'entreprise spécifiquement dédiée aux femmes porteuses de projets dans le domaine des services innovants à la personne et aux entreprises.</i>	Accompagnement de femmes cadres seniors
Astrolabe Conseil, <i>structure coopérative de portage pour l'accompagnement des publics discriminés à l'emploi dans la création de leur activité ou entreprise.</i>	Etude sur l'accompagnement des cadres seniors vers les autres formes d'activité et d'emploi
Emmaüs France, <i>association de lutte contre l'exclusion par l'action sociale, le logement et l'activité économique.</i>	Inventaire métiers pour les cadres seniors dans le tiers secteur Expérimentation en matière d'embauche et de formation/accompagnement

#### **A Francfort, le partenariat local sera constitué de :**

Agentur für Arbeit Frankfurt am Main (AA), antenne de l'agence allemande pour l'emploi.
Kompass, établissement public d'accompagnement et de soutien aux créateurs de start-up.
GGFB gGmbH, structure qui accompagne l'agence de l'emploi et les job centers dans la mise en œuvre de la politique régionale de l'emploi.
Steuer und Wirtschaftsakademie GmbH (SWA), institut de formation pour adultes qui travaille en partenariat avec l'agence pour l'emploi.
Zentrum für Weiterbildung gGmbH, centre de formation pour adultes.

**Stockholm** est la troisième Ville partenaire. La Ville de Stockholm dispose d'une compétence en matière d'emploi qu'elle met en œuvre au niveau des arrondissements de la Ville par l'intermédiaire de job centers.

Les actions seront donc menées par ces job centers. Un programme de santé expérimental sera ainsi organisé à l'attention du groupe test, qui bénéficiera par ailleurs d'une formation en informatique.

En outre, le **Conseil des communes et régions d'Europe (CCRE)**, association européenne d'autorités locales et régionales, a été associée au projet. Il permettra d'élargir le champ de l'analyse aux autres pays européens et de favoriser la diffusion des résultats du projet.

### 3. ACTIONS ET CALENDRIER DU PROJET

---

Le projet s'organise en cinq phases :

#### 3.1. ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC (1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2007)

*Coordonnateur transnational* : Paris

Action	<b>Etat des lieux et diagnostic</b>
Objet	Cette phase permettra d'identifier les bonnes pratiques dans les trois villes partenaires ( Paris, Stockholm, Francfort ).
Contribution des autres partenaires	Apport de données, repérage et modélisation des bonnes pratiques, réalisation de "parcours de vie" de cadres seniors au chômage ou ayant connu une période de chômage avant de retrouver un emploi ou une activité
Résultats	<b>En juin 2007, un séminaire sera organisé à Paris</b> afin de présenter les premiers éléments de diagnostic, et de repérer et adapter les bonnes pratiques en faveur du retour à l'emploi des cadres seniors.  150 personnes sont attendues à ce séminaire qui rassemblera les partenaires des trois villes, le Conseil des Communes et Régions d'Europe, les groupes de recherches, des entreprises parisiennes
remarques	Il sera fait recours à un prestataire externe pour accompagner le travail d'étude et notamment pour outiller le travail de capitalisation des bonnes pratiques

#### 3.2. MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS EXPÉRIMENTALES (MAI 2007 – OCTOBRE 2008)

*Les actions sont portées par les différents partenaires du projet*

Il s'agit, sur la période du projet, de mettre en œuvre, de façon concrète, des actions expérimentales pour favoriser le retour à l'emploi ou à l'activité des cadres seniors ; d'en évaluer les résultats ; de les modéliser et d'en mesurer l'intérêt de pérennisation/diffusion dans les politiques locales, nationales et européennes.

L'expérimentation est directement opérationnelle et concerne quatre leviers d'action interdépendants, pour lesquels des objectifs quantifiés de retour à l'emploi des cadres seniors ont été définis.

### 3.2.1. Agir sur les personnes

*Coordonnateur transnational coordonnateur : **Frankfort***

Action	<p>Implication de 3 groupes de cadres seniors en « entrée et sortie permanente » issus des trois villes</p> <p>Ces personnes bénéficieront des pratiques novatrices identifiées au cours de la phase 1 et seront de véritables partenaires du projet, pour analyser l'adaptation des pratiques à leurs besoins. Ils participeront aux séminaires nationaux et européens</p>
Stockholm	Un programme de santé expérimental sera organisé à l'attention du groupe test, qui bénéficiera par ailleurs d'une formation en informatique
Paris	<p>Le groupe test sera issu d'un club de seniors majoritairement cadres, le Groupe Action Temps Partagé (GATP), animé par <u>l'Espace cadres Gare de Lyon</u>.</p> <p>Réalisation de prestations expérimentales d'accompagnement individualisées ou collectives auprès de 100 cadres seniors parisiens bénéficiaires du RMI : taux attendu de retour à l'emploi : 50% (<u>Action réalisée par la DDEE</u>).</p>
Frankfort	En septembre ou octobre 2007, <b>un séminaire transnational sera organisé à Francfort</b>
Les trois Villes	<p>Réalisation d'une évaluation permanente des actions.</p> <p>Modélisation des pratiques pour permettre leur diffusion et leur pérennisation</p>
Résultats	Taux attendu de sortie positive : 60 %

### 3.2.2. Agir sur les professionnels de l'emploi

*Coordonnateur transnational coordonnateur : **Stockholm***

Paris	<p>Organisation d'une session de formation/action sur l'accompagnement des cadres seniors à l'attention des professionnels de l'emploi issus des différentes structures agissant dans ce domaine: service public de l'emploi, organismes de formation, prestataires privés, entreprises de travail temporaire (<u>action réalisée par la DDEE : prestataire</u>) ; modélisation de la formation/action sous la forme d'un guide pédagogique ;</p>
Ville de Stockholm	Organisation d'un séminaire thématique et d'une visite d'étude en mai 2008.

Les trois Villes	<p>Organisation de rencontres entre professionnels de l'emploi des différentes villes partenaires à l'occasion des séminaires transnationaux;</p> <p>Echanges sur les modalités de fonctionnement des « job centers » dans les différentes villes partenaires et sur leur rôle pour l'insertion des cadres seniors</p>
------------------	--

### 3.2.3. Agir sur les employeurs et sur l'image des seniors dans l'entreprise

*Cordonnateur transnational* : **Paris**

Paris	<p>Mobilisation et sensibilisation des PME à la question du recrutement des cadres seniors (<u>action réalisée par la CGPME 75</u>)</p> <p>Définition d'une méthodologie et élaboration d'outils et méthodes pour favoriser l'accès à l'emploi des cadres seniors issus des grandes entreprises ; formulation de préconisations au plan européen visant le développement de l'attractivité de l'emploi des PME pour des cadres seniors issus des grandes entreprises ;</p> <p>Mobilisation de l'ensemble des partenaires sociaux, des employeurs et des partenaires publics dans le cadre du dialogue social territorial par la création d'une <b>Commission Paritaire Locale</b> sur des secteurs géographiques ou des secteurs professionnels de Paris, afin de sensibiliser à la réinsertion professionnelle des cadres seniors (<u>action réalisée par la UD CFDT</u>) ;</p> <p>Etude portant sur le recrutement des cadres seniors dans les collectivités territoriales et sur l'impact de la suppression de la limite d'âge pour le recrutement des fonctionnaires territoriaux (<u>action réalisée par la DRH de la Ville de Paris</u>) ; échanges sur les pratiques avec les DRH des Villes de Stockholm et Frankfurt) ;</p> <p>Organisation d'un <b>Forum emploi</b> à l'attention des cadres expérimentés (visant en priorité le public cible) sur le modèle du Forum de recrutement « Paris Pour l'Emploi », <b>fin 2008 à Paris</b>. (<u>action réalisée par Carrefours pour l'Emploi</u>)</p>
Frankfort	<p>Organisation d'un idea workshop avec les employeurs pour identifier et tester les mesures destinées à augmenter l'employabilité du groupe test de cadre seniors</p>
Ville de Stockholm et Département de Paris	<p>Lancement d'une campagne de communication à Paris et à Stockholm (réalisation d'un film, affiches, documents grand public, campagne de presse) sur la valorisation des compétences des cadres seniors et des « success stories » dans les trois villes partenaires ;</p>

Les trois villes	<p>Echanges d'expériences entre Paris, Francfort et Stockholm sur l'image des cadres seniors et la valeur ajoutée des campagnes de communication</p> <p>Echanges sur les pratiques entre les partenaires européens, participation des employeurs et des partenaires sociaux aux réunions transnationales</p> <p>Evaluation et modélisation des expérimentations réalisées.</p>
------------------	--

### 3.2.4. Agir sur les autres formes d'emploi et d'activité et mobiliser le tiers secteur

*Coordonnateur transnational : **Paris***

Paris	<p>Accompagnement d'une démarche de pré-incubation et d'incubation de femmes cadres seniors (12 personnes concernées, 80% de créations attendues) (<u>action réalisée par Paris Pionnières</u>) en bénéficiant de l'échange de bonnes pratiques avec une opération de même nature à Francfort Evaluation et modélisation de l'expérimentation.</p> <p>Etude et expérimentation sur le transfert des compétences des cadres seniors issus du secteur privé vers le tiers secteur et construction d'outils adaptés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en identifiant les opportunités de recrutement, les compétences requises, et en accompagnant les cadres seniors dans cette réorientation (<u>action réalisée par la Ville de Paris - prestataire</u>).</li> <li>• En établissant d'un inventaire métiers pour les cadres seniors dans le tiers secteur (<u>action réalisée par Emmaüs</u>)</li> <li>• Conduite d'une étude de faisabilité pour la création d'un groupement d'employeurs du tiers secteur (<u>action réalisée par la Fédération Française des Groupements d'employeurs</u>)</li> <li>• Mise en place d'une expérimentation en matière d'embauche et de formation/accompagnement (<u>action réalisée par Emmaüs</u>)</li> </ul> <p>Appui et validation de cette démarche sur les différentes formes d'organisation de l'emploi et sur le tiers secteur pour la modéliser et la traduire concrètement dans la mise en œuvre de nouveaux dispositifs sur le territoire parisien.</p>
Frankfort et Stockholm	<p>Accompagnement à la création d'activité et au self employment des groupes test de Francfort (<u>action réalisée par Kompass</u>) et de Stockholm</p>

Frankfort et Département de Paris	<p>Etude- action sur les nouvelles formes d'organisation de l'emploi visant à concilier autonomie dans l'exercice de l'activité professionnelle et salariat (portage salarial, coopérative d'emploi,...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Francfort, une étude sera conduite sur ces nouvelles formes d'organisation et particulièrement sur toutes les dimensions du self employment (<u>action réalisée par Kompass</u>).</li> <li>• A Paris, on étudiera les modalités d'accompagnement des cadres seniors vers ces formes d'activité (<u>action réalisée par Astrolabe Conseil</u>).</li> </ul>
---	--

### 3.3. DIFFUSION, INTÉGRATION DES APPROCHES ET DES ACTIONS, MISE EN RÉSEAU ET ÉCHANGES TRANSNATIONAUX (ACTION CONTINUE)

1. Mise en place d'un extranet pour un travail commun entre les partenaires du projet. L'ensemble des outils créés, des comptes-rendus de réunions, etc. seront mis en ligne ainsi qu'un forum d'échanges.
2. Mise en place d'un site internet de diffusion des diagnostics, expérimentations et résultats du projet. Cette action est réalisée par la Ville de Paris qui fera appel à un prestataire. Ce site présentera tous les travaux du projet. Tous les documents mis en ligne seront validés par le Comité de pilotage transnational. Le site Internet du projet sera référencé au niveau des trois territoires européens et directement accessible sur les sites de tous les partenaires du projet.
3. Médias : Les différents médias locaux, nationaux ou européens seront mobilisés dans le cadre du projet ainsi que les médias institutionnels des organisations participantes (collectivités locales, partenaires sociaux, service public de l'emploi). Un reportage audio-visuel sera réalisé et diffusé sur les médias nationaux.

**Fin 2008, une conférence de synthèse finale sera organisée à Paris.** Elle se tiendra sur deux jours avec des temps de travail en assemblée plénière et des temps en ateliers thématiques : 500 personnes y sont attendues.

Par ailleurs, au cours du dernier trimestre 2008, le Conseil des Communes et Régions d'Europe organisera à Bruxelles un séminaire où seront présentés les résultats obtenus dans le cadre du projet.

### 3.4. ÉVALUATION DU PROJET (ACTION CONTINUE)

La Ville de Stockholm est le coordonnateur de l'évaluation transnationale. Chaque ville partenaire est responsable de l'évaluation locale de ses actions.

### 3.5. DIRECTION, COORDINATION, GESTION ET ANIMATION TRANSNATIONALE

Le département de Paris est le pilote du projet. Il est en charge de sa gestion et de son suivi et des relations avec la Commission européenne. Le département de Paris fait appel à un prestataire externe pour l'accompagner dans cette mission.

#### **La gouvernance du projet**

Le Département de Paris est vis-à-vis de la Commission européenne le seul responsable de la mise en œuvre et de la réussite du projet, mais le projet sera géré de manière partenariale.

- Le **Comité directeur transnational** réunira deux représentants de chaque Ville partenaire et un représentant du CCRE. Il sera chargé de suivre la bonne marche du projet et de veiller à l'apport de valeur ajoutée transnationale. Il se réunira 5 fois durant la durée du projet. Après une **première réunion à Paris qui aura lieu le 1<sup>er</sup> février 2007**, il se réunira à l'occasion de chacun des 4 séminaires ou conférences européens. La règle pour la prise de décision sera celle du consensus, et dans le cas contraire la majorité des 2/3.
- Chacune des Villes partenaires réunira son partenariat local au sein d'un **Comité directeur local**. Le Comité directeur local sera chargé de suivre l'avancement des actions dont est responsable leur Ville, de débattre et de valider l'ensemble des documents produits. Le Comité directeur local se réunit mensuellement.

Par ailleurs la Ville de Paris met en place à fin internes un **groupe projet** réunissant des représentants des directions concernées par le projet Senior compétence : DDEE, DASES, DGIC, DRH, DRI, DF, DPVI. Il se réunit mensuellement. Selon l'ordre du jour il réunit tout ou partie des directions.

Un outil de travail pour le suivi et la gestion financière et administrative du projet sera créé sous la forme d'un Extranet accessible à tous les partenaires du projet.