



COMMISSION EUROPÉENNE

DG EMPLOI, AFFAIRES SOCIALES ET ÉGALITÉ DES CHANCES

Suivi de l'emploi national et de l'intégration sociale, mise en œuvre du Fonds social européen II
Article 6 du FSE et réadaptation

Annexe 6: DEMANDE DE SUBVENTION – description du projet

Mesures innovatrices financées au titre de l'article 6 du règlement relatif au Fonds social européen

LIGNE BUDGÉTAIRE 04.021000.00.11

**"Approches novatrices en matière de gestion du changement"
VP / 2003 / 021**

3^{ème} série de candidatures

INSTRUCTIONS:

- 1) *Le document que vous avez téléchargé est un modèle que nous vous invitons à utiliser pour remplir votre demande de subvention.*
- 2) *Veillez lire attentivement le guide du candidat ainsi que l'annexe technique et financière (annexe 2) avant de compléter le présent modèle.*
- 3) *Le symbole ► marque l'endroit où vous devez rédiger votre réponse. Pour passer au champ suivant (), appuyez sur la touche de tabulation. Pour revenir en arrière, utilisez la souris. Veillez à ne pas utiliser de formats spéciaux et respectez les limites prévues.*
- 4) *Sauvegardez votre demande en format "Word" (c.-à-d. avec l'extension par défaut .doc).*
- 5) *N'oubliez pas de signer, de dater et de cacheter la déclaration à la fin du présent formulaire.*

DEMANDE N°: 2003/VP/021/ (n° à attribuer par la Commission)**01. Année à laquelle se rapporte la demande** (cochez la case appropriée):

2004	<input type="checkbox"/>	2005	<input type="checkbox"/>	2006	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	------	--------------------------	------	-------------------------------------

02. Langue de correspondance (cochez la case appropriée):

Anglais	<input type="checkbox"/>	Français	<input checked="" type="checkbox"/>	Allemand	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	----------	-------------------------------------	----------	--------------------------

03. Acronyme et intitulé du projet (l'intitulé doit être précis, unique et bref, max. 200 caractères):

"Senior competence" - Expérimenter et diffuser des pratiques innovantes pour le retour à l'emploi des cadres seniors en Europe

04. Le projet concerne (cochez une seule case):

Gestion de l'évolution démographique	<input checked="" type="checkbox"/>	Gestion des restructurations	<input type="checkbox"/>
--------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------	--------------------------

05. Questions prioritaires abordées (cochez les cases appropriées en dessous du sous-thème choisi):

Gestion de l'évolution démographique		Gestion des restructurations	
Anticipation du vieillissement et de l'évolution de l'emploi dans un contexte spécifique	<input type="checkbox"/>	Développement de mécanismes et de systèmes d'anticipation au niveau territorial	<input type="checkbox"/>
Développement de stratégies de gestion de l'âge et d'investissement dans les ressources humaines	<input checked="" type="checkbox"/>	Développement de mécanismes et de systèmes d'anticipation pour une meilleure gestion des restructurations dans un cadre spécifique	<input type="checkbox"/>
Développement et expérimentation de méthodes alternatives d'organisation du travail au niveau de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	Développement d'approches intégrées face aux implications des restructurations	<input type="checkbox"/>
Développement et mise à l'essai de nouvelles méthodes de formation des travailleurs âgés	<input type="checkbox"/>	Développement et expérimentation de systèmes et d'outils spécifiques à l'appui des restructurations dans les petites et moyennes entreprises	<input type="checkbox"/>
Sensibilisation au potentiel des travailleurs âgés	<input checked="" type="checkbox"/>	Constitution d'un potentiel chez les intervenants concernés	<input type="checkbox"/>
Développement de nouvelles stratégies pour modifier la pratique du recours à la retraite anticipée en cas de restructuration d'entreprises	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

A. COORDONNÉES DE L'ORGANISATION CANDIDATE

A1. Nom officiel et adresse de l'organisation candidate:

Nom complet de l'organisation	Nom abrégé
Département de Paris - Direction du développement économique et de l'emploi de la Ville de Paris	DDEE
Rue et numéro	Code postal
55 rue de Lyon	75012
Localité	Pays
Paris	France
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
00 33 1 56 54 29 65	00 33 1 43 21 16 07
Adresse électronique	Site Internet
emmanuel.pheulpin@paris.fr	http://www.paris.fr/

A2. Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du chef de projet¹:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Monsieur Patrice VERMEULEN	Directeur général de la DDEE
Personne de contact	Monsieur Emmanuel PHEULPIN	Directeur de la Maison du développement et de l'emploi de la Mairie du 14 ^{ème} arrondissement de Paris (MDEE)
Chef de projet ²	Monsieur Emmanuel PHEULPIN	CV: document annexé supplémentaire n°7

A3. Statut juridique de l'organisation:

Département de Paris, collectivité locale française, administration publique de niveau NUTS 3

Numéro d'enregistrement officiel (le cas échéant)	Numéro de TVA (le cas échéant)
N° Siret 21750001600019	

¹ Le représentant légal est la personne habilitée légalement à signer le contrat; la personne de contact est l'interlocuteur qui peut être contacté pendant la procédure de sélection; le chef de projet est la personne qui sera chargée de la coordination technique du projet.

² N'oubliez pas de joindre le CV du chef de projet.

A4. Principaux objectifs et activités de l'organisation candidate (description sommaire, en 5 lignes maximum):

La DDEE gère directement les dispositifs municipaux et départementaux dans le domaine du développement économique, de l'emploi et de la formation professionnelle. Elle conduit une politique de soutien pour le retour à l'emploi, un programme départemental d'aide à l'emploi, l'insertion professionnelle des personnes en difficulté, la mise en oeuvre des maisons de l'emploi.

A5. Subventions reçues en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Subvention UE ³ (€)	En cours? Oui/Non
2004	n°2004-12-03-0268	Convention cadre - Département de Paris - objectif 3	294.635	Oui
			0	Oui
			0	Oui
			0	Oui

A6. Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne (ajoutez des lignes si nécessaire):

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Subvention demandée (€)
	2005 - Convention cadre - Département de Paris - objectif 3 - n°2004-12-03-0268	2.123.963
	2006 - Convention cadre - Département de Paris - objectif 3 - n°2004-12-03-0268	3.866.288
	2004 - 2008: projet "Action et vigilance" FR-IDF-2004-43327 du programme EQUAL. La tête de liste du partenariat est l'UD CFDT de Paris, la ville de Paris (DDEE) est partenaire du projet.	552.000

A7. À quel niveau géographique votre organisation opère-t-elle (cochez une seule case)?

local	<input checked="" type="checkbox"/>	régional	<input type="checkbox"/>	national	<input type="checkbox"/>	européen	<input type="checkbox"/>
-------	-------------------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------

A8. Décrivez la structure administrative de votre organisation, y compris les organisations et réseaux associés

³ Tous les montants doivent être libellés en euros et non dans une devise nationale.



L'organisation candidate est le Département de Paris, collectivité locale française de niveau sous régional NUTS 3. Elle agit à la fois en tant que municipalité. On appellera dans la description du projet le candidat « Ville de Paris ».

La DDEE est l'une des 22 directions de la Ville de Paris: son budget est alimenté à la fois par le Département et la Ville de Paris.

La DDEE est chargée de l'emploi, de la formation et du développement économique. La Maison de l'emploi du 14^{ème} arrondissement (MDEE), dont le Directeur est le chef du projet "Senior competence," dépend directement de la DDEE.

Le CODEV de Paris (Conseil de développement économique et durable) qui réunit les entreprises, les partenaires sociaux, les associations.. sera également mobilisé. La cellule NTIC et de la communication portera assistance à la gestion du volet de diffusion du projet.

D'autres directions de la Ville de Paris participeront activement au projet en appui à la coordination assurée par la DDEE. Il s'agit de la Direction des ressources humaines (DRH), de la Direction générale de l'information et de la communication (DGIC), de la Délégation à la Politique de la ville et à l'Intégration (DPVI) et de la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé (DASES.). Voir documents annexés supplémentaires 2 et 3 (organigrammes).

A9. Personnel permanent employé par votre organisation, à temps partiel et à temps plein par catégorie (direction, administration, comptabilité, etc.):

► *La DDEE emploie 217 agents.*

Les tâches au sein de la Direction sont réparties entre des fonctions de direction, des fonctions administratives et financières liées à la gestion des conventions et travaux administratifs divers. Dans les structures rattachées à la Direction, des responsables encadrant et des chargés de mission assurent le développement d'actions et de missions relatives à l'emploi, à la formation et au développement économique. ainsi qu'à la communication, le suivi statistique et économique des politiques mises en oeuvre.

Les effectifs au 31/12/2005 étaient répartis comme suit:

161 agents administratifs dont

> 26 cadres A

> 33 cadres B dont un agent à 80 %

> 78 cadres C dont 4 agents à 80 %

> 24 non titulaires parmi lesquels: 1 ATC à 80 %, 3 cadres moyens et 20 cadres supérieurs

2 agents techniques

1 agent spécial

18 agents de services

34 agents de surveillance

1 personne en congé de fin d'activité.

A10. Sources habituelles de financement de votre organisation:

Indiquez les recettes annuelles des 3 dernières années et mentionnez les principales sources de financement ainsi que la proportion dans laquelle chacune contribue aux recettes annuelles.

► *La Ville de Paris en tant que commune et département perçoit les sources habituelles de financement d'une collectivité locale: impôts, taxes et dotations diverses. Le budget de la DDEE géré par la ville de Paris provient donc de revenus départementaux et municipaux. Le budget global de fonctionnement et d'investissement de la DDEE, financé par le Département a été de 19,9M€ en 2003, de 20,6M€ en 2004, de 20,4M€ en 2005. Les revenus mobilisés par la Ville à la DDEE se sont élevés à 16,6M€ en 2003, 18,7M€ en 2004, et 20,2M€ en 2005. La somme de ces contributions ont été utilisées au titre du fonctionnement de la Direction et de la mise en oeuvre de différentes mesures pour le développement économique, l'accès à l'emploi, l'insertion, la formation. Au total, le budget de la DDEE était donc de 36,5M€ en 2003, de 39,2M€ en 2004, et à 40,6M€ en 2005.*

Voir document annexé supplémentaire n°4.

Selon la règle de non affectation des recettes aux dépenses qui régit le fonctionnement des collectivités locales françaises, la DDEE n'approuve pas de bilan. Nous joignons donc le budget 2005 de la DDEE distinguant les sources de financement issues de la Ville et du Département de Paris

A11. Équipement et bureaux:

Décrivez brièvement les différentes ressources/infrastructures auxquelles votre organisation a accès.

► *La DDEE dispose de 275 postes informatiques.*

Elle est répartie géographiquement à Paris sur 5 sites principaux de bureaux accueillant respectivement 42 agents, 62 agents, 17 agents, 31 agents et 55 agents :

Par ailleurs, la DDEE compte 11 sites déconcentrés :

- *2 annexes à la bourse du travail*
- *5 maisons du développement économique et de l'emploi (MDEE)*
- *3 « espaces commerce artisanat »*
- *le CODEV (Conseil du développement économique et durable), 4 agents*

A12. Expérience de projets similaires:

Décrivez les projets gérés par votre organisation au cours des 3 dernières années dans les domaines concernés par la présente demande en ayant soin d'identifier, pour chaque projet, les objectifs, la localisation, les résultats, le rôle et le degré de participation de votre organisation ainsi que le coût.

► *Le Département de Paris à travers ses deux directions (DASES et DDEE) met en oeuvre le PDI (Plan départemental d'insertion) qui aide les bénéficiaires du RMI (minima social) et le programme annuel de formation professionnelle (Programme départemental d'aide à l'emploi).*

Les principales orientations au titre de l'accompagnement à l'emploi qui bénéficient aux cadres seniors sont:

- *le dispositif "Cap Insertion professionnelle" qui a assuré l'accompagnement individualisé de 280 cadres en 2004, de 500 en 2005 dont plus du tiers sont des cadres seniors. En 2004, 36% de ces cadres en difficulté ont retrouvé un emploi.*

- l'accompagnement ciblé pour assurer le placement direct en emploi des allocataires du RMI. En 2004, une première expérimentation en lien étroit avec des entreprises ayant des postes à pourvoir a porté sur 120 allocataires et a permis le placement de 48% d'entre eux. Cette expérience a été reconduite en 2005, d'autres similaires sont prévues en 2006.

- dans le cadre du Programme départemental d'aide à l'emploi des stages spécifiques pour les cadres sont définis. En 2004, 457 places de formations ont été octroyées à des cadres pour compléter leurs compétences.

A la MDEE du 14ème, qui enregistre la plus forte proportion de demandeurs d'emploi cadres et où les + de 45 ans représentent en 2005 près de 27 % des nouveaux inscrits, plusieurs actions sont mises en place au profit des cadres seniors dans le cadre des projets départementaux et sur initiative locale:

- des associations interviennent par l'approche collective ou le suivi individuel spécifique des cadres. Les résultats varient de 20 à 30 % de retours à l'emploi. A titre d'exemple, le budget alloué à une association par la MDEE est de 15 000€ par an pour l'accompagnement d'un groupe de 15 cadres et l'animation d'un atelier "diagnostic".

- un dispositif de parrainage par des cadres en poste dans des entreprises a concerné 20 cadres seniors demandeurs d'emploi : elle a entraîné un résultat mitigé.

- des intervenants sont mandatés pour l'accompagnement au montage de projet et de création d'entreprise (budget annuel de la prestation : 7 320 €). Les cadres seniors représentent une proportion importante des porteurs de projets dans le 14 ème (entre 30 et 40%).

- des activités d'informations comme "la semaine des cadres seniors" a abordé plusieurs sujets avec 20 à 30 cadres. Au delà de l'information, ceux ci ont pu bénéficier d'un accompagnement individualisé à la concrétisation d'un projet.

Paris participe par ailleurs au projet EQUAL porté par l'UD CFDT pour la lutte contre la discrimination ethnique à l'embauche.

A13. Résumé des informations du budget prévisionnel (voir budget prévisionnel, annexe 7):

	Montant en €	%
Coût total estimé = D+I	3.758.427,44	100%
Subvention demandée à la Commission = S (max. 75 % du total des coûts éligibles)	2.773.763,89	73,80%
Contribution financière (en espèces) du candidat, des partenaires et/ou de tierces parties = C (au moins 25% du total des coûts éligibles)	984.663,55	26,80%
Rentrées propres = R	0,00	0,00%

A14. Indiquez la proportion (en %) que le projet représente par rapport au budget ou au chiffre d'affaires annuel total de votre organisation:

9,25%

B. COORDONNÉES DES ORGANISATIONS PARTENAIRES

B1. Organisations partenaires associées à la demande:

Veillez énumérer dans le tableau publié ci-dessous **tous** les partenaires associés au projet en commençant par les partenaires transnationaux (ajoutez des lignes si nécessaire).

N°	Nom de l'organisation (en entier)	Pays	Apporte une contribution en espèces? (Oui/Non)
1	<i>Agentur für Arbeit Frankfurt am Main</i>	Allemagne	Oui
2	<i>Kompass Zentrum für Existenzgründungen</i>	Allemagne	Oui
3	<i>GFFB</i>	Allemagne	Non
4	<i>Steuer- und Wirtschaftsakademie</i>	Allemagne	Non
5	<i>Doris Brenner Personalentwicklung</i>	Allemagne	Non
6	<i>Zentrum für Weiterbildung gGmbH</i>	Allemagne	Non
7	<i>Conseil des communes et régions d'Europe (CCRE)</i>	Belgique	Oui
8	<i>Ville de Stockholm</i>	Suède	Oui
9	<i>Agence nationale pour l'emploi (ANPE) - Agence locale pour l'emploi (ALE) Gare de Lyon / espace cadres</i>	France	Oui
10	<i>Fédération Française des Groupements d'Employeurs (FFGE)</i>	France	Oui
11	<i>Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises (CGPME) 75</i>	France	Oui
12	<i>Carrefours pour l'emploi</i>	France	Non
13	<i>Union départementale de la Confédération française démocratique du travail (UD CFDT) et CFDT cadres</i>	France	Oui
14	<i>Paris Pionnières</i>	France	Non
15	<i>Astrolabe Conseil</i>	France	Non
16	<i>Emmaüs France</i>	France	Oui

IMPORTANT: N'oubliez pas d'indiquer les coordonnées de chacun des partenaires dans la section B3 et de joindre leur lettre d'intention/d'engagement précisant leur rôle et leurs tâches dans le cadre du projet et, le cas échéant, le montant de leur contribution en espèces (lettre type à l'annexe 5).

B2. Organisation du partenariat:

Veillez vous référer à la section 7.2 (relative au partenariat) du guide du candidat. Décrivez les raisons qui ont motivé le choix des partenaires et les modalités de sélection des partenaires, y compris l'expérience antérieure en matière de coopération. Décrivez les modalités d'organisation et de gestion du partenariat, y compris les mécanismes qui seront utilisés par les partenaires pour les échanges d'informations, la consultation et la prise de décision. En quoi le projet en question s'inscrit-il dans les activités habituelles des partenaires?

► 1. Constitution du partenariat transnational et local :

L'opportunité de travailler dans le cadre d'un partenariat européen a été déterminante dans la volonté de Paris de construire le projet "Senior competence" dans le cadre de l'action innovatrices financées au titre de l'article 6 du règlement relatif au FSE.

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). Il était donc essentiel pour PARIS de construire un partenariat européen qui lui permette d'échanger avec des territoires qui soient comparables en termes de contexte économique et social mais qui ont mis en place des pratiques différentes. Paris s'est donc tourné vers des Villes du Nord de l'Europe, capitales économiques disposant de la même sociologie : STOCKHOLM et FRANCFORT après une recherche documentaire ayant permis de repérer plusieurs expériences intéressantes.

Un pré-projet a été rédigé et adressé à ces partenaires potentiels. Des échanges se sont engagés et au terme d'une période de réflexion les villes et partenaires de STOCKHOLM et FRANCFORT ont affirmés leur volonté de s'engager dans le projet. Dans le même temps la VILLE DE PARIS s'est rapproché des réseaux européens dans une double intention d'élargir le champ de l'analyse aux autres pays européens et de favoriser la diffusion des résultats du projet. Le CONSEIL DES COMMUNES ET REGION D'EUROPE (CCRE) qui dispose d'un groupe de travail emploi très actif est apparu comme le partenaire idéal pour ces trois collectivités.

Par ailleurs les partenaires sociaux parisiens (UD-CFDT et CGPME 75) engagés dans le projet ont mobilisé leurs réseaux pour associer au projet EUROCADRES (qui rassemble les organisations « cadres » membres de la confédération européenne des syndicats) et UEAPME (l'organisation des employeurs représentant les intérêts, au niveau européen, de l'artisanat et des PME en Europe) qui assureront ce même travail de diffusion des réalisations notamment auprès dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi et de la programmation du FSE..

Des contacts directs ont été organisés, une rencontre transnationale s'est tenue le 5 décembre à Paris, elle a permis de définir en commun les objectifs du projet, les modalités de sa mise en œuvre, et les actions qui allait être réalisés. Cette réunion a confirmé la volonté de chacun d'ancrer fortement le projet dans une dimension transnationale.

Dans le même temps les trois villes ont mobilisé leur partenariat local. Il se compose d'un premier cercle de partenaires (co-réalisateurs du projet, bénéficiant d'un financement FSE et apportant pour la plus grande partie d'entre-eux un cofinancement) et d'un partenariat élargi (participant à l'ensemble des groupes de travail mais non directement co-réalisateur du projet). Le choix s'est porté sur des structures représentatives des différentes dimensions du marché du travail et sur des structures

souples et fortement capables d'innovation et qui font preuve dans leurs activités d'une réelle expertise sur la problématique de l'insertion des cadres seniors.

Chaque partenaire a rédigé une contribution au projet, plusieurs réunions de travail ont ensuite permis de construire un projet cohérent.

Tous les partenaires du projet Senior competence agissent directement dans le champ du marché du travail des cadres seniors et ce à différents titres. Ils partagent la même volonté/nécessité de renouveler leurs pratiques pour faire face à une problématique commune et allant en se renforçant.

2. Modalité d'organisation du partenariat

Les différentes phases et actions opérationnelles du programme sont coordonnées par un des partenaires européens, chargé notamment d'organiser et d'animer le séminaire ou la conférence portant sur cette thématique.

Plusieurs de ces partenaires disposent d'une expérience de coopération européenne, le fonctionnement participatif permet à chacun de bénéficier de cette expérience. Le projet repose sur une co-responsabilité des partenaires européens, celle-ci s'organisera de la façon suivante :

- Un comité de pilotage transnational réunira 2 représentants de chaque Ville partenaire (dont une personne habilitée à prendre des décisions) et 1 représentant du CCRE. Il sera chargé de suivre la bonne marche du projet et de veiller à l'apport de la valeur ajoutée transnationale. Il se réunira 5 fois pendant la durée du projet. Une première fois au mois de novembre 2006 à Bruxelles dans les locaux du CCRE pour engager le projet puis à l'occasion de chacun des 4 séminaires ou conférences européens. Pour toutes les décisions qu'il s'agira de prendre, le consensus sera recherché, dans le cas contraire c'est la majorité des 2/3 qui sera de règle.

- Un comité partenarial local sera créé dans chacune des villes partenaires : il réunira tous les deux mois, tous les partenaires et tierces parties du projet pour une séance de travail et en groupes de travail (correspondant aux différents leviers d'action du projet). Lieu de débat et d'apprentissage collectif, le comité partenarial local sera chargé de suivre l'avancement des actions, de débattre et de valider l'ensemble des documents produits par les territoires et notamment l'état des lieux réalisé au démarrage. Un outil de travail commun sera créé sous la forme d'un extranet accessible aux partenaires du projet. L'ensemble des outils créés, des comptes-rendus de réunions, seront mis en ligne, un blog du projet, et un forum d'échange seront également mis à dispositions des partenaires. Le programme d'action et le tableau de bord seront disponibles et pourront être complétés en ligne ainsi que tous les documents de suivi administratifs et financiers.

- Une convention de partenariat sera établie entre la Ville de Paris et tous ses partenaires.

B3. Informations relatives à chaque partenaire:

Veillez compléter une fiche par partenaire en commençant par les partenaires transnationaux. Vous trouverez ci-après une dizaine de fiches. Si les partenaires sont plus de dix, copiez la fiche 11 et adaptez la numérotation (Partenaire n° 12, etc.).

Partenaire n° 1:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
AA	Frankfort - Allemagne
Rue et numéro	Code postal
Fischerfeldstr.10-12	60311
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+49-69-2171-3022	
Adresse électronique	Site Internet
Eva.Peters@arbeitsagentur.de	www.arbeitsagentur.de
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Public	

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Eva PETERS	Directrice du Département cadres
Personne de contact	Eva PETERS	Directrice du Département cadres
Coordinateur du projet	Eva PETERS	Directrice du Département cadres

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

L'agence locale pour l'emploi Main Arbeit à Frankfort est une antenne de l'agence nationale allemande pour l'emploi. Elle offre au public employé et à la recherche d'un travail des informations, des conseils et différents services à la personne. Elle distribue des allocations et aides spécifiques. Elle est spécialisée dans l'accueil et l'aide aux cadres chômeurs.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
			0	Oui

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)

		0

Partenaire n° 2:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
Kompass	Frankfort - Allemagne
Rue et numéro	Code postal
Hanauer Landstraße 521	60386
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+49 69 219780	+49 69 21978510
Adresse électronique	Site Internet
info@kompassfrankfurt.de	www.kompassfrankfurt.de
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
gGmbH	HRB 50221

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Ellen BOMMERSHEIM	Directrice
Personne de contact	Ellen BOMMERSHEIM	Directrice
Coordinateur du projet	Ellen BOMMERSHEIM	Directrice

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

L'établissement public Kompass accompagne et soutient des créateurs de start-up localisées à Frankfort. Fondée sur une approche socio-économique, la méthode Kompass prend en compte les aspects du marché et financiers ainsi que la propre motivation, le parcours personnel, l'origine socio économique et spécifiquement le genre des candidats.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
2003	DE-EA-96982	Equal I - women way of entrepreneurship	128.000	Non
2005	DE-XB4-76051	Equal II - integra.net ESF Antei	293.000	Oui
			0	Oui
			0	Oui

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
		0
		0
		0
		0

Partenaire n° 3:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
GFFB gGmbH	Frankfort - Allemagne
Rue et numéro	Code postal
Elbinger Straße 7	60487
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+49-69-97776-120	+49-6997776-139
Adresse électronique	Site Internet
wagner@gffb.de	www.gffb.de
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
gGmbH	HRB 38691

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Barbara WAGNER	Directrice
Personne de contact	Barbara WAGNER	Directrice
Coordinateur du projet	Barbara WAGNER	Directrice

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Le GFFB accompagne l'agence de l'emploi et les job centers dans la mise en œuvre de la politique régionale de l'emploi. Il dirige le projet "job for best agers" de l'agence Frankfort/Main (2006-2007). Il coordonne des réseaux de partenaires socio - économiques, des campagnes et stratégies pour l'emploi, des groupes de travail ciblés, du conseil et de la formation.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
0			0	Oui
			0	Oui

			0	Oui
			0	Oui

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
		0
		0
		0
		0

Partenaire n° 4:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
SWA GmbH	Frankfort - Allemagne
Rue et numéro	Code postal
Münchnerstraße 56	60329
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+49 69 24006789	+49 69 24006776
Adresse électronique	Site Internet
frankfurt@swa.de	www.swa.de
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
GmbH	HBR 39918

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Ulrike SCHMORLEIZ	CEO
Personne de contact	Prof.Dr. WERNER SCHMORLEIZ	Shareholder
Coordinateur du projet	Andreas KAPPEL	Directeur de l'Institut

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Le SWA est un institut de formation pour adultes qui travaille en partenariat avec l'agence pour l'emploi. Il réalise des diagnostics personnels, le repérage de compétences au service des entreprises, l'identification des besoins en formation.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non

0			0	Oui

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
		0
		0
		0
		0

Partenaire n° 5:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
Brenner	Rödermark - Allemagne
Rue et numéro	Code postal
Falkenstr.11	63322
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+49-6074-862444	+49-6074-862447
Adresse électronique	Site Internet
Doris.Brenner@t-online.de	www.karriereabc.de
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Einzelfirma	028 80800432

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Doris BRENNER	Directrice
Personne de contact	Doris BRENNER	Directrice
Coordinateur du projet	Doris BRENNER	Directrice

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Doris Brenner est spécialiste en coaching, conseil en développement personnel et en formation. Son activité est notamment ciblée sur l'outplacement et l'évolution de carrière.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année	N° du contrat	Intitulé du programme de	Montant de la	En cours?
-------	---------------	--------------------------	---------------	-----------

(aaaa)		l'UE	subvention de l'UE (€)	Oui/Non
			0	Oui

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
		0
		0
		0
		0

Partenaire n° 6:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
Zentrum für Weiterbildung gGmbH	Frankfort
Rue et numéro	Code postal
Elbinger Straße 7	60487
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+49 69 97776 410	+49 69 97776 419
Adresse électronique	Site Internet
wagner@gffb.de	www.zfw.de
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
gGmbH	HRB 42385

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Barbara WAGNER	Directrice général
Personne de contact	Ilka BICKMANN	Directrice
Coordinateur du projet	Ilka BICKMANN	Directrice

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Le Zentrum für Weiterbildung gGmbH est un centre de formation pour adultes qui recherche des méthodes innovantes d'informations, de formation, de coaching et de mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi. L'usage des nouvelles technologies pour l'apprentissage (e-learning, centre d'auto apprentissage) permet aux candidats de renforcer leurs compétences.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
			0	Oui

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
		0
		0
		0
		0

Partenaire n° 7:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
CCRE	Bruxelles
Rue et numéro	Code postal
Rue d'Arlon 22	1050
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+35 2 5117477	+ 32 2 5110949
Adresse électronique	Site Internet
cemr@ccre.org	www.cre.org
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Association loi 1901 de droit français	

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Jeremy SMITH	Secrétaire général
Personne de contact	Angelika POTH-MOGELE	Directrice du département politiques européennes
Coordinateur du projet	Asli OZCERI	Chargée de mission emploi et affaires sociales

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Le CCRE est la plus grande association d'autorités locales et régionales en Europe. Ses buts : promouvoir l'autonomie et la démocratie locales et régionales. En renforçant la contribution des collectivités il s'efforce d'influencer la législation et les politiques communautaires. Il favorise l'échange d'information aux niveaux et régional, et coopère au niveau international

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
2003	Ref courrier : SG-G-2/AP/cw(2003)d/820278-2003/011	Subvention générale (2003)	250.000	Non
2004	2004-1561/001-001 REF-REF	Subvention générale (2004)	250.000	Non
2005	2005-0555/001-001 REF-REF	Subvention générale(2005)	250.000	Oui
2003	B4-3040B/2003/353355/SUB/G2	EMAS in local authorities – General Assembly	14.660	Oui
2003	VS/2003/0541	Equality in European Towns	261 429	Non
2003	B4-3050/2003/370299/SUB/B4	Aalborg +10 – Fourth European Conference on Sustainable Cities & Towns	124 754	Non
2004	SSPI-CT-2003-502427 FP6-502427	TISSUE	25 000	Non
2004	N° 50/02 2004-JUM.1755	Soutien aux actions de jumelages de villes-Conférences, séminaires DUBLIN	27 163	Non
2004	N° 64/03 Tranche 5 Projet 04/195	Soutien aux actions de jumelages de villes-Conférences, séminaires RIGA	27 298	Non
2004	N° 1655/2000 LIFE04 ENV/UK/00816	NEST – Networking with EMAS for Sustainable Development	100 000	Non
2004	VP/2003/031 2003/VP031/10012 Convention n°	Une charte européenne sur le rôle des femmes dans la vie locale	266 932,82	Non

	VS/2004/0564 Engagement n° SI2.390967			
2004	VS/2004/0566 N°ENGAGEMENT SI2.390996	Build-For-All	14 768	Non
2004	VS/2004/0521 VP/2004/002 2004/VP002/2 0094 SI2.393236	Strengthening Social Dialogue in Local and Regional Government in the New Member States and Candidate Countries	174 688,16	Non
2004	EIE/04/053/S0 7.38612	Towards Class A, Municipal buildings as shining examples	16 194	Non
2005	N° 05/0081	Soutien aux actions de jumelages de villes - Conférences, séminaires KARLSTAD SUEDE	16 178	Non
2005	N° 05/191 Convention 2005-jum-5403 2005-04-191	Soutien aux actions de jumelages de villes- Conférences, séminaires LONDRES ROYAUME UNI	18 258,47	Non
2005	VS/2005/0373 VP/2004/018 RECORD N° 2004/VP018/1 0050	NEW FACES (New fatherhood concepts in european cities)	374971,17 Part CCRE 12 947,80	Oui
2005	TREN/05/FP6 EN/S07.54974 /518371	PARAMOUNT	Part CCRE 24 000	Non
2004		NICHES, New and Innovative Concepts for Helping European [transport] sustainability 004 (leader)	1 050 000 Part CCRE 92 335 €	Non

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
		0

Partenaire n° 8:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
Ville de Stockholm	Stockholm - Suède
Rue et numéro	Code postal
Stockholms stad	SE 105 35
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+46 8 508 00 000	+46 8 585 009 32
Adresse électronique	Site Internet
infostab@stadshuset.stockholm.se	www.stockholm.se
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
	SE212000014201

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Rolf MIRLAS	Directeur, Competence Fund
Personne de contact		Coordinatrice du job center
Coordinateur du projet		Coordinatrice du job center

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

La ville de Stockholm agit sur tous les champs des compétences municipales. Elle dispose d'une compétence en matière d'emploi qu'elle met en oeuvre au niveau des arrondissements par l'intermédiaire des "job centers".

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
2003	Sjöängsskolan	Socrates	4.500	Non
2003	Mälardalshöjden skola	Comenius	8.800	Non
2003	ELCIDIS	6 PCRD	338.000	Non
2003	E-TOUR	6 PCRD	48 500	Non
2003	MOSES	6 PCRD	174 800	Non
2003	CUTE	6 PCRD	103 300	Non

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
-----------	-------------------------------	----------------------------

		0

Partenaire n° 9:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
ANPE- Espace cadres de la gare de Lyon	Paris
Rue et numéro	Code postal
8-16 rue Van Gogh	75012
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+33 1 40 19 97 97	+ 33 1 40 19 91 92
Adresse électronique	Site Internet
philippe.cagniant@anpe.fr / sonia.condette@anpe.fr	www.anpe.fr
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Etablissement public à caractère administratif	

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Jean Marie SCHIRCK	Directeur régional adjoint ANPE
Personne de contact	Philippe CAGNIANT	Directeur de l'espace cadres de la Gare de Lyon
Coordinateur du projet	Sonia CONDETTE	Animatrice espace cadres

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

L'Agence locale pour l'emploi de la gare de Lyon propose des informations, des offres et du conseil. L'espace est spécifiquement dédié aux cadres et a développé des pratiques pour la réinsertion et l'accompagnement des seniors. Elle travaille en partenariat avec le service public pour l'emploi, des partenaires publics et des prestataires habilités.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
			0	Oui

--	--	--	--	--

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
		0
		0
		0
		0

Partenaire n° 10:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
FFGE	Paris
Rue et numéro	Code postal
17 rue de Constantinople	75008
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+ 33 1 40 17 91 10	+ 33 1 40 17 91 11
Adresse électronique	Site Internet
slenaoures@ffge.fr	www.ffge.fr
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Association Loi 1901	31/2193

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Hervé SERIEYX	Président
Personne de contact	Sophie LE NAOURES	Secrétaire général
Coordinateur du projet	Sophie LE NAOURES	Secrétaire général

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

La FFGE a pour but de promouvoir et développer les groupements d'employeurs (GE) et le travail à temps partagé dans les entreprises, la formation des personnels des GE, l'organisation d'échanges et de rencontres entre des GE, la lutte contre la précarité de l'emploi et favoriser l'insertion professionnelle. La FFGE est une interface entre les GE et les pouvoirs publics.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non

2004	03.2.17.0091	Convention FAMI / FSE 2002	77.066	Non
2004	01.012.VN6	Des Groupements d'employeurs de qualité pour la qualité de l'emploi	75.342	Non
			0	Oui
			0	Oui

Demandes de subvention envisagées ou actuellement à l'examen en tant que responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne:

Mois (mm)	Intitulé du programme de l'UE	Montant demandé à l'UE (€)
		0

Partenaire n° 11:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
CGPME 75	Puteaux – France
Rue et numéro	Code postal
10 Terrasse Bellini	92806
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+ 33 1 47 78 78 36	+ 33 1 47 78 77 52
Adresse électronique	Site Internet
cgpme-idf.jll@wanadoo.fr	
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Association loi 1901	N°1548

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Jean-François ROUBAUD	Directeur
Personne de contact	Jean-Louis LAFEUILLE	Secrétaire général
Coordinateur du projet	Jean-Louis LAFEUILLE	Secrétaire général

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

La CGPME est un syndicat patronal interprofessionnel. Elle étudie et défend les intérêts moraux, matériels, économiques, industriels et commerciaux tant

collectifs qu'individuels de ses membres. Elle fait la promotion de leurs activités et représente des professions. Elle s'est intéressée à la question des conséquences du vieillissement sur le PME et celles de la reprise et transmission d'entreprises. Elle est fortement impliquée au niveau européen par l'intermédiaire de l'UEAPME.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non

Partenaire n° 12:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
Carrefours pour l'emploi	Paris
Rue et numéro	Code postal
Ecole Militaire 1 place Joffre BP 56	75007
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+33 1 53 95 15 15	+33 1 53 95 15 16
Adresse électronique	Site Internet
ml@carrefoursemploi.org	www.carrefoursemploi.org
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Association Loi 1901	510 63 65 x

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	E. SEGRETAIN et M. LEFEVRE	Président / Secrétaire. Général
Personne de contact	Michel LEFEVRE	Secrétaire général
Coordinateur du projet	Michel LEFEVRE	Secrétaire général

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Ouverte aux responsables des ressources humaines, Carrefours pour l'Emploi a pour but de resserrer les liens entre les entreprises, les collectivités et les institutions afin de favoriser le recrutement, la reconversion et le reclassement de personnes de tous niveaux. L'association est à l'origine de nombreuses actions en faveur de l'emploi dont "Paris pour l'Emploi" (49 000 visiteurs en 2005, 300 DRH présentes).

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
2005	2005.12.03.02 71 Axe 1 Mesure 1.3	Paris pour l'Emploi 2005	284 000	Non
2004	2004.12.03.04 17 Mesure 1 Action 3	Paris pour l'Emploi 2004	260 000	Non

Partenaire n° 13:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
UD CFDT / CFDT cadres	Paris - France
Rue et numéro	Code postal
7-9 rue Euryale Dehaynin	75019
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+ 33 1 42 03 88 25	+ 33 1 42 03 88 37
Adresse électronique	Site Internet
sonia.buscarini@cfdtparis.com	www.cfdtparis.com
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Syndicat de salariés	

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Jean-Luc RAGEUL	Secrétaire général
Personne de contact	Sonia BUSCARINI	Secrétaire générale adjointe.
Coordinateur du projet	Sonia BUSCARINI / Laurent MAHIEU	Secrétaire générale adjointe – Secrétaire général

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Organisation syndicale qui regroupe près de 40 000 adhérents travaillant à Paris, l'UD CFDT accompagne les salariés en les formant et les soutenant dans leur action. Elle agit pour un emploi de qualité avec une priorité : la lutte pour l'égalité et contre les discriminations. La CFDT cadres a une mission de réflexion et de proposition sur toutes les dimensions de la vie professionnelle des cadres ; elle est impliquée dans la structure syndicale cadre européenne EUROCADRES.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
2004	2004.12.03.03 95	DOCUP objectif 3	30.000 €	non
2004	2004.IDF.4332 7	EQUAL (2 ^{ème} appel à projet)	23.000 €	non
2005	2005.12.03.03 65	DOCUP objectif 3	26.000 €	oui
2005	2004.12.EQ.00 06	EQUAL 2000-2006	640.000 €	oui

Partenaire n° 14:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
Paris Pionnières	Paris - France
Rue et numéro	Code postal
12 rue d'Uzès	75002
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+ 33 1 72 77 32 60	+ 33 1 72 74 73 60
Adresse électronique	Site Internet
mcbordeaux@parispionnieres.org	http://www.parpionnieres.org/
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Association loi 1901	

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Frédérique Clavel	Présidente
Personne de contact	Marie-Christine Bordeaux	Déléguée générale
Coordinateur du projet	Marie-Christine Bordeaux	Déléguée générale

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Paris Pionnières est une structure d'aide à la création d'entreprise spécifiquement dédiée aux femmes qui ont un projet ou qui ont créé une société, dans le domaine des services innovants à la personne et aux entreprises. Intégré au réseau des incubateurs et pépinières parisiens, Paris Pionnières accompagne et héberge les créatrices pendant leur parcours de création.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non

Partenaire n° 15:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
ASTROLABE conseil	Paris - France
Rue et numéro	Code postal
17 rue Pasteur	75011 Paris
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+ 33 1 55 28 86 70	+ 33 1 55 28 94 90
Adresse électronique	Site Internet
jean-patrick.giraud@astrolabe-conseil.fr	
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Société Coopérative de Production (SCOP ARL)	RCS Paris B 451 866 750

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	Jean-Patrick GIRAUD	Gérant
Personne de contact	Jean-Patrick GIRAUD	Gérant
Coordinateur du projet	Jean-Patrick GIRAUD	Gérant

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

ASTROLABE conseil s'affiche comme une structure de portage. Cependant, son modèle coopératif la distingue des sociétés privées qui conduisent ce type d'activités. Elle accompagne des publics discriminés à l'emploi dans la création de leur activité ou entreprise : femmes, cadres seniors, jeunes diplômés issus de l'immigration, personnes handicapées. Elle réalise des études, du conseil, et de la formation sur la problématique des discriminations au travail.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non
2004	P75019/2004-03/063	Objectif 3 Mesure 10B	23 000	Non

Partenaire n° 16:

Nom officiel, adresse et statut juridique:

Nom abrégé de l'organisation	Localité
Emmaüs France	France
Rue et numéro	Code postal
179 bis quai de Valmy	75010
Téléphone (indicatifs du pays et de la zone + numéro)	Télécopieur
+ 33 1 46 07 94 06	+ 33 1 46 07 69 10
Adresse électronique	Site Internet
vfayard@emmaus-france.org	www.emmaus-france.org
Statut juridique	N° d'enregistrement officiel
Association loi 1901	Journal Officiel du 18 06 1986

Nom et fonction du représentant légal, de la personne de contact et du coordinateur du projet:

	Nom	Fonction
Représentant légal	TULEU Fabien	Délégué Général
Personne de contact	FAYARD Valérie	Responsable questions économiques
Coordinateur du projet	FAYARD Valérie	Responsable questions économiques

Activités principales du partenaire (décrivez-les brièvement, en 5 lignes maximum):

Emmaüs France lutte de puis 50 ans contre l'exclusion par l'action sociale, le logement et l'activité économique. Fort de 230 structures membres (associations, relais d'accueil des personnes en grande exclusion, réseau d'entreprises coopératives...), Emmaüs France est un mouvement de solidarité envers les plus pauvres qui rassemble 13 000 personnes et 3 300 salariés.

Subventions reçues comme responsable ou partenaire d'une institution ou d'un programme de la Communauté européenne depuis janvier 2003 (ajoutez des lignes si nécessaire):

Année (aaaa)	N° du contrat	Intitulé du programme de l'UE	Montant de la subvention de l'UE (€)	En cours? Oui/Non

C. DESCRIPTION DU PROJET

C1. Résumé (10 lignes maximum) des principales caractéristiques du projet:

Présentez brièvement les objectifs, la finalité, l'approche et les méthodes, la dimension transnationale, les parties intéressées, les résultats escomptés. **Veillez noter que ce texte doit être traduit en anglais, en français ou en allemand et inséré dans la fiche d'information relative au demandeur (annexe 8).**

SENIOR COMPETENCE expérimentera, évaluera, modélisera et diffusera des pratiques innovantes pour le retour à l'emploi des cadres seniors dans des territoires comparables: Paris, Francfort, Stockholm. Le public cible en augmentation constante est confronté à une forte discrimination à l'embauche alors que les entreprises (notamment les PME) sont à la recherche de compétences d'encadrement. Après un diagnostic comparatif, des expérimentations seront menées conjointement dans les 3 villes pour agir sur tous les leviers de l'emploi. Toutes les parties prenantes du marché du travail et d'importants réseaux européens seront mobilisés pour l'échange et la diffusion des résultats. Les actions qui auront prouvé leur efficacité seront pérennisées.

C2. Principaux objectifs du projet:

Décrivez les principaux objectifs et activités du projet, comment ils se rapportent au sous-thème et aux questions prioritaires choisis et comment vous envisagez de les réaliser. Veuillez lire les sections 3, 4, 5 et 7 du guide du candidat.



1. L'objectif global du projet SENIOR COMPETENCE est d'expérimenter, d'évaluer et de diffuser des pratiques innovantes pour favoriser le retour à l'emploi et à l'activité des cadres seniors.

Le choix a été fait de cibler le projet :

- sur un public cible : les cadres seniors demandeurs d'emploi qui constituent une part importante de la demande d'emploi dans les trois villes partenaires, pour lesquels les solutions d'insertion sont extrêmement faibles et qui ne bénéficient pas, à ce jour, de dispositifs pérennes et spécifiques d'accompagnement et d'aide au retour à l'emploi ou à l'activité ;

- et sur un objectif unique et commun aux trois villes : le retour à l'emploi et à l'activité des cadres seniors demandeurs d'emploi

Pour parvenir à cet objectif l'ensemble des leviers actionnables le seront à travers des expérimentations ciblées, réalisées dans chaque ville et directement évaluables et diffusables dans le temps du projet et au delà.

2. Cet objectif global se décline en 4 objectifs opérationnels :

- Identifier les pratiques innovantes et porteuses de résultats dans différents territoires européens confrontés à la même problématique et mettant en œuvre des stratégies différenciées pour y faire face ;

- *Etudier de façon croisée la valeur ajoutée de ces pratiques et leur transférabilité ;*
- *Adapter ces pratiques et les expérimenter dans les différents sites du projet ;*
- *Les évaluer et les transférer dans les politiques publiques de l'emploi au niveau local, national et européen.*

3. Le public cible :

Il s'agit des cadres seniors à la recherche d'un emploi, (dont les demandeurs d'emploi de longue durée) et parmi eux notamment les femmes (elles sont encore davantage discriminées que les hommes de cette même catégorie sur le marché du travail) et les cadres d'origine étrangère diplômés dans leur pays d'origine. Par ailleurs, l'ensemble des actions du projet sera accessibles aux personnes handicapées.

Le projet ciblera également les acteurs qui ont une influence directe sur la problématique de ce public cible. Ce sont particulièrement : les employeurs du secteur marchand, public et du tiers secteurs et les professionnels de l'emploi ;

4. La stratégie d'action

La stratégie qui conduit le projet repose sur l'idée centrale qu'il faut passer d'une culture d'exclusion des seniors à culture de l'inclusion et donc de leur retour dans l'emploi.

Celle-ci passe par la mobilisation de tous les leviers agissant sur l'emploi. Les actions qui seront réalisées devront :

- *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*

5. Ces objectifs se rapportent aux thèmes et questions prioritaires suivantes de l'action innovatrice Article 6 du FSE :

Le thème prioritaire retenu est le thème 1 : gestion de l'évolution démographique

Le projet répond à deux questions prioritaires : les questions 2 et 5

Question prioritaire 2 : « Développement de stratégies de gestion de l'âge et d'investissement dans les ressources humaines pour accroître l'adaptabilité et la flexibilité des travailleurs âgés et de leur lieu de travail » :

Les expérimentations envisagées s'attacheront à développer l'adaptabilité et la flexibilité des cadres seniors demandeurs d'emploi. Il est constaté pour ces personnes qu'elles ne peuvent que très rarement retrouver une activité dans le même secteur ou selon les mêmes conditions d'exercice. Il est donc particulièrement nécessaire d'individualiser l'accompagnement pour permettre à chacun de trouver son parcours vers l'emploi.

Ce sera l'objectif notamment de l'action 2.1 et 2.2 de la phase 2 (Expérimentation),

Phase 2 - Action 2.1 : Accompagner entre 35 et 55 cadres seniors demandeurs d'emploi dans chaque ville partenaire, dans trois groupes test à « entrée et sortie permanente ». Ces personnes bénéficieront de l'effet de groupe et d'un accompagnement individualisé vers toutes les formes d'emploi ou d'activité : emploi salarié classique dans le secteur marchand, travail à temps partagé, portage salarial, réorientation vers le tiers secteur, création/reprise d'activité ...

Phase 2 - Action 2.2 : formation-action des professionnels de l'emploi à l'accompagnement des cadres senior. Cette formation vise à donner à ces professionnels une connaissance plus fine du public concerné et notamment des enjeux d'adaptabilité au marché du travail, de réorientation, d'initiatives individuelles, une connaissance plus large des opportunités du marché du travail et des employeurs. Enfin, elle vise à leur permettre de disposer de techniques d'accompagnement spécialement adaptées aux cadres seniors.

La capacité à réussir l'objectif d'accroissement du taux de retour à l'emploi des cadres seniors est aussi conditionnée par l'adaptation des formes d'organisation du travail. Le salariat classique dans le secteur marchand, même s'il doit rester une priorité, ne peut-être la seule solution envisagée. SENIOR COMPETENCE explorera donc toutes les formes d'activités : temps partagé, groupement d'employeurs, portage salarial, création et reprise d'activité ... qui permettront à ces personnes de retrouver une activité rémunérée. Par ailleurs l'opportunité du tiers secteur comme gisement d'emploi pour les cadres seniors sera étudié et expérimenté.

Ces actions seront réalisées au titre de l'action 2.4 de la phase 2 :

Phase 2 - Action 2.4 :

- Une opération importante sera menée, mobilisant de nombreux intervenants des villes partenaires, pour avoir une vision la plus juste et la plus prospective possible de toutes les formes d'organisations du travail qui offre des opportunités pour les cadres senior. Des études de faisabilité seront menées notamment sur la création d'un groupement d'employeurs pour le tiers secteur et ciblé sur le public cadre senior. Les cadres seniors des groupes test seront accompagnés vers toutes ces formes d'activité et vers la création ou la reprise d'entreprises.

- Une expérimentation sera conduite dans une organisation (Emmaüs France) rassemblant de nombreuses structures d'économie solidaire pour mesurer in situ la pertinence de l'hypothèse.

Question prioritaire 5 : « Sensibilisation au potentiel des travailleurs âgés »

Il est constaté de façon importante dans les trois villes partenaires que les employeurs hésitent à recruter des cadres de plus de 50 ans, alors même que ces cadres manquent dans de nombreuses entreprises et notamment les TPE/PME.

L'objectif du projet SENIOR COMPETENCE est de faire changer la perception du cadre senior. Qu'il s'agisse de la perception qu'il a de lui même et qui impacte fortement sa démarche d'emploi, de la perception qu'en ont les employeurs ainsi que les professionnels de l'emploi.

Cet objectif sera pris en compte dans toutes les dimensions du projet mais sera particulièrement développé au titre de l'action 2.3 de la phase 2 :

Phase 2 - Action 2.3

- Le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi et la sensibilisation au potentiel des cadres seniors seront au cœur du forum de recrutement (Forum emploi) qui sera organisé à Paris à l'attention des cadres expérimentés. Ce forum devrait réunir plus de 10000 cadres dont une majorité de plus de 45 ans et plus de 100 entreprises ayant des projets de recrutement. Le résultat attendu est plus de 1000 recrutements. Les partenaires de Francfort et de Stockholm participeront à cette opération, en faisant bénéficier Paris de leur expérience (« employment auction » à Stockholm) et pour en retirer des enseignements pour leur propre manifestation (Francfort souhaiterait également développer ce type de manifestation) et favoriser les rencontres d'employeurs au niveau européen.

Dans différentes actions l'effort sera mis sur la sensibilisation des employeurs privés et publics :

- La création d'une Commission Paritaire locale - qui met concrètement en œuvre le dialogue social territorial - sur un secteur géographique ou professionnel à l'initiative des partenaires sociaux pour sensibiliser à la réinsertion professionnelle des cadres seniors ;

- La mobilisation des employeurs et particulièrement des PME : réalisation d'un work shop local à Francfort en lien avec le projet local « Best Agers » qui développe une campagne de sensibilisation sur la gestion des âges en direction des employeurs de Francfort. Mobilisation des PME par l'intermédiaire de la CGPME 75 ;

- L'implication des directions des ressources humaines des Villes partenaires sur leurs propres pratiques de recrutement et de management de l'âge ;

- Une opération de communication à destination des professionnels et du grand public sera mise en œuvre à Paris et Stockholm elle pourra bénéficier de l'expérience du projet « Best Agers » de Francfort. Elle s'appuiera particulièrement sur la valorisation des « succes stories » : les parcours des cadres seniors ayant retrouvé un emploi ou une activité...

- Cette question du potentiel des travailleurs âgés sera enfin au cœur du processus de dissémination à travers notamment l'implication d'EUROCADRES partenaires de la CFDT Cadre de Paris

C3. Contexte du projet:

Décrivez les questions et/ou la situation (la situation de départ) auxquelles s'adresse votre projet et indiquez pourquoi vous jugez le projet nécessaire. Présentez les principaux intéressés, secteurs économiques/industriels, territoires géographiques, etc. qui sont concernés.



Promouvoir le vieillissement actif est un des objectifs de la stratégie européenne pour l'emploi définie à l'horizon 2010 par le Conseil européen de Lisbonne en 2000. Le Conseil de Stockholm, en 2001, a fixé à 50% la proportion des 55-64 ans qui devraient alors occuper un emploi dans l'Union européenne.

Le partenariat transnational de SENIOR COMPETENCE s'est construit avec les villes de Paris, Stockholm (Suède) et Francfort (Allemagne), trois pays qui ont multiplié jusqu'à il y a peu de temps les mesures d'incitation à la cessation précoce d'activité. Ces politiques

ont progressivement installé une culture selon laquelle les seniors (en réalité de plus en plus jeunes), loin de représenter pour l'entreprise une valeur ajoutée par la capitalisation de leur expérience, apparaissent décalés par rapport aux exigences de l'emploi et particulièrement de l'emploi salarié.

Le comportement spontané des acteurs sociaux, qu'il s'agisse des entreprises, des partenaires sociaux, des professionnels de l'emploi ou plus largement de tous ceux qui interviennent dans le champ du marché du travail, est empreint de stéréotypes qui n'apparaissent comme tels que lorsque l'on regarde les pratiques très différentes de certains voisins européens.

Si la Suède a depuis plusieurs années intégré la question des seniors à ses politiques de l'emploi, mettant en place des dispositifs d'accompagnement dont l'expérience viendra alimenter le projet, elle n'a pour autant pas atteint ses objectifs en terme de baisse du taux de chômage.

L'Allemagne, pour sa part, connaît également une forte proportion des seniors demandeurs d'emploi (25.4% en juin 2005) et a entièrement réorganisé sa politique de service public de l'emploi. Une campagne de sensibilisation visant à promouvoir l'embauche des seniors a été réalisée il y a quelques années à Francfort sans atteindre les résultats escomptés, ce qui renforce l'intérêt de rechercher d'autres méthodes et pratiques.

Même si depuis peu les pouvoirs publics cherchent à faire participer davantage les seniors à l'activité et à assurer ainsi le financement du système de protection sociale, les cessations anticipées demeurent fréquentes et les recrutements de seniors extrêmement faibles. Force est de constater que les seniors à la recherche d'un emploi ont de très faibles chances d'être embauchés dans les conditions actuelles du fonctionnement du marché du travail comme des perceptions et des réflexes sociaux.

Une enquête menée à Paris par l'Observatoire des discriminations en avril 2005, basée sur des candidatures-tests menée par des acteurs au profil déterminé (blancs de peau, handicapés, d'origine maghrébine, âgés de 50 ans, obèses) a révélé que les plus discriminés étaient les personnes de plus de 50 ans. Dans une enquête menée à Hesse (Allemagne) en 2002, 15% des entreprises ont déclaré pas recruter au-delà de 50 ans, 8 % ont déclaré recruter des seniors seulement si des profils plus jeunes faisaient défaut. De plus, seulement 63% des entreprises à cette époque ont déclaré avoir des salariés de plus de 50 ans.

Tout comme Francfort et Stockholm, Paris est fortement confronté à ce phénomène d'exclusion du marché du travail des seniors qui représentent 18,4 % des demandeurs d'emploi. Après des périodes importantes de hausse du chômage, la récente reprise de l'emploi confirme cette difficulté particulière avec une baisse de 4,9 % pour les seniors (contre 5,5% pour l'ensemble des publics). Cette baisse du chômage concerne d'avantage les hommes que les femmes. Par ailleurs, alors qu'ils sont la catégorie socio-professionnelle la plus représentée sur le territoire parisien (35.3%), les cadres et cadres moyens représentent un quart des demandeurs d'emploi. Malgré l'embellie récente, le constat des difficultés importantes auxquelles se heurtent les cadres seniors parisiens (et particulièrement les femmes) pour retrouver un travail se maintient.

En effet, et contrairement à une idée très largement répandue, un cadre senior n'est pas forcément mieux préparé à affronter le chômage que les autres demandeurs. De nombreux cadres ont effectué leur carrière dans la même entreprise et ont également souvent contribué à l'essor de celle-ci, investissant sans compter leur temps et leur énergie. Il ont vécu avec un confort matériel enviable (salaire, assistant, voiture de fonction...) et des responsabilités importantes.

Les professionnels de l'emploi s'entendent pour affirmer que les demandeurs d'emploi cadres seniors n'étaient – lorsqu'ils étaient actifs - pas psychologiquement préparés à ce que leur carrière s'arrête un jour (licenciement économique, etc.). De plus, les réalités du marché de l'emploi et les techniques de recherche d'emploi leur sont souvent étrangères. Ainsi, un cadre senior au chômage va la plupart du temps rechercher un emploi salarié dans une autre entreprise, sans connaître les alternatives qui lui sont offertes (tiers secteur, activité à temps partagé, portage salarial...). Enfin, une proportion importante de cadres seniors ont acquis leur statut sur le terrain : par exemple, de nombreux « ingénieurs » (on les appelle les « ingénieurs maison ») ne possèdent pas le diplôme d'ingénieur, et se retrouvent donc confrontés à une double difficulté : il ne peuvent prétendre à un poste d'ingénieur d'une part, et ils ne savent pas valoriser sur le marché du travail leurs compétences souvent liées à des process propres à leur ancienne entreprise.

Pour toutes ces raisons, un cadre senior qui se retrouve au chômage est très fragilisé, ce qui se traduit surtout par une perte des repères et des valeurs qu'il croyait pérennes. S'il ne bénéficie pas d'un accompagnement adapté, on constate que le cadre senior peut très vite accumuler les difficultés (divorce, surendettement, problèmes de santé...). Or, alors que les besoins des cadres seniors au chômage sont réels, ils ne bénéficient pas de dispositifs d'accompagnement spécifiques et pérennes éprouvés dans aucun des trois pays partenaire.

Le secteur d'activité qui compte le plus de cadres demandeurs d'emploi à Paris est le tertiaire, ce qui est également le cas à Stockholm et Francfort.

Les profils sociologique et économique des trois villes partenaires font que le public cible qui a été retenu dans le cadre de ce projet européen est celui des cadres seniors demandeurs d'emploi.

Les questions du maintien dans l'emploi des seniors, de l'adaptation des postes de travail ont été particulièrement étudiées, de nombreux rapports ont été publiés et de nombreux projets ont été mis en œuvre avec le soutien du Fonds social européen. En revanche, on constate que peu de projets concernent la difficile question du retour l'activité des demandeurs d'emploi âgés et parmi eux des cadres.

Le projet transnational SENIOR COMPETENCE va permettre l'expérimentation de nouvelles approches, de pratiques et de savoir faire pour l'insertion professionnelle des cadres seniors. Le développement commun par les trois villes partenaires de ces expérimentations renforcera la capacité d'en évaluer la valeur ajoutée, d'en diffuser et d'en pérenniser les résultats.

C4. Quels sont les éléments innovateurs du projet? Comment le projet va-t-il identifier, promouvoir et démontrer les éléments innovateurs?

► *L'élément transversal d'innovation réside dans l'objectif central du projet : traiter du retour à l'emploi et à l'activité des cadres seniors.*

De nombreux travaux et réflexions existent sur le maintien dans l'emploi, sur l'adaptation des postes de travail, sur la gestion de la deuxième partie de la carrière professionnelle ... mais ces travaux ne disent rien d'un problème crucial auquel sont confrontés les territoires, le retour à l'emploi de ceux qui après avoir effectué une longue partie de leur carrière dans le secteur privé se retrouvent au chômage et sur un marché du travail qui leur est fermé.

L'innovation opérationnelle se déclinera dans quatre dimensions :

1. L'expérimentation de pratiques et d'approches pour tous les secteurs d'activité et toutes modalités d'intégration à l'emploi

Concernant une problématique si complexe à résoudre, il est nécessaire de ne négliger aucune piste et aucun levier permettant d'agir sur le retour à l'emploi et à l'activité des cadres seniors.

Le projet permettra d'aller au-delà des formes de salariat classique, pour explorer l'ensemble des formes d'organisation de l'emploi : portage salarial, groupement d'employeurs, travail à temps partagé, coopérative d'activité, création et reprise d'activité... et de mesurer précisément comment ces outils peuvent être adaptés pour être directement efficaces pour l'emploi des cadres seniors. Il abordera également les nouveaux types de contrat de travail, les contrats aidés ... afin de savoir s'ils peuvent contribuer à ce que les recruteurs embauchent davantage de cadres seniors.

Par ailleurs de nouveaux gisements d'emplois seront explorés comme notamment le tiers secteur dans lequel il est constaté un besoin important de fonctions d'encadrement non pourvues faute de moyens. Les outils de type groupement d'employeur, travail à temps partagé.. seront adaptés à ce secteur d'activité pour permettre la viabilisation économique de ces emplois.

Les Forums pour l'emploi classiques ont montré leur limite en matière de recrutement des cadres seniors. Un forum de recrutement spécifique sera expérimenté à grande échelle (10 000 visiteurs attendus, au moins 100 entreprises recruteuses présentes) accompagné d'une vaste opération de communication. Cette initiative qui n'a encore été expérimentée dans aucune des trois villes partenaires, fera l'objet d'une évaluation détaillée pour en retirer tous les enseignements qui permettront de l'adapter et de la reproduire dans chacun des territoires.

2. La prise en compte individualisée des personnes

L'ensemble des travaux et des expériences montrent que l'accompagnement des cadres seniors vers l'emploi doit faire l'objet d'une prise en charge individualisée tout en s'appuyant sur l'apport du travail de groupe.

Les trois groupes test qui seront mis en œuvre dans le projet seront des groupes à entrée et sortie permanente fonctionnant sous une forme modulaire et adaptée au profil de chacun.

La Ville de Stockholm expérimentera auprès des cadres seniors de son groupe test, un programme de santé tant physique que psychologique. Cette initiative intéresse fortement les partenaires de Paris et Francfort qui constatent également que les cadres seniors souffrent souvent de pathologies diverses qui vont en s'aggravant à mesure que le temps de chômage s'allonge et qui sont autant de freins à l'emploi.

3. La mobilisation de toutes les parties prenantes de cette question.

Pour une problématique dont la complexité est immédiatement perceptible par tous, seule la prise en compte de toutes ces dimensions peut permettre d'agir efficacement.

Le projet implique donc à travers son premier cercle de partenaires et son partenariat élargi tous ceux à divers titres sont confrontés à cette question :

- tout d'abord les personnes elles mêmes qui seront directement partenaires du projet à travers les trois groupes test. Les cadres seniors qui en font partie seront invités à participer aux travers de diagnostic, de réflexion, d'analyse, d'évaluation... On fait appel ainsi à leur « expertise d'usage » ;

- les employeurs : SENIOR COMPETENCE mobilisera les employeurs du secteur marchand et particulièrement les PME, les employeurs du secteur public à travers les trois villes partenaires, les employeurs du tiers secteur ;

- les intermédiaires : ce sont particulièrement les agences de travail temporaires et les structures privées de placement ;

- les professionnels de l'emploi du service public ou du monde associatif, qui sont à la recherche de nouvelles pratiques permettant de traiter la problématique considérée

- les partenaires sociaux : ils seront mobilisés au niveau local et au niveau européen. Par ailleurs les comités partenariaux locaux, les workshops, et la formation action des professionnels de l'emploi seront autant d'occasions de confronter les pratiques de ces partenaires qui participeront très largement aux rencontres transnationales et bénéficieront d'un programme de séjours d'études dans chacune des villes partenaires.

4. Mener cette expérimentation dans trois villes partenaires comparables sur de très nombreux points

Le projet repose sur la logique d'évaluation par les pairs et d'expérimentations conjointes sur des publics comparables, dans des contextes économiques et sociaux similaires. Ce terrain commun sera propice à la comparaison des pratiques et des approches dont on peut déjà mesurer qu'elles donnent des résultats de nature différentes.

L'organisation du projet est conçue pour permettre l'identification de nouvelles méthodes et approches, leur adaptation, leur expérimentation, leur évaluation, leur modélisation et leur transfert pérenne.

C5. Diffusion et intégration des retombées et résultats du projet:

Décrivez la manière dont vous entendez publier/diffuser des informations sur le projet, ses activités, résultats, et principales manifestations et productions (publications, conférences, sites internet, etc.). Précisez les groupes cibles ainsi que les méthodes de publication et de diffusion.

► *1. La dissémination est un élément essentiel du projet ; elle s'organisera à différents niveaux et en direction tout d'abord des bénéficiaires locaux des projets :*

- Les cadres seniors demandeurs d'emploi – environ 150 personnes participeront de manière directe au projet dans les groupes test, auxquels s'ajoutent ce qui bénéficieront

des autres expérimentations (100 cadres seniors bénéficiaires du RMI et les participants au Forum de recrutement à Paris) ;

- Les employeurs potentiels dans les trois villes – en particulier les PME et le tiers secteur ;

- Les intervenants emploi (formateurs, conseillers des agences locales pour l'emploi, intervenants des structures privées...) dans les 3 villes.

L'objectif de SENIOR COMPETENCE est d'apporter des résultats concrets en termes de bonnes pratiques et d'exemples à modéliser (tant auprès des cadres seniors que des PME et des professionnels de l'emploi). Les résultats seront disséminés via les media et les présentations qui seront faites auprès des représentants des structures concernées. Ils le seront aussi très concrètement par l'intermédiaire des participants au projet et notamment les professionnels de l'emploi qui seront autant d'«ambassadeurs » de ces questions dans leurs structures d'appartenance.

2. La dissémination au niveau national sera tout d'abord le fait des collectivités participant au projet qui auront un « effet d'exemple » auprès des autres collectivités confrontées aux mêmes problématiques. Ces collectivités seront également à même, du fait de leur importance, d'avoir un réel impact sur les stratégies nationales de l'emploi. Par ailleurs la diffusion sera facilitée par l'implication de partenaires de dimension nationale et particulièrement des services publics de l'emploi et les partenaires sociaux. Le secteur de la recherche en Sciences sociales sera également mobilisé à travers le laboratoire de recherche GTM-Iresco-CNRS (Genre, Travail et Mobilité).

3. Outre les réseaux européens d'appartenance des différents partenaires, la diffusion européenne s'appuiera sur deux vecteurs principaux :

- Le Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) qui constitue la plus vaste organisation de collectivités locales et régionales en Europe ; ses membres sont les associations nationales de Villes et de Régions de plus de trente pays.

Le CCRE est également un partenaire social européen reconnu par la Commission européenne, représentant les collectivités territoriales en tant qu'employeurs au sein de la Commission du dialogue social pour le gouvernement local et régional, où employeurs et syndicats discutent notamment des initiatives européennes pour l'emploi et l'insertion sociale. Grâce au CCRE, un large nombre d'acteurs potentiellement intéressés par la problématique des cadres seniors demandeurs d'emploi pourront être informés des mesures concernant la réintégration du groupe cible sur le marché du travail qui auront été expérimentées avec succès.

- EUROCADRES (qui rassemble les organisations « cadres » membres de la confédération européenne des syndicats) et UEAPME (l'organisation des employeurs représentant les intérêts, au niveau européen, de l'artisanat et des PME en Europe) qui assureront ce même travail de diffusion des réalisations. Ces deux partenaires européens seront mobilisés par les partenaires sociaux locaux (CFDT Cadres et CGPME 75) engagés dans le projet. Au sein d'EUROCADRES, la CFDT Cadres de Paris animera un travail avec ses homologues nationaux allemands et suédois en vue de nourrir une réflexion commune au long du projet. Ces réflexions seront ensuite relayées et débattues au sein d'EUROCADRES Les membres de ces organisations européennes seront invités à participer aux différentes rencontres transnationales. Ils pourront rendre compte des résultats du projet dans leur différents medias d'information.

La diffusion devra permettre l'intégration dans le FSE des enseignements tirés du projet tant au niveau de la stratégie européenne pour l'emploi que de la bonne utilisation du FSE dans les stratégies nationales et locales pour l'emploi, des partenaires impliqués dans le projet.

Dans le cadre du projet, les activités suivantes seront menées :

4. Les rencontres européennes :

- Les séminaires locaux :

Le partenariat de Francfort organisera trois séminaires locaux à l'attention de cibles différentes : un premier "séminaire d'idées" avec des experts locaux de différents secteurs portera sur la description et la localisation des emplois correspondant au groupe cible. Deux autres séminaires seront organisés avec les employeurs et le groupe cible afin d'identifier et d'expérimenter des mesures visant à optimiser l'employabilité.

De la même façon Stockholm organisera deux séminaires locaux, le premier concernant la prise en compte de la dimension santé dans l'accompagnement des cadres seniors demandeurs d'emploi, le second proposera de comparer les méthodes mises en œuvre par les différents job centers d'arrondissement. (Ces séminaires réunissant moins de 50 participants, ils sont intégrés au budget sous formes de réunions)

A Paris le Comité partenarial local débatera à chacune de ses réunions, en plus des questions relatives à la mise en œuvre du projet, une thématique spécifique présentée par un partenaire local.

- Les séminaires transnationaux : Trois séminaires seront organisés dans les trois villes partenaires ils réuniront de 50 à 150 personnes. Ils porteront sur les différents leviers d'action pour l'insertion professionnelle des cadres seniors. Ils seront complétés par des visites d'études auxquelles participeront des cadres seniors des groupes test, des cadres seniors femmes créatrices d'entreprise, des employeurs et des professionnels de l'emploi des 3 villes partenaires. Ces rencontres (qui feront l'objet d'un reportage qui sera présenté lors de la Conférence finale) permettront aux participants d'échanger sur leurs pratiques et de construire un véritable réseau transnational qui se poursuivra au-delà du projet.

- Séminaire européen : Au cours du dernier trimestre de l'année 2008, le CCRE organisera à Bruxelles un séminaire où seront présentés les résultats obtenus dans le cadre du projet. Les participants à cette conférence seront notamment de représentants des collectivités territoriales basés à Bruxelles et des organisations et institutions européennes.

- La Conférence européenne finale se déroulera à Paris. Elle rassemblera 500 participants nationaux et européens représentant toutes les parties prenantes de la question. Des ateliers seront organisés sur les différentes thématiques du projet. Les résultats seront présentés et débattus. Les bénéficiaires du projet seront invités à faire part de leur expérience. Des expériences d'autres pays européens seront également présentées. L'ensemble des autorités nationales et européennes seront conviées pour discuter des voies de pérennisation des expériences qui auront fait preuve de leur utilité. La Conférence européenne finale fera l'objet de la rédaction d'actes qui seront disponibles en ligne sur le site du projet et de ses différents partenaires.

L'Agence nationale pour l'emploi en Allemagne dispose d'un bureau à Bruxelles qui participe à plusieurs comités de la Commission Européenne (Emploi, Education et Culture), elle coopère à des projets concernant l'application de la stratégie européenne de l'emploi dans un cadre d'échange de bonnes pratiques avec d'autres agences

nationales pour l'emploi. Les contacts existants pourront être sollicités lors de la dissémination.

5. Les Media

- Les différents medias locaux, nationaux ou européens seront mobilisés dans le cadre du projet ainsi que les medias institutionnels des organisations participantes (collectivité locales, partenaires sociaux, service public de l'emploi). Un reportage audio-visuel sera réalisé et sera diffusé sur les médias nationaux.

- Le site Internet du projet sera référencé au niveau des 3 territoires européens et directement accessibles sur les sites de tous les partenaires du projet.

Quelles mesures seront prises pendant et après le projet pour intégrer ses enseignements et résultats? Quels contacts avez-vous éventuellement eus avec les principaux intéressés dans le cadre de la préparation de la présente demande?

► *Le projet SENIOR COMPETENCE est conçu pour être intégré dans les trois contextes géographiques et socio-économique. Les partenaires directement impliqués modéliseront les nouvelles pratiques dans leurs activités par le biais de leur institution.*

Avec la Ville de Paris, la Ville de Stockholm et l'Agence pour l'emploi Frankfurt am Main, SENIOR COMPETENCE inclut les principaux décideurs qui seront en mesure de mettre en application directe les méthodologies, pratiques et leçons tirées du projet. Elles auront également un rôle important pour la prise en compte des enseignements du projet dans les stratégies européennes de l'emploi.

A Paris comme à Francfort, le service public de l'emploi est directement impliqué dans le projet à travers son agence locale. S'ils sont satisfaisants, les résultats du projet pourront être modélisés pour l'ensemble des agences locales nationales confrontées à cette problématique.

De la même façon, les organismes de formation, les structures d'accompagnement à la création d'activité, les partenaires du tiers secteurs impliqués dans le projet sont tous intégrés dans des réseaux d'acteurs nationaux qui bénéficieront également de ces modélisations.

C6. Comment entendez-vous assurer la poursuite du partenariat et des actions engagés dans le cadre du projet après l'expiration du financement accordé au titre de l'article 6 du règlement relatif au FSE?

► *Le projet proposé tend vers la pérennisation à travers diverses dimensions :*

1. Pérennisation des structures

Les réseaux locaux qui seront établis à Paris, Stockholm et Francfort sont conçus dès le démarrage pour être pérennes. Ils impliqueront les acteurs-clés des secteurs publics et privés au niveau local : toutes les actions prévues dans le projet sont étroitement connectées aux objectifs et aux champs d'action des institutions qui les conduisent, de manière à ce qu'elles démontrent un intérêt fort à modéliser les activités.

Dans toutes les villes, le partenariat sera ouvert à de nouveaux acteurs au-delà du partenariat initial de manière à faire croître et se renforcer les réseaux. A Francfort, le réseau se rapprochera d'un autre réseau qui s'occupe des demandeurs d'emploi seniors peu qualifiés afin de faire jouer les synergies.

Les réseaux locaux doivent influencer de manière positive un changement structurel dans les 3 territoires à travers l'amélioration de l'accompagnement du groupe cible, mais aussi par des nouvelles activités commerciales créées par les bénéficiaires du projet.

Au-delà des réseaux locaux

Dès le départ, le projet stimulera la coopération des réseaux locaux avec les organismes de portée nationale. Cela pourra se faire à travers les acteurs des réseaux locaux qui travaillent dans d'autres territoires nationaux ou au niveau national. Ce sont par exemple, les organismes de formation qui ont des centres ailleurs qu'à Francfort et l'Agence pour l'emploi Main Arbeit, qui relève en Allemagne de l'Agence nationale pour l'emploi. C'est également au niveau français la diffusion dans l'ensemble du service public de l'emploi permise par la participation de l'ANPE et la diffusion à travers le réseau des Maisons de l'Emploi (300 à terme) sur le territoire national.

Comme les réseaux reposent sur des personnes, le projet dispose d'un budget de déplacement relativement conséquent afin de permettre des visites d'étude mutuelles et des séminaires de travail. Ce sont ces contacts personnels qui garantiront la pérennisation du projet : le projet a d'ailleurs pu être conçu grâce aux contacts qui préexistaient. De même, comme des échanges de professionnels de l'emploi et de bénéficiaires se feront aussi dans le cadre du projet, il est attendu qu'un tissu dense de dimension transnationale se développe, aboutissant peut-être à la concrétisation d'initiatives commerciales transnationales.

Le travail avec le Conseil des Communes et Régions d'Europe permettra également d'établir des contacts avec des municipalités d'Europe en dehors du partenariat du projet. Il est prévu que l'implication des 3 villes dans le travail du CCRE aboutisse à favoriser une implication permanente plus forte de celles-ci dans les activités européennes.

Par ailleurs le projet bénéficiera d'une diffusion importante par l'intermédiaire d'EUROCADRES qui sera mobilisé par la CFDT Cadres de Paris et l'UEAPME qui sera mobilisé par la CGPME 75..

2. Pérennisation de l'implication des acteurs

Le projet et les réseaux construits contribueront à la création d'une culture du « nous », qui contribuera de manière positive au développement pérenne des villes. Cela pourra s'obtenir de manière concrète à travers la mise en réseau des acteurs locaux et des bénéficiaires eux-mêmes. Le projet vise à développer le changement de gestion de la problématique des cadres seniors demandeurs d'emploi d'une part et une culture de mise en réseau, de coopération et d'innovation de l'autre.

3. Pérennisation du procédé

A travers leur participation au projet, les partenaires apprendront à travailler de manière efficace au sein des partenariats public/privé au niveau local et transnational. Le savoir-

faire ainsi acquis pourra être utilisé dans le futur pour initier et conduire des projets de développement local. L'un des défis du projet sera de permettre à des concurrents (par exemple, différents organismes de formation) ou à des structures publiques et privées intervenants sur le même champ du placement (c'est le cas en France depuis l'ouverture du marché du placement au secteur privé) de travailler ensemble dans le cadre du projet. Cette expérience de coopération-concurrence stimulera le respect mutuel et facilitera les coopérations futures.

4. Pérennisation des résultats

Comme les sociétés européennes vieillissent, les personnes devront travailler plus longtemps et les personnes qualifiées disponibles devront être prises en compte avec attention. Il est donc de la plus haute importance de « réactiver » les cadres seniors demandeurs d'emploi comme des créateurs et des « mentors » dans des domaines où ils pourront exercer leurs compétences, dans le secteur du bénévolat, etc. La modélisation des résultats du projet dans les actions quotidiennes des villes impliquées contribuera ainsi à leur pérennisation. Les actions réussies seront susceptibles de stimuler leur diffusion rapide à travers l'Union européenne.

Par ailleurs les partenaires porteurs du projet sont directement compétents pour la mise en œuvre des actions en direction des cadres seniors demandeurs d'emploi. Toutes les actions qui auront démontré de leur efficacité pourront être intégrées dans ces stratégies pour l'emploi.

C7. Suivi et évaluation permanents des activités du projet:

Le suivi et l'évaluation permanents du projet seront importants pour

- permettre aux partenaires au projet d'évaluer la progression du projet en vue d'assurer sa mise en oeuvre efficace et l'adéquation permanente des activités planifiées (bref de s'assurer que le projet est en bonne voie) et d'optimiser en permanence les processus de développement (évaluation formative); et
- fournir des informations sur les résultats et les retombées, comprendre et démontrer le degré de réalisation des objectifs du projet et fournir des informations pouvant être intégrées dans le Fonds social européen (évaluation sommative).

a. Stratégies de suivi et d'évaluation:

- Décrivez les stratégies de suivi et d'évaluation qui seront mises en œuvre durant la période du projet et précisez si elles seront appliquées au niveau interne par les partenaires au projet ou par un évaluateur externe.



Le suivi et l'évaluation du projet s'organiseront selon un processus défini et partagé par l'ensemble des partenaires. Ils s'attacheront à évaluer de façon précise les productions et les résultats du projet.

Ce processus de suivi et d'évaluation sera fortement endo-formatif et axé sur les conditions de pérennisation et de diffusion des expérimentations. Le suivi et l'évaluation s'appuiera au niveau local sur des ressources internes (et partiellement externes pour la Ville de Paris) et au niveau transnational sur un évaluateur externe.

Le suivi et l'évaluation prendront en compte les capacités du projet à intervenir de manière concrète sur l'égalité des chances. De manière générale, les cadres seniors sont en large majorité des hommes (l'écart est moins prégnant dans le secteur non marchand). D'autre part, les professionnels de l'emploi déclarent que

les recruteurs sont encore plus rétifs à embaucher un cadre senior s'il s'agit d'une femme. C'est pourquoi le travail qui sera mené en direction des entreprises ainsi que la large communication dont SENIOR COMPETENCE fera l'objet intégreront la question des cadres seniors femmes.

La création d'activité pouvant être l'une des solutions au problème du chômage des cadres seniors femmes, une action d'accompagnement spécifique sera menée à Paris auprès d'un groupe de 12 femmes.

Enfin, la dimension Egalité des chances prendra également en compte l'origine culturelle des cadres seniors. Tant Paris que Stockholm et Francfort connaissent une forte progression de cadres seniors d'origine étrangère (surtout en provenance des pays de l'Est) qui, bien que diplômés dans leur pays d'origine, éprouvent une grande difficulté à faire valoir leurs compétences.

- Quelles mesures seront prises pour éprouver et évaluer les approches et les résultats obtenus?

► 1. Créer les outils permettant le suivi et l'évaluation

Les dispositifs d'évaluation n'auront de pertinence que s'ils sont appuyés sur un système de suivi partagé et renseigné de façon rigoureuse.

Pour cela au début du projet un programme d'action détaillé et phasé dans le temps approfondissant les éléments proposés dans le dossier de candidature est établi au niveau transnational et local.

Il est élaboré de façon partagée avec tous les partenaires du projet.

Il se présente sous la forme d'un document unique rassemblant : les éléments de contexte, les objectifs et les priorités, le public cible (et notamment le rapport hommes/femmes), le plan d'action sous forme de phases et de fiches actions détaillées inscrites dans un calendrier précis, les moyens mobilisés et les partenaires responsables, les objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre pour chacune des actions et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs processus d'évaluation

2. Suivre le projet dans la validation de chacune de ses étapes..

Dès qu'une étape est réalisée, les questions suivantes seront analysées :

- Les procédures et les modalités de coopération mises en œuvre par les partenaires afin d'atteindre les objectifs fixés. Cela inclut les procédures et les modalités de coopération à l'intérieur du partenariat ainsi que la communication avec les acteurs extérieurs au niveau local et européen.

- Le niveau et les conditions dans lesquels chaque objectif a été atteint.

- Les effets de synergie avec les initiatives existantes dans le domaine de l'aide au retour à l'emploi et à l'activité des cadres seniors

- La dissémination et modélisation des résultats du projet aux niveaux local, national et transnational.

Le processus d'évaluation devra permettre de mesurer comment la mise en place de structure, de process et de réseaux permettent d'assurer la pérennisation des activités au-delà du temps du projet.

3. Evaluer les réalisations et les résultats en prenant en compte les points suivants :

- Qualité et transférabilité des résultats des diagnostics et des études (analyse de l'impact des contextes économique, sociaux et culturels sur le marché de l'emploi des seniors, étude sur les gisements d'emploi ...)*
- Qualité et transférabilité des pratiques repérées, expérimentées et modélisées*
- Degrés de participation effective des publics cibles : cadres seniors, professionnels de l'emploi, entreprises aux actions expérimentées*
- Effet des actions sur le genre : participation effective du public féminin aux actions expérimentées*
- Indice de satisfaction des participants au regard des mesures expérimentées*
- Reconnaissance des résultats par les principaux acteurs (formateurs, représentants des collectivités locales, partenaires sociaux, entreprises etc.)*

Le point clé de l'évaluation consiste à savoir si les mesures et les dispositifs créés répondent aux besoins des cadres seniors, sont acceptés par les principaux acteurs et ont un effet mesurable sur le retour à l'emploi.

.4. Tester et évaluer le traitement de la problématique et les résultats produits

L'évaluation du projet sera menée à deux niveaux :

- Au niveau transnational par une structure indépendante extérieure au projet.*
- Au niveau local par la mise en place d'un système d'auto-évaluation ou d'une évaluation externe qui nourrira le travail de l'évaluateur transnational*

Le suivi et l'évaluation du projet se fera en continu. La structure externe qui conduira l'évaluation élaborera un outil d'évaluation détaillée basée sur les critères définis dans le cahier des charges. Les critères d'évaluation spécifiques ainsi que les modalités de reporting fournis par la Commission seront pris en compte.

L'outil d'évaluation couvrira principalement les domaines suivants :

- Analyse objectifs/résultats (cf. liste des indicateurs ci-dessous)*
- Analyse de l'impact : l'impact ciblé a-t-il été atteint ? (voir liste ci-dessous)*
- Analyse de la cohérence interne et externe du projet*

Le concept de l'évaluation sera coordonné avec les partenaires du projet. Le traitement de l'évaluation sera construit sur :

- Des données qualitatives et quantitatives résultant des éléments recueillis dans le tableau de bord, de questionnaires renseignés par les participants au projet et des éléments des évaluations locales.*

- Des données qualitatives résultant d'entretiens avec des cadres seniors, les principaux acteurs locaux et les partenaires du projet.

Le résultat sera un rapport d'évaluation semestriel, soumis au comité de pilotage transnational, et aux comités partenarial locaux permettant aux partenaires du projet d'optimiser leurs concepts, leurs méthodologies et leurs activités et à la Commission de juger dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints.

Le rapport contiendra également des études de cas des actions menées, qui pourront être utilisées pour la diffusion et la modélisation des activités du projet.

b. Objectifs opérationnels:

- À la lumière de la description des objectifs contenue au point C2, quels sont les effets immédiats escomptés pour les intéressés?

► *On distingue ci-dessous les effets immédiats escomptés pour les personnes et pour les employeurs :*

1. Effets attendus pour les personnes : Accès à l'emploi, pour les cadres seniors demandeurs d'emploi :

- Les différentes actions qui seront réalisées pour l'accompagnement individualisés des cadres seniors aideront 260 personnes dans leur recherche d'emploi, dont une moitié de femmes et au moins 100 personnes relevant des minima sociaux. Sur cet effectif, il est attendu un résultat de 150 retour à l'emploi ou de création d'activité (création, reprise d'entreprise).

- Le Forum pour l'emploi accueillera 10 000 cadres expérimentés dont un tiers au moins de cadres seniors, un taux de recrutement est attendu, soit au moins 300 recrutements attendus

- Une partie des actions réalisées (en matière d'aide à la création d'activité) seront directement dirigées vers les femmes cadres seniors. Douze femmes cadres de plus de 50 ans seront accompagnées dans la période de pré-incubation et d'incubation de leur entreprise dans le secteur des services. Il est attendu que 80% créent leur entreprises.

2. Effets attendus pour les employeurs : accès aux compétences des cadres seniors :

- Les employeurs du secteur marchand notamment les PME seront mobilisés dans le cadre notamment de l'action 2. Concrètement au moins 100 entreprises participeront au Forum pour l'Emploi et auront l'opportunité de procéder directement à des recrutements. (l'expérience du Forum Paris pour l'Emploi ouvert à tout public, montre un taux de recrutement de 10% relativement au nombre de visiteurs)

- Les employeurs du tiers secteur trouveront dans les dispositifs étudiés et mis en œuvre : groupement d'employeurs par exemple, les moyens de rendre viable économiquement leurs projets de recrutement

- Les employeurs publics (notamment les 3 collectivités locales engagées dans le projet) bénéficieront d'un échange d'expérience sur la gestion de l'âge dans leur ressources humaines.

- Quels sont les avantages attendus et qui en bénéficiera? Quelles améliorations ou modifications feront suite au projet?

► Au delà de l'effet direct sur le public cible et les employeurs, les avantages attendus s'étendent aux pratiques, aux dispositifs et aux organisations.

Il est attendu du projet qu'il conduise à la mise en œuvre concrète et pérenne de nouveaux outils et dispositifs pour l'insertion professionnelle des cadres seniors demandeurs d'emploi.

1. Les avantages et les améliorations attendus pour les pratiques et les dispositifs :

- Développer la capacité à travailler ensemble. La participation de toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires sera une expérimentation en direct des pratiques de concertation indispensable pour le traitement de problématique de plus en plus complexe. Cet apprentissage sera directement transférable à d'autres thématiques.

- Fournir aux structures participantes des mesures d'accompagnement innovantes, intégrées et spécifiques. La mise en place conjointe des groupes tests de cadres seniors permettra de repérer les pratiques d'accompagnement et de les transférer pour l'amélioration des actions dans les autres villes partenaires

- 40 professionnels de l'accompagnement vers l'emploi issus de structures publiques, privées et associatives bénéficieront d'une formation action d'une durée de 18 mois qui leur permettra de développer leur connaissance de la problématique et leurs compétences dans l'accompagnement de ce public cible.

- Dans le temps du projet la faisabilité de nouveaux dispositifs permettant l'accès à l'emploi des cadres seniors sera étudié de façon à être directement opérationnels au cours ou à l'issue du projet. Il s'agit par exemple du groupement d'employeurs pour le tiers secteur. Les dispositifs qui auront fait la preuve de leur efficacité sur l'accès à l'emploi seront directement pérennisés.

- L'expérimentation du Forum de recrutement pour les cadres seniors fera l'objet d'une évaluation directe. Si cette évaluation fait montre de son efficacité, cette expérimentation sera pérennisée à Paris et développée à Stockholm et Francfort.

A l'issue du projet un ensemble de mesures innovantes d'accompagnement, testées et évaluées sera disponible sous forme d'offres modélisées directement applicables au public des cadres seniors demandeurs d'emploi des trois territoires du projet et plus largement au niveau européen.

2. Les avantages et les améliorations attendus pour les organisations

L'élaboration du projet a permis de constater que les trois villes partenaires participent de la même démarche de mise en place de structure de type « jobs

center ». Ces organisations sont nouvelles, elles sont régies par des objectifs et des modèles de fonctionnement différents. Le projet permettra de mesurer la façon dont ces organisations agissent sur la problématique repérée et d'améliorer leur efficacité d'action. Il aura un effet structurel sur les organisations des trois territoires de niveau NUTS 3 participants.

Les partenaires sociaux sont impliqués à deux niveaux, au niveau local et au niveau européen à travers l'UEAPME et EUROCADRES. Le projet permettra d'améliorer la compréhension que ces organisations ont de la problématique et de renforcer leur capacité d'intervention auprès de leurs ressortissants et des politiques de l'emploi des différents états membres

3. Les avantages et les améliorations attendus pour les systèmes

Les liens qui seront créés au cours du projet s'établiront entre les collectivités locales de niveau NUTS 3, mais aussi entre les services publics de l'emploi des trois partenaires et entre les organisations para-publiques et privées. Le projet contribuera à mettre en réseau l'ensemble des parties prenantes pour pérenniser les échanges d'expérience et la fertilisation croisées des stratégies de l'emploi.

Au niveau local, les réseaux créés d'abord pour l'élaboration du dossier de candidature puis pour la mise en œuvre du projet se pérenniseront dans un objectif de traitement global de la question de l'insertion des cadres seniors.

L'expérience acquise permettra d'élargir le champ d'intervention à l'ensemble du public senior.

c. Indicateurs de réalisation des objectifs:

- *Quelles sont les méthodes quantitatives et/ou qualitatives utilisées pour établir et mesurer si les objectifs du projet ont été atteints? Décrivez les indicateurs que vous entendez utiliser pour mesurer les effets et résultats du projet. Ces indicateurs ne doivent pas être considérés comme définitifs, car des indicateurs plus spécifiques pourront être identifiés une fois que le projet sera mis en oeuvre.*

Indicateurs quantitatifs (faits et chiffres): ces indicateurs peuvent comprendre, par exemple, le nombre de bénéficiaires directs (personnes/entreprises/autres) et leur répartition par sexe et groupe d'âge (personnes), secteur économique/industriel (entreprises), types de parties et d'organisations concernées (autres).

► Les indicateurs quantitatifs prévus sont les suivants :

- *Nombre de cadres seniors ayant participé à l'expérimentation ; nombre d'hommes et de femmes, origine des participants (part de bénéficiaires des minima sociaux)*
- *Nombre de cadres seniors ayant participé au suivi du projet,*
- *Nombre de personnes ayant retrouvé un emploi, ayant créé ou repris une activité*
- *Nombre d'entreprises mobilisées, nombre de PME*
- *Nombre d'association du tiers secteur mobilisées*
- *Nombre de professionnels de l'emploi ayant participé à la formation-action*

- *Nombre d'actions de communication et public touché*
- *Nombre et qualité des participants actifs dans le partenariat transnational*
- *Le nombre de représentants d'organismes/institutions impliqués dans la phase de diffusion*
- *Nombre de dispositifs repérés, expérimentés et modélisés*
- *Nombre et qualité des participants aux séminaires et conférences*

Indicateurs qualitatifs: ces indicateurs doivent fournir des données transférables concernant des informations qualitatives sur l'efficacité du projet. Cette série d'indicateurs se rapporte aux expériences documentées, aux changements d'attitude et d'avis des acteurs et autres parties intéressées. Les indicateurs qualitatifs portent aussi sur les changements de structures, de procédures et de systèmes qui se produisent au sein ou en dehors des organisations participantes et résultent des activités du projet.

► Les indicateurs qualitatifs prévus sont les suivants :

- Indice de satisfaction des participants aux expérimentations répartis par outil, sexe, et territoire d'expérimentation
- Coopération entre les acteurs à l'intérieur du partenariat, stabilité et pérennisation du réseau
- Nature des emplois occupés par les cadres seniors ayant bénéficié des expérimentations
- Comparaison objectif/résultat par rapport à la prise de conscience des employeurs et des cadres seniors dans les territoires pilotes (témoignages dans la presse et les autres médias, expression de l'intérêt des seniors ... etc.)
- Acceptation des concepts et des méthodes par les participants au projet
- Niveau de coopération transnational, stabilité et pérennisation du partenariat
- Données qualitatives concernant la prise en compte de bonnes pratiques des trois territoires et nombre réel de mesures innovantes effectivement appliquées

C8. Description du projet:

Veillez lire les sections 5 et 7 du guide du candidat. La description du projet doit être présentée sous forme d'une succession logique et progressive des différentes phases du projet. Chaque phase du projet doit être présentée conformément au format type publié ci-dessous.

IMPORTANT: la description des trois phases suivantes du projet est **obligatoire**:

- Phase X du projet: gestion et coordination du projet (veuillez noter que **tous** les frais et activités administratifs, ligne budgétaire D.4, doivent y figurer)
- Phase Y du projet: suivi et évaluation permanents

Les deux phases précitées du projet doivent couvrir toute la durée du projet.

- Phase Z du projet: diffusion et intégration

*******À copier pour chaque phase du projet*******

1. PHASE DU PROJET N° 1 : ACTION 1.1

Intitulé : **Diagnostic, repérage et adaptation des bonnes pratiques**

Durée de la phase du projet : du 1^{er} novembre 2006 au 31 mars 2007

1.1. OBJECTIF DE LA PHASE 1 / ACTION 1.1 DU PROJET

L'objectif de cette phase (et de l'action 1.1) du projet est triple :

- a. Comprendre au niveau des territoires de Paris, Francfort, Stockholm et au niveau européen (grâce à la contribution du CCRE) le contexte auquel se trouvent confrontés les cadres seniors demandeurs d'emploi et analyser, grâce à la démarche comparative, les raisons culturelles et socio-économiques qui expliquent les différences que l'on constate en matière de taux et de condition de retour à l'emploi et à l'activité de ce public ;
- b. Identifier les approches, les pratiques et les savoir-faire novateurs qui agissent sur les 4 leviers que nous avons identifié comme étant actifs pour le retour à l'emploi et à l'activité : agir sur la personne, agir sur les professionnels, agir sur les employeurs privés et publics et l'image, agir sur les autres formes d'emploi et d'activité et le secteur non marchand ;
- c. Evaluer la transférabilité de ces pratiques et savoir-faire et les adapter aux contextes locaux.

L'intelligence de cette première phase repose sur la coopération transnationale, qui de repérer des approches et des pratiques novatrices agissant directement sur la problématique, mais aussi de mettre en lumière par l'approche comparative les freins culturels et socio-économiques à l'accès à l'emploi des cadres seniors.

1.2. DESCRIPTION DE L'ACTION 1.1

Partenaire transnational coordonnateur : Ville de Paris

1.2.1. MÉTHODE :

Elle repose sur un processus itératif entre l'étude et son appropriation par les partenaires et sur l'élaboration d'un guide de transférabilité des pratiques repérées.

1.2.2. LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE :

- a. **Constitution du cahier des charges du diagnostic, repérage des pratiques** : ce cahier des charges fait l'objet d'une concertation entre les quatre partenaires transnationaux

- b. Réalisation d'un état des lieux** par un prestataire disposant d'une solide connaissance de la problématique et des différents contextes locaux. Pour cela le prestataire effectue les investigations suivantes : il se rend au moins une fois dans les trois sites partenaires, il rencontre les principaux interlocuteurs, il recueille et traite toute l'information disponibles au niveau européen sur la thématique retenue. (action réalisée par Paris et un prestataire). Participation de tous les partenaires locaux et notamment du Laboratoire GTM-Iresco-CNRS (Genre, Travail et Mobilité).

Les partenaires transnationaux, fournissent au prestataire les informations dont il a besoin et organisent le contact avec les interlocuteurs locaux.

Pour cela les partenaires de Francfort organiseront un groupe de réflexion avec des experts locaux pour identifier les opportunités pour les cadres seniors demandeurs d'emploi en matière d'activité et de secteur professionnels.

Au cours des cinq premiers mois du projet (novembre 2006-mars 2007), le CCRE organisera une collecte de données parmi ses associations membres afin d'identifier les cas de bonnes pratiques de partenariat entre collectivités territoriales et autres acteurs concernés afin de favoriser la réinsertion professionnelle du groupe cible.

La Ville de Stockholm sera chargée de collecter des informations sur la campagne de communication organisée avec un large succès en Finlande sur les compétences des seniors et d'en présenter les résultats lors du premier séminaire de travail en mars/avril 2006 à Paris.

- c. Diagnostic partagé** : l'état des lieux est ensuite soumis au débat des partenaires pour parvenir à un diagnostic partagé

Il fait d'abord l'objet d'un débat au sein des Comités partenariaux locaux des trois sites, qui proposent des amendements ou demandent des compléments d'information.

Le document modifié sert de base de travail pour le premier séminaire européen qui se tiendra à Paris en mars 2007. Ce séminaire réunira les partenaires européens : promoteurs du projet, employeurs, formateurs, usagers... (phase 3 du dossier de candidature)

- d. Adaptation des pratiques** : chaque partenaire élabore ensuite un document de transférabilité des pratiques repérées qui sert de base pour les expérimentations. Le prestataire retenu accompagne les différents partenaires dans cette démarche.

1.3. RÔLE ET CONTRIBUTION DU CANDIDAT / DE CHAQUE PARTENAIRE DANS LE CADRE DES DIFFÉRENTES ACTIONS

Organisation	Description du rôle et de la contribution
Action 1.1 : Diagnostic, repérage et adaptation des bonnes pratiques	
Ville de Paris	Coordination de la phase, pilotage du diagnostic, Apport d'éléments et de données, Réunions Comité partenarial local, Organisation et animation du séminaire transnational (cf phase 3). Diffusion des informations par le biais du site Internet
UDCFDT/CFDT Cadres	Apport d'éléments et de données et des études réalisées précédemment, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
Emmaüs France	Apport des premiers éléments d'enquête sur le réseau national, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
Paris Pionnières	Apport d'éléments et de données, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
ANPE, Espace Cadres	Apport d'éléments et de données du service public de l'emploi, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
CGPME 75	Apport d'éléments et de données et des études réalisées précédemment, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
Astrolabe Conseils	Apport d'éléments et de données, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
FFGE	Apport d'éléments et de données, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
Carrefours pour l'emploi	Apport d'expérience sur les Forums de recrutement, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
CCRE	Apport de données européennes et des études réalisées précédemment, mise en relation avec les expériences d'autres Pays européens
Ville de Stockholm	Apport d'éléments et de données, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational. Réalisation d'une étude et d'une modélisation sur la campagne de communication Finlandaise
Arbeitsagentur Frankfurt	Participation au séminaire local. Apport d'éléments et de données, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
Gffb	Organisation d'un séminaire local. Apport d'éléments et de données, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
Kompass	Apports d'éléments sur la création d'entreprises et le travail indépendant des seniors à Francfort. Participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
ZfW	Apport d'éléments et de données, participation aux réunions de travail et au séminaire transnational
Brenner	Apport d'éléments et de données, participation au séminaire local
SWA	Apport d'éléments et de données, participation au séminaire local

1.4. RÉSULTATS ET RETOMBÉES ESCOMPTÉS, Y COMPRIS LES PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS ET PRODUITS

1.4.1. PRODUITS :

- un état des lieux transnational sous forme d'une série de power-points facilement accessibles par l'ensemble des partenaires impliqués ;
- un diagnostic partagé : issu des travaux du séminaire européen de Paris amendant l'état des lieux ;
- un guide d'adaptation des pratiques.

1.4.2. EVÈNEMENTS :

- séminaire transnational diagnostic mars/avril 2006 (Paris),

1.4.3. RETOMBÉES :

- mobilisation de l'ensemble des partenaires et tierces parties sur la problématique considérée ;
- retombées médias .

1.5. RESSOURCES NÉCESSAIRES A LA PHASE 1

Phase 1, Action 1.1 : Diagnostic, repérage et adaptation des bonnes pratiques	Organisation	Unité	Nombre	Coût unitaire	Coût total
D1 Personnel					
<i>Candidat et partenaires locaux Paris</i>					45928
Chargé de mission projet	Ville de Paris	jour	55	250.00	13750,00
Emmanuel Pheulpin chef de projet		jour	6	250.00	1500,00
Elisabeth Friche Thirion direction du projet		jour	4	464.00	1856,00
Sonia Buscarini, chef de projet	UD CFDT/CFDT cadres	jour	10	295.20	2952,00
Jean-Paul Bouchet/Laurent Mahieu chefs de projet		jour	10	520.00	5200,00
NI, Chargé de mission	Emmaüs France	jour	10	278.00	2780,00
Marie-Christine Bordeaux, chef de projet	Paris Pionnières	jour	10	350.00	3500,00
Sonia Condette, animatrice d'équipe	ANPE, Espace Cadres Gare de Lyon	jour	10	239.00	2390,00
Abdellah Mezzouane, secrétaire général, coordination générale, relation UEAPME	CGPME 75	jour	5	530.00	2650,00
NI, Chargé de mission	Astrolabe Conseil	jour	10	280.00	2800,00
Sophie Le Naoures, secrétaire générale, responsable du projet	FFGE	jour	10	255.00	2550,00
Michel Lefèvre, Coordinateur, responsable du Forum emploi	Carrefours Pour l'Emploi	jour	10	400.00	4000,00
<i>Personnel CCRE</i>					8282.39
Angelika Poth-Mogele, chef de projet,	CCRE	jour	7	582.03	4074.21
Asli Ozceri, chargée de mission		jour	12	312.83	3753.96
V. Solle, CCRE, assistance technique		jour	2	227.11	454.22
<i>Personnel Francfort</i>					26550
Eva Peters, directrice équipe cadre	Arbeitsagentur Frankfurt	jour	10	400	4000,00
Ni, chargé de mission égalité des chances		jour	2	400	800,00
Ellen Bommersheim, directrice	Kompass	jour	15	450	6750,00
Ni, accompagnateur création d'activité		jour	2	450	900,00
Ni, accompagnateur création d'activité		jour	2	450	900,00
Barbara Wagner, coordinatrice projet "Best agers"	GffB	jour	15	500	7500,00
NI, formateur	ZfW	jour	2	450	900,00
Doris Brenner, directrice, responsable coaching et gestion de carrière	Brenner	jour	4	600	2400,00
Andreas Keppler, directeur de formation	SWA	jour	4	600	2400,00
<i>Personnel Stockholm</i>					23900,00
NI, Coordination du projet et entreprises	Ville de Stockholm	jour	50	220.00	11000,00
Hässelby-Vällingby, coordination arrondissement et formation		jour	20	215.00	4300,00
Bromma, coordination arrondissement et programme santé		jour	20	215.00	4300,00
Normalm, coordination arrondissement et évaluation		jour	20	215.00	4300,00
Coût total personnel			337		104 660.39

D2 Déplacements					
Coût total déplacement					
D3 Activités services					
Action 1 : Réaliser un diagnostic partagé transnational des pratiques					
Etude état des lieux, diagnostic et identification des bonnes pratiques dans les 3 villes partenaires	Ville de Paris				125 000.00
Coût total services					125 000.00
D4 Administration					
Coût total administration					
Coût total Phase 1					229 660.39

2. PHASE 2 DU PROJET

Intitulé de la phase du projet : **Expérimentation**

Durée de la phase du projet : du 1^{er} avril 2007 au 1^{er} octobre 2008

Coordonnateur transnational : Ville de Paris

2.1. OBJECTIF DE LA PHASE 2 DU PROJET :

L'objectif est double, il s'agit de :

1. mettre en œuvre de façon concrète et dans le temps du projet des actions expérimentales pour favoriser le retour à l'emploi ou à l'activité des cadres seniors ;
2. évaluer ces actions pour en analyser la valeur ajoutée, les modéliser et en mesurer l'intérêt de pérennisation/diffusion dans les politiques locales, nationales et européennes.

L'expérimentation concerne 4 leviers d'action identifiés comme agissant sur le retour à l'emploi et à l'activité. Ces quatre leviers sont interdépendants même s'ils sont présentés de façon segmenté pour les besoins du dossier de candidature.

L'expérimentation est directement opérationnelle et a des objectifs quantifiés de retour à l'emploi des cadres seniors qui permettront de réellement en évaluer la pertinence.

2.2. DESCRIPTION DES ACTIONS

2.2.1. ACTION 2.1 : AGIR SUR LA PERSONNE

Partenaire transnational coordonnateur : Frankfort

Objectifs :

- Passer d'une logique d'exclusion du marché du travail à une logique d'inclusion dans l'emploi et l'activité
- Améliorer le taux de retour à l'emploi des cadres seniors
- Rendre les personnes autonomes dans leur recherche d'emploi, élargir leurs choix professionnels,
- Développer l'estime de soi et permettre aux cadres seniors de mieux identifier leurs compétences professionnelles pour mieux les transférer vers d'autres secteurs d'activité ou d'autres modalités d'organisation du travail (création d'activité, portage, temps partagé...)
- Impliquer les bénéficiaires comme partenaires du projet pour adapter les pratiques à leurs besoins ;

- Évaluer les actions menées et les modéliser pour en permettre la diffusion et la pérennisation.

Méthode et démarche :

a. Implication de 3 groupes test de cadres seniors en « entrée et sortie permanente » issus des 3 villes.

Durant le projet environ 55 cadres seniors : hommes, femmes, immigrés... passeront par chacun de ces groupes. Soit plus de 150 personnes (*taux attendu de sortie positive 60 %*). Ces personnes bénéficieront des pratiques novatrices identifiées au cours de la phase 1 : coaching, formation, accompagnement vers l'emploi individuel, le travail à temps partagé, le travail en missions, la création d'entreprises ... Ils seront de plus de véritables partenaires du projet, pour analyser l'adaptation des pratiques à leurs besoins. Ils participeront aux séminaires nationaux et européens.

A Francfort, le projet sera mené de façon concertée par tous les partenaires impliqués sous la coordination de l'Arbeitsagentur.

- A l'occasion d'une première communication les candidats potentiels (50+) seront informés du projet, des bénéfices qu'ils pourront en tirer mais aussi des attentes à leur égard. Un groupe de 20 personnes sera sélectionné, elles signeront une lettre d'engagement. Le processus sera répété tous les 3 mois afin de remplacer les personnes.
- Le "groupe test" sera constitué de divers profils d'allocataires de 50 ans et +. Il inclura des hommes, des femmes, des immigrés, des personnes très qualifiées ainsi que des personnes plus difficilement insérables. Le public proviendra de différents secteurs professionnels. Un des critères-clé pour leur sélection sera la motivation.
- Il n'y a pas de durée arrêtée pour ce processus. Toutefois la phase préliminaire de détection des profils sera courte afin de laisser du temps pour les activités de coaching, de formation, d'aide aux créations de différentes sortes (dont les créations en groupe) qui auront une durée de 6 à 8 mois maximum par personne. Ensuite, la personne issue du groupe test devra être réinsérée. Dans le temps du projet, un minimum de 35 personnes auront intégré le groupe test (le nombre de personnes est dû au co-financement).

A Stockholm le groupe test de 40 cadres seniors en entrée et sortie permanente qui sera constitué bénéficiera d'un accompagnement collectif et individuel. Chaque membre du groupe se verra attribuer un référent qui le suivra dans son parcours.

- Le groupe intégrera des personnes de profil divers et particulièrement des cadres seniors demandeurs d'emploi d'origine étrangère qui cumulent une double discrimination sur le marché du travail. (Un taux de retour à l'emploi de 60% est attendu).
- Un programme de santé expérimental sera organisé à l'attention du groupe test. Il comportera à la fois une dimension physique et psychologique. Le groupe bénéficiera également d'une formation en informatique.

L'action sera réalisée de façon coordonnée par trois Job centers d'arrondissement de la Ville de Stockholm, qui échangeront sur leurs pratiques avec les autres intervenants de l'emploi et à l'aune des apports du projet transnational. Ces intervenants emploi feront part de leur expérience lors du séminaire et de la visite d'étude qui se dérouleront à

Stockholm sur la formation des professionnels. Ils participeront aux séminaires de Paris et de Francfort.

A Paris, la situation est un peu différente. Le groupe qui servira de test existe déjà.

- Il s'agit d'un club de seniors (majoritairement des cadres), le Groupe Action Temps Partagé (GATP), (animé par l'espace-cadre de l'ANPE Gare de Lyon). Ce sont en permanence de 25 à 35 personnes qui participent au groupe dans une logique d'entrée et de sortie permanente. Ceux-ci prospectent les entreprises à la recherche de missions et diffusent au sein des participants du groupe les besoins des entreprises, permettant ainsi le fonctionnement en réseau. Ce sont plus de deux cents entreprises qui sont prospectées annuellement par le groupe ; elles donnent lieu à quelques 80 missions.

L'objectif de l'espace-cadres de l'ANPE est de renforcer l'efficacité du dispositif en bénéficiant des apports des pratiques repérées dans la phase 1 du projet. Il se déclinera sur un registre :

- opérationnel : conforter et promouvoir auprès des institutionnels et des entreprises ces formes d'activité ; faire découvrir par les cadres seniors d'autres formes de travail et développer des solidarités propres à lutter contre leur isolement ;
 - organisationnel : doter le groupe d'outils en lui permettant de constituer de véritables bases de données d'entreprises réceptrices, de fonctions, de postes et de missionnaires, de communiquer avec l'extérieur et de constituer un site Internet pérenne, de fonctionner en réseau avec les autres sites franciliens ;
 - développement des compétences : accompagner, instrumenter les participants à chacune des étapes-clés d'une mission et modifier ainsi leur posture au travail.
- Un accompagnement externe long, de 2 fois trois mois sera proposé aux participants cadres seniors. Il a pour objectif de les aider à sortir de leur enfermement caractérisé par un « emprisonnement » dans l'ancien métier, l'ancien statut, le repli sur soi,... Il s'agit en premier lieu, de recréer une dynamique sur un nouvel environnement professionnel, nouveaux secteurs, nouvelles fonctions et d'orienter cette dynamique vers des stratégies de retour à l'emploi centrées sur une logique d'opportunité.

Les membres de ces trois groupes test participeront de façon active à SENIOR COMPETENCE pour apporter leur contribution à la réflexion, à l'identification des bonnes pratiques et de leur valeur ajoutée... Un certain nombre d'entre-eux effectuera des séjours d'études auprès des partenaires en marge des séminaires européens. Ils rencontreront lors de ces séjours leurs homologues des autres groupes et découvriront les différentes pratiques et approches mises en œuvre.

b. Réalisation de prestations expérimentales d'accompagnement individualisées ou collectives auprès de 100 cadres seniors parisiens bénéficiaires du RMI (minima social)

Cette action vise à mettre en œuvre les approches et les pratiques repérées pour l'insertion des cadres seniors les plus éloignés de l'emploi. Paris interviendra au titre du Programme Départemental d'Insertion qui met en œuvre un ensemble de mesures et dispositif à l'attention des bénéficiaires du RMI qui sont de sa compétence. Le marché qui sera réalisé comportera plusieurs lots afin de permettre l'expérimentation de

différentes approches et pratiques. S'agissant d'un public souvent très éloigné de l'emploi le taux de sortie positive attendu est de 50%, un pourcentage supérieur au taux habituellement constaté. L'action sera évaluée en continue pour tirer des enseignements directement pérennisables dans les futurs Programme Départemental d'Insertion.

c. Réalisation d'une évaluation permanente des actions (sous forme d'auto évaluation ou d'évaluation externe).

Analyse quantitative reposant sur le taux de retour à l'emploi ou à l'activité et analyse qualitative basée sur une enquête de satisfaction et une analyse des parcours professionnels.

d. Modélisation des pratiques pour permettre leur diffusion et leur pérennisation

e. Séminaire thématique à Francfort (détaillé dans la phase 3)

2.2.2. ACTION 2.2 : AGIR SUR LES PROFESSIONNELS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

Partenaire transnational coordonnateur : Stockholm

Objectifs :

- Renforcer les compétences des accompagnateurs emploi des cadres seniors, faire évoluer et adapter leur pratiques ;
- Confronter les pratiques entre des professionnels issus de différentes structures et de différentes cultures ;

Méthode et démarche :

1. Organiser 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 ... (*nombre de formateurs concernés 40*) (action réalisée par la Ville de Paris). Modéliser la formation/action sous la forme d'un guide pédagogique ;
2. Organiser des rencontres entre professionnels de l'emploi des différentes villes partenaires (détaillé dans la phase 3 du projet) ;
3. Echanger sur les modalités de fonctionnement des *job centers* des différentes villes partenaires et leur rôle pour l'insertion des cadres seniors (détaillé dans la phase 3).
4. La ville de Stockholm organisera un séminaire thématique sur ce point et une visite d'étude. (détaillé dans la phase 3).

2.2.3. ACTION 2.3 : AGIR SUR LES EMPLOYEURS ET SUR L'IMAGE

Partenaire transnational coordonnateur : Paris

Objectifs :

- Mobiliser les entreprises et particulièrement les petites et moyennes entreprises PME ; les sensibiliser à l'intérêt du recrutement des cadres seniors en s'appuyant notamment sur de nouveaux types de contrat de travail.
- Favoriser les échanges entre entreprises des trois territoires européens.
- Favoriser le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi pour le public cadres seniors demandeurs d'emploi.
- Changer l'image des cadres seniors dans la perception des recruteurs et du public.

Méthode et démarche :

- a. **Mobiliser et sensibiliser les PME à la question du recrutement des cadres seniors** ; définir une méthodologie et apporter des réponses concrètes en terme d'outils et méthodes pour favoriser l'accès à l'emploi des cadres seniors issus des grandes entreprises. Formuler des préconisations au plan européen visant le développement de l'attractivité de l'emploi des PME pour des cadres seniors issus des grandes entreprises, et ayant perdu leur emploi. (action réalisée par la CGPME 75 - Paris) (*indicateurs : nombre d'entreprises mobilisées*).
- b. **Organiser un « idea workshop » avec les employeurs** pour identifier et tester les mesures destinées à augmenter l'employabilité du groupe test de cadres seniors (action réalisée à Francfort par Arbeitsagentur, Kompass et GffB, avec l'implication de la Chambre de Commerce de Francfort) (cf. Phase 3).
- c. Mobiliser l'ensemble des partenaires sociaux, des employeurs et des partenaires publics dans le cadre du dialogue social territorial par la création d'une **Commission Paritaire Locale** (qui reconnue dans le cadre d'un accord interprofessionnel n'existe pas encore à Paris) sur des secteurs géographiques ou des secteurs professionnels de Paris pour sensibiliser à la réinsertion professionnelle des cadres seniors (action réalisée par la UD-CFDT et la CFDT Cadres – syndicat de salariés). (*indicateurs : le nombre d'entreprises adhérentes à la commission paritaire locale et nombre d'accords qui seront négociés*) ; Par ailleurs la CFDT Cadres mobilisera ses outils de communication pour diffuser les réalisations du projet et s'appuiera également sur l'expérience de l'APEC (association pour l'emploi des cadres) et ses propres outils de communication.
- d. **Etudier la question du recrutement des cadres seniors dans le cadre des collectivités territoriales** (action réalisée par la Direction des Ressources humaines de la Ville de Paris) et de l'impact de la suppression de la limite d'âge pour le recrutement des fonctionnaires territoriaux. Echanger sur les pratiques avec les DRH des Villes de Stockholm et Francfort.
- e. **Organiser un Forum emploi à l'attention des cadres expérimentés** (visant en priorité le public cible) sur le modèle du Forum de recrutement Paris Pour l'Emploi. Ce dernier est destiné à tous les publics et remporte chaque année un grand succès

(50 000 visiteurs en 2005, 300 entreprises et 5 000 recrutements effectués) mais il motive surtout des jeunes. Le public attendu pour l'expérimentation : 10 000 cadres expérimentés (dont une majorité de cadres de plus de 45 ans), 100 entreprises (dont une majorité de PME) proposant des recrutements dans le cadre du Forum. (action réalisée par Carrefours pour l'Emploi) (*Résultat attendu 1000 recrutements*) ; Le projet pourra s'appuyer sur l'expérience de Stockholm « employment auction ». Par ailleurs les partenaires de Francfort et de Stockholm se participation en tant qu'observateurs au Forum pour mesurer la transférabilité de l'expérience dans leur territoire.

- f. **Echanges d'expérience entre les trois villes partenaires sur l'image des cadres senior et la valeur ajoutée des campagnes de communication.** La ville de Francfort dispose d'une expérience en cours de réalisation dans un projet qui s'appelle « Best Agers » dans ce domaine qui sera très utile au deux autres Villes.
- g. **Organiser une campagne de communication à Paris et à Stockholm** sur la valorisation des compétences des cadres seniors et des « **success stories** » **dans les 3 villes partenaires** (réalisation d'un film sur les expériences menées dans les différentes villes et sur les parcours de vie, affiches, documents grands publics, campagne de presse ...) (action réalisée par la Ville de Paris et la Ville de Stockholm).
- h. Echanges sur les pratiques entre les partenaires européens, participation des employeurs et des partenaires sociaux aux réunions transnationales.
- i. Evaluer et modéliser les expérimentations réalisées.

2.2.4. ACTION 2.4. : AGIR SUR LES AUTRES FORMES D'EMPLOI ET D'ACTIVITÉ ET MOBILISER LE TIERS SECTEUR

Partenaire coordonnateur transnational : Ville de Paris

Objectifs :

- Explorer l'ensemble des dispositifs favorisant l'emploi notamment pour les PME et le tiers secteur : travail à temps partagé, groupement d'employeurs.
- Etudier les formes d'organisation permettant l'exercice de l'activité en *free lance* : portage, travail indépendant ...
- Expérimenter l'appui à la création d'activité pour des femmes cadres seniors.
- Etudier et expérimenter l'opportunité de la réorientation des cadres seniors .demandeurs d'emploi issus du secteur marchand vers le tiers secteur.

Méthode et démarche :

1. Accompagner la création d'activité :

- a. **Accompagner la démarche de pré-incubation et d'incubation de projets de femmes cadres seniors** (12 personnes concernées, 80% de créations attendues) en bénéficiant de l'échange de bonnes pratiques avec une opération de même nature à Francfort. (action réalisée par Paris Pionnières). Evaluer et modéliser l'expérimentation.
- b. Accompagnement à la création d'activité et au self employment du groupe test de Francfort (Kompass) (30% des personnes accompagnées).
- c. Accompagnement à la création d'activité et au self employment du groupe test de Stockholm (Ville de Stockholm) (30% des personnes accompagnées).

2. Conduire une étude action sur les nouvelles formes d'organisation de l'emploi et les différentes modalités d'accompagnement des cadres seniors vers ces activités: portage salarial, coopérative d'emploi qui visent à concilier autonomie dans l'exercice de l'activité professionnelle et salariat. (Cette étude sera menée à Paris et à Francfort)

- A Francfort Kompass conduira une étude sur ces nouvelles formes d'organisation de l'emploi et particulièrement sur toutes les dimensions du « self employment » pour laquelle elle dispose d'une expertise importante.
- A Paris, Astrolabe Conseil (une Coopérative d'activité) étudiera les modalités d'accompagnement des cadres seniors vers ces formes d'activité. Cela concerne principalement l'acquisition de compétences spécifiques nécessaires au développement d'une activité autonome (démarche et élaboration de propositions commerciales) mais également à de nouvelles formes d'exercice des compétences professionnelles (travail par mission dans le cadre d'une relation commerciale). L'étude visera à capitaliser les différentes pratiques d'accompagnement et en évaluer l'efficacité au regard de l'objectif : permettre aux cadres seniors de développer une activité économique viable. L'étude action se déroulera en trois phases : une phase d'enquête auprès de cadres seniors accompagnés pour mieux cerner les difficultés de ce mode d'activité professionnelle, leurs attentes en termes d'accompagnement et leurs besoins pour sécuriser leurs parcours, une capitalisation des expériences d'accompagnement proposées par les différentes formes de structure, la réalisation d'un référentiel d'accompagnement.

3. Etudier et expérimenter l'opportunité du transfert des compétences des cadres seniors issus du secteur privé vers le tiers secteur et construire les outils adaptés,

- L'action débutera par l'analyse des opportunités de recrutement dans le tiers secteur et de capacité de réorientation des cadres seniors demandeurs d'emploi. Il sera établi un référentiel des métiers et des compétences requises (action réalisée par la Ville de Paris qui s'appuiera également sur un prestataire externe).
- Cette action sera complétée par l'établissement d'un inventaire métiers pour les cadres seniors dans le tiers secteur à partir d'une analyse typologique dans la

groupes Emmaüs en France. Sur la base d'une analyse quantitative/qualitative (questionnaires + entretiens) les facteurs d'intégration (et les obstacles) des cadres seniors dans le tiers secteur seront catégorisés pour parvenir à un référentiel de compétence et à la déclinaison des programmes d'accompagnement et de formation nécessaires. (action réalisée par Emmaüs France).

- Les financeurs de la formation professionnelle seront mobilisés pour construire les outils de formation adaptée (Conseil régional d'Ile de France, ASSEDIC, Ville de Paris).
- La Fédération Française des Groupements d'employeurs réalisera une étude de faisabilité pour la création d'un groupement d'employeurs du tiers secteur.
- Le réseau Emmaüs qui possède différentes structures intervenant dans le champ de l'action social et de l'économie solidaire, sera un terrain d'expérimentation de ce projet et mettra en place une expérimentation d'embauche et de formation/accompagnement (action réalisée par Emmaüs France).
- Cette expérience sera ensuite modélisée et traduite concrètement dans la mise en œuvre de nouveaux dispositifs sur le territoire parisien.

2.3. RÔLE ET CONTRIBUTION DU CANDIDAT / DE CHAQUE PARTENAIRE DANS LE CADRE DES DIFFÉRENTES ACTIONS

Actions	Organisation	Description du rôle et de la contribution
Action 2.1 : Agir sur la personne		
Arbeitsagentur Frankfurt	Coordination transnationale de l'action ;	Responsable du groupe test, Organisation du séminaire transnational (cf Phase 3)
Kompass		Participation au séminaire transnational
Gffb		Accompagnement à la gestion de carrière du groupe test, appui à l'organisation du séminaire transnational et apport d'information concernant le groupe test
ZfW		Apport d'auto-formation au groupe test
Doriis Brenner		Selection, coaching de démarrage et coaching individuel, bilan de compétence
SWA		Formation des participants du groupe test
Ville de Stockholm		Accompagnement du groupe de cadres seniors, organisation de programme de formation informatique et de santé
Espace-cadres Gare de Lyon		Accompagnement du groupe de cadres seniors : groupe action temps partagé
Ville de Paris		Réalisation de prestations individuelles et collective pour 100 cadres seniors. Passation d'un marché public auprès de prestataires. Evaluation des pratiques, modélisation
Action 2.2 : Agir sur les professionnels de l'emploi		
Ville de Stockholm		Coordination transnationale de l'action, organisation du séminaire transnational et de la visite d'étude (cf. Phase 3)
Arbeitsagentur Frankfurt		Echanges sur les compétences avec les agents et les prestataires, participation au séminaire transnational
Gffb		Mobilisation des membres du réseau « Best Agers » en particulier les jobs centers et les organismes de formation ; Participation au séminaire transnational
Partenaires		Participation à la formation/action
Action 2.3 : Agir sur les employeurs et l'image		
Ville de Paris	Coordination transnationale de l'action	Organisation et conduite d'une campagne de communication sur les compétences des cadres seniors ; Etude de la place des cadres seniors dans la gestion des ressources humaines de la ville de Paris
Carrefours pour l'Emploi		Organisation d'un forum de recrutement à l'attention du public cible
UD- CFDT/CFDT Cadres		Organisation du dialogue territorial sur une base géographique ou sectoriel, Mobilisation des partenaires sociaux, des employeurs et des partenaires publics sur l'emploi des cadres senior
CGPME 75		Mobilisation, sensibilisation des PME
Arbeitsagentur Frankfurt		Travail avec les agents et les prestataires sur la sensibilisation des employeurs
Kompass		Apport d'expériences
Gffb		Mobilisation des membres du réseau « Best Agers » en particulier les jobs centers et les organismes de formation ; Participation au séminaire transnational
Ville de Stockholm		Organisation du plan de communication – Mobilisation DRH de Stockholm Mise en relation groupe test et employeurs

Action 2.4 : Agir sur les autres formes d'emploi et d'activité et mobiliser le tiers secteur	
Ville de Paris	Ville de Paris Coordination transnationale de l'action Conduite des études sur les nouvelles formes d'organisation de l'emploi et sur le gisement d'emploi du tiers secteur
Paris Pionnières	Accompagnement de femmes cadres seniors créatrice d'activité
FFGE	Etude de faisabilité d'un groupement d'employeurs pour le tiers secteur à l'attention du public cible
Astrolabe Conseil	Etude action sur l'accompagnement des cadres seniors vers les nouvelles formes d'organisation du travail
Emmaüs France	Réalisation d'un inventaire métiers pour les cadres seniors dans tiers secteur dans les groupes Emmaüs France, déclinaison des programmes de formation et d'accompagnement. Expérimentation d'embauche et de formation/accompagnement.
Kompass	Accompagnement à la création d'activité du groupe test. Etude sur le self employment.
Ville de Stockholm	Accompagnement des membres du groupe test vers la création d'activité et les autres formes d'organisation de l'emploi

2.4. RÉSULTATS ET RETOMBÉES ESCOMPTÉS, Y COMPRIS LES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET PRODUITS

Produits :

- un recueil des parcours professionnels des personnes accompagnées,
- les rapports d'étude action,
- un document de modélisation des pratiques,
- le bilan du Forum de recrutement,
- l'ensemble des produits de communication qui seront créés dans le cadre des campagnes de Paris et Stockholm : affiches, brochures, film,
- l'ensemble de ces documents sont disponibles en français et en anglais, puis traduits en tant que de besoin par les partenaires en allemand et en suédois. Ils sont mis en ligne sur le site Internet du projet et font l'objet d'une communication dans la presse nationale/locale des différents pays concernés.

Evènements : (ils sont décrits dans la phase 3)

- Séminaire transnational mars/avril 2006 (Paris),
- Séminaire transnational thématique « agir sur la personne » (Francfort),
- Séminaire transnational thématique « agir sur les professionnels de l'emploi » (Francfort),
- Conférence européenne finale Paris : « agir sur les employeurs et sur l'image », « agir sur les autres formes d'emploi et mobiliser le tiers secteur ».

Retombées :

- mobilisation de l'ensemble des partenaires et tierces parties sur la problématique considérée,

- effet de diffusion des pratiques à l'intérieur des structures par la participation des professionnels de l'emploi à la formation/action. Amélioration de l'efficacité de leur action,
- identification des pratiques transférables qui seront mises en œuvre dans les expérimentations ;
- retombées médias .

2.5. RESSOURCES NÉCESSAIRES (TABLEAU FINANCIER)

Phase 2 : Expérimentation					
	organisation	Unité	Nombre	Coût unitaire	Coût total
D1 Personnel					
Nom et ou fonction		Jours			
Action 1 : Agir sur la personne			2 245		459 849.00
Personnel candidat / partenaires locaux Paris					86 445.00
Chargé de mission	Ville de Paris		55	250.00	13750.00
Marie-Catherine Gaillard, coordination des interventions emploi			9	450.00	4050.00
Marianne de Brunhof, Sous directrice, coordination bénéficiaires du RMI			7	450.00	3150.00
Sonia Condette, animatrice d'équipe	ANPE, Espace cadres Gare de Lyon		133	239.00	31787.00
Conseiller ANPE			101	161.00	16261.00
Philippe Cagniant directeur			27	368.00	9936.00
Monique Lemarchand, conseiller référent			37	203.00	7511.00
Personnel Francfort					147 550.00
Eva Peters, directrice équipe cadre	Arbeitsagentur Frankfurt	jour	21	400.00	8 400.00
Ni, chargé de mission, chargé de mission égalité des chances	Frankfurt	jour	2	400.00	800.00
Ellen Bommersheim, directrice	Kompass	jour	10	450.00	4 500.00
Barbara Wagner, coordinatrice réseau et projet "Best agers"	Gffb	jour	16	500.00	8 000.00
NI, formateur	ZfW	jour	37	450.00	16 650.00
Doris Brenner, directrice, responsable coaching et gestion de carrière	Brenner	jour	60	600.00	36 000.00
Andreas Keppler, directeur de formation	SWA	jour	62	600.00	37 200.00
30 demandeurs d'emploi cadres seniors	Arbeitsagentur Frankfurt	jour	600	60.00	36 000.00
Personnel Stockholm					225 854.00
Hasselby-Vällingby, coordination arrondissement et formation	Ville de Stockholm	jour	200	215.00	43 000.00
Bromma, coordination arrondissement et programme santé		jour	200	215.00	43 000.00
Normalm, coordination arrondissement et évaluation		jour	130	215.00	27 950.00
Göran Bülov, Norrmalm city district, conseiller job center		jour	47	208.00	9 776.00
Ulrika Thuren, Norrmalm city district, conseiller job center		jour	47	208.00	9 776.00
NI, Norrmalm city district, conseiller job center		jour	50	208.00	10 400.00
Curt Sandblom, Bromma city district, conseiller job center		jour	47	208.00	9 776.00
NI, Bromma city district, conseiller job center		jour	100	208.00	20 800.00

Sara Schildt, Bromma city district, conseiller job center	Ville de Stockholm	jour	47	208.00	9 776.00
NI, Hässelby-Vällingby city district, conseiller job center		jour	200	208.00	41 600.00
Action 2 : Agir sur les formateurs et les référents emploi			236		59 200.00
<i>Personnel candidat et partenaires locaux Paris</i>					13 750.00
Chargé de mission	Ville de Paris		55	250.00	13750.00
<i>Personnel Francfort</i>					13 200.00
Eva Peters, directrice équipe cadre	Arbeitsagentur Frankfurt	jour	15	400.00	6000.00
Ni, chargé de mission, chargé de mission égalité des chances		jour	8	400.00	3200.00
Barbara Wagner, coordinatrice réseau et projet "Best agers"	Gffb	jour	8	500.00	4000.00
<i>Personnel Stockholm</i>					32 250.00
Hässelby-Vällingby, coordination arrondissement et formation	Ville de Stockholm	jour	50	215.00	10750.00
Bromma, coordination arrondissement et programme santé		jour	50	215.00	10750.00
Normalm, coordination arrondissement et évaluation		jour	50	215.00	10750.00
Action 3 : Agir sur les employeurs et sur l'image			2 249		576 472.80
<i>Personnel candidat et partenaires locaux Paris</i>					392 130.80
Sécretariat administratif et financier	UD CFDT/CFDT CADRES 75	jour	94	182.30	17136.20
Sonia Buscarini, chef de projet		jour	213	295.20	62877.60
Yasmine Latch, assistance technique			55	230.00	12650.00
Jean-Paul Bouchet/Laurent Mahieu chefs de projet			70	520.00	36400.00
Florence Brouillaud, chargée de mission communication diffusion			48	320.00	15360.00
Chargé de mission			7	250.00	1750.00
Houda Mokdad, mobilisation des entreprises, appui technique		CGPME 75	jour	77	181.00
Valérie Boccadamo, responsable administrative et financière	jour		40	275.00	11000.00
Abdellah Mezzouane, secrétaire général, coordination générale, relation UEAPME	jour		10	530.00	5300.00
Jean-Louis Lafeuille, conseiller, mobilisation des administrateurs CGPME	jour		15	515.00	7725.00
Benoit Rabot, coordination de l'équipe projet	jour		53	350.00	18550.00
Michel Lefèvre, Coordinateur, responsable du Forum emploi	Carrefours pour l'Emploi		205	400.00	82000.00
Chargés de mission préparation, organisation du Forum emploi			437	175.00	76475.00
Chargé de mission	Ville de Paris	jour	55	250.00	13750.00
Chargé de mission DRH	Ville de Paris	jour	18	350.00	6300.00
Marie Monjauze chargée de communication		jour	5	273.00	1365.00
Lionel Bordeaux, attaché de presse relation avec les médias		jour	18	273.00	4914.00
Caroline Chal, direction du plan de communication	Ville de Paris	jour	17	273.00	4641.00
<i>Personnel Francfort</i>					21 500.00
Eva Peters, directrice équipe cadre	Arbeitsagentur Frankfurt	jour	15	400.00	6 000.00
Ni, chargé de mission, chargé de mission égalité des chances		jour	7	400.00	2 800.00

Ellen Bommersheim, directrice	Kompass	jour	6	450.00	2 700.00
Barbara Wagner, coordinatrice réseau et projet "Best agers"	Gffb	jour	20	500.00	10 000.00
Personnel Stockholm					162 842.00
NI, Coordination du projet et entreprises	Ville de Stockholm	jour	240	220.00	52800.00
Hässelby-Vällingby, coordination arrondissement et formation		jour	50	215.00	10750.00
Bromma, coordination arrondissement et programme santé		jour	50	215.00	10750.00
Normalm, coordination arrondissement et évaluation		jour	50	215.00	10750.00
NI, Norrmalm city district, conseiller job center		jour	50	208.00	10400.00
NI, Bromma city district, conseiller job center		jour	50	208.00	10400.00
Anneli Jerremalm, campagne d'information		jour	127	208.00	26416.00
Johanna Widh, campagne d'information		jour	97	208.00	20176.00
NI, Hässelby-Vällingby city district, conseiller job center		jour	50	208.00	10400.00
action 4 : agir sur les autres formes d'emploi et d'activité			1 523		439 908.29
Personnel candidat et partenaires locaux Paris					328 758.29
Marie-Christine Bordeaux, chef de projet	Paris Pionnières	jour	110	350.00	38500.00
Intervenante accompagnement incubation		jour	86	350.00	30100.00
Sophie Le Naoures, secrétaire générale, responsable du projet	FFGE	jour	128	255.00	32640.00
Responsable groupement d'employeurs		jour	77	295.00	22715.00
Chargé de mission		jour	55	375.00	20625.00
Chargé d'études	Astrolabe Conseil	jour	203	280.00	56840.00
Jean-Patrick Giraud, Chef de projet		jour	48	346.80	16646.40
Oliya Bénamar, suivi administratif et financier		jour	33	219.33	7237.89
Fabien Tuleu, délégué général	Emmaüs France	jour	5	354.00	1770.00
Valérie Fayart Emmaüs France		jour	25	339.00	8475.00
NI, chargé de mission, Emmaüs France		jour	205	278.00	56990.00
NI, animateur économie solidaire, Emmaüs France		jour	47	227.00	10669.00
Chargé de mission	Ville de Paris	jour	86	250.00	21500.00
Brigitte Ricci, chargé de l'emploi Direction de la politique de la ville		jour	9	450.00	4050.00
Personnel Francfort					47 700.00
Ellen Bommersheim, directrice	Kompass	jour	32	450.00	14400.00
Ni, accompagnateur création d'activité	Kompass	jour	37	450.00	16650.00
Ni, accompagnateur création d'activité	Kompass	jour	37	450.00	16650.00
Personnel Stockholm					63 450.00
Hässelby-Vällingby, coordination arrondissement et formation	Ville de Stockholm	jour	50	215.00	10750.00
Bromma, coordination arrondissement et programme santé		jour	50	215.00	10750.00
Normalm, coordination arrondissement et évaluation		jour	50	215.00	10750.00
NI, Norrmalm city district, conseiller job center		jour	50	208.00	10400.00
NI, Bromma city district, conseiller job center	Ville de Stockholm	jour	50	208.00	10400.00
NI, Hässelby-Vällingby city district, conseiller job center		jour	50	208.00	10400.00
Coût total personnel Phase 2			6 253		1 535 430.09

D2 déplacements					
Déplacements locaux					
Action 1 : Agir sur la personne					
Intervenants ANPE Espace cadres gare de Lyon	ANPE Espace Cadres Gare de Lyon	voyages	288	54.17	15600.00
séjours nationaux ANPE		séjour	288	17.71	5100.00
Action 3 : Agir sur les employeurs et sur l'image					
chargé de mission et autres intervenants	UD CFDT/CFDT Cadres Paris	voyages	44	146.75	6457.00
Action 4 : Agir sur les autres formes d'emploi et d'activité					
Responsable groupement d'employeurs	FFGE-PARIS	voyages	30	215	6450.00
NI, animateur économie solidaire,	Emmaüs France	voyages	30	150	4500.00
NI, animateur économie solidaire,		séjour	30	45	1350.00
Coût total déplacement Phase 2					39 457.00
D3 activités services					
Action 1 : Agir sur la personne					
Sous traitance prestations cadres seniors bénéficiaires du RMI (minima social)	Ville de Paris				300000.00
Programme d'accompagnement santé pour le groupe test	Ville de Stockholm				18160.00
Formation informatique pour les membres du groupe test					10960.00
Site WEB du groupe cadres de l'Espace Cadres Gare de Lyon	ANPE Espace Cadres Gare de Lyon				3500.00
ANPE Espace cadres organisation de salons locaux (4 salons sur 18 mois)					24000.00
Action 2 : Agir sur les formateurs et les référents emploi					
Prestation formation-action des professionnels de l'emploi	Ville de Paris				65000.00
Action 3 : Agir sur les employeurs et sur l'image					
Campagne d'information et de communication (hors site internet)	Ville de Paris				140000.00
Forum public pour l'emploi des cadres	Carrefours pour l'Emploi				150000.00
Campagne d'information et de communication	Ville de Stockholm				40000.00
Matériel d'information et diffusion					10000.00
Information et communication	Arbeitsagentur Frankfurt				4500.00
Action 4 : Agir sur les autres formes d'emploi et d'activité					
Etude sur les gisements d'emploi du tiers secteur et sur les autres formes d'organisation de l'emploi	Ville de Paris				100000.00
Coût total activités services Phase 2					866 120.00

D4 administration						0.00
Action 1 : Agir sur la personne						
Matériel informatique groupe cadres	ANPE Espace Cadres Gare de Lyon					5400.00
Locaux	Kompass	mois	24	600		14400.00
Action 3 : Agir sur les employeurs et sur l'image						
Locaux	UD CFDT/CFDT CADRES 75					4884.00
Locaux	CGPME 75					15000.00
Action 4 : Agir sur les autres formes d'emploi et d'activité						
Equipement informatique (amortissement)	Emmaüs France		1	1300		1300.00
Equipement informatique (amortissement)	Astrolabe Conseil					1300.00
locaux	FFGE					1500.00
Coût total administration phase 2						43 784.00
Coût total phase 2						2 484 791.09

3. PHASE 3 DU PROJET : DIFFUSION, INTÉGRATION DES APPROCHES ET DES ACTIONS, MISE EN RÉSEAU ET ÉCHANGES TRANSNATIONAUX ...

Durée de la phase du projet : du 1^{er} novembre 2006 au 1^{er} novembre 2008

Coordonnateur transnational : Conseil des Communes et Régions d'Europe

3.1. OBJECTIFS :

- échanger sur les pratiques, les savoir-faire et les connaissances des Villes partenaires et du CCRE
- confronter les pratiques à la dimension comparative
- diffuser les résultats du projet au niveau national et européen
- mobiliser les différents réseaux agissant dans le champ du marché du travail des cadres seniors
- faciliter la pérennisation des partenariats créés

3.2. DESCRIPTION DES ACTIONS

3.2.1. ACTION 3.1 : RENCONTRES TRANSNATIONALES ET DIFFUSION DES BONNES PRATIQUES

Objectifs :

- échanger au cours de séminaires et conférences transnationales avec toutes les parties prenantes au projet
- organiser des visites d'études pour permettre aux professionnels et aux bénéficiaires de découvrir d'autres pratiques, d'autres contextes
- mobiliser les réseaux transnationaux au cours de ces conférences
- produire des documents aisément diffusables sur les diagnostics, études, expérimentations et résultats du projet

Méthode et démarche :

Cette dimension du projet repose sur l'implication de l'ensemble des parties prenantes qui elle seule peut permettre de prendre en compte toutes les dimensions de la question et sur une très forte dimension transnationale qui offre une exceptionnelle perspective comparative.

1. **Première réunion du Comité de pilotage transnational** (description du fonctionnement à la phase 5)

Le CCRE accueillera également dans ses locaux la première réunion à Bruxelles du groupe de pilotage du projet.

2. Séminaire de démarrage à Paris sur le diagnostic, le repérage et l'adaptation des bonnes pratiques en faveur du retour à l'emploi des cadres seniors

- Ce séminaire se déroulera en mars 2007. l'état des lieux réalisé au cours de la phase 1 (et travaillé au niveau de chaque comité partenarial local) sera présenté et débattu par les participants. 150 personnes sont attendues
- À l'issue du débat l'état des lieux sera amendé pour parvenir à un diagnostic partagé
- Quatre ateliers seront organisés pour reprendre les quatre leviers d'action et examiner la transférabilité des pratiques repérées. La Ville de Stockholm présentera l'analyse qu'elle aura réalisée sur la campagne de communication réalisée en Finlande sur les compétences des seniors.
- Seront présents les partenaires des trois villes et le CCRE. Seront également invités les réseaux de diffusion : EUROCADRES, UEAPME, groupes de recherche... Les entreprises parisiennes seront largement conviées au séminaire.
- Le séminaire se déroulera sur une journée avec des temps de travail en « plénière » et des temps d'atelier.

3. Séminaire thématique à Francfort sur le levier d'action « agir sur la personne »

- Ce séminaire se déroulera en septembre 2007, il accueillera 50 participants et se déroulera en allemand et en anglais.
- Il sera axé principalement sur l'action menée avec les 3 groupes test de cadres seniors dans une optique de premier retour d'expérience
- Seront présents les partenaires des trois villes et le CCRE. Seront également invités les réseaux de diffusion : EUROCADRES, groupes de recherches
- En marge du séminaire, une visite d'étude sera organisée par Francfort à l'attention des partenaires européens :
 - o rencontres entre des membres des groupes test de cadres seniors
 - o rencontres entre les jobs centers
 - o rencontre entre les professionnels
 - o rencontre entre des femmes seniors cadres créatrices d'activité

- Le séminaire se déroulera sur une journée et demi avec des temps de travail en « plénière » et des temps d'atelier. Le séjour d'étude se déroulera sur trois jours (y compris le temps de séminaire)

4. Séminaire thématique à Stockholm sur le levier d'action « agir sur les professionnels »

- Ce séminaire se déroulera en avril 2008, il accueillera 50 participants et se déroulera en suédois et en anglais.
- Il sera axé principalement sur les pratiques et les compétences des professionnels de l'emploi et de leurs structures d'appartenance
- Seront présents les partenaires des trois villes et le CCRE. Seront également invités les réseaux de diffusion : EUROCADRES, groupes de recherches
- En marge du séminaire, une visite d'étude sera organisée par Stockholm à l'attention des partenaires européens :
 - o rencontres entre des membres des groupes test de cadres seniors
 - o rencontres entre les jobs centers
 - o rencontre entre les professionnels
- Le séminaire se déroulera sur une journée et demie avec des temps de travail en « plénière » et des temps d'atelier. Le séjour d'étude se déroulera sur trois jours (y compris le temps de séminaire)

5. Séminaire de diffusion européen :

- Au cours du dernier trimestre de l'année 2008, le CCRE organisera à Bruxelles un séminaire où seront présentés les résultats obtenus dans le cadre du projet. Les participants à cette conférence seront constitués notamment de représentants de collectivités territoriales basés à Bruxelles et des milieux européens.

6. Conférence finale à Paris sur l'ensemble du projet et les leviers d'action « agir sur les employeurs et sur l'image », « agir sur les autres formes d'emploi et d'activité et mobiliser le tiers secteur »

- La Conférence finale se déroulera en septembre 2008 dans le même temps que le Forum Emploi cadres seniors (ce qui permettra aux participants des autres villes partenaires d'observer cette expérience et de faire part de leur analyse)
- Des ateliers spécifiques seront consacrés aux deux leviers d'actions « agir sur les employeurs et sur l'image », « Agir sur les autres formes d'emploi et d'activité et mobiliser le tiers secteur »
- Seront présents les partenaires des trois villes et le CCRE ainsi que des entreprises des différents territoires. Seront également invités la commission

européennes les réseaux de diffusion identifiés au cours du projet et d'autres villes européennes confrontées à la même problématique.

- La Conférence finale se déroulera sur deux jours avec des temps de travail en « plénière » et des temps d'atelier. 500 participants sont attendues.
- Des documents relatant les différentes expérimentations seront remis et débattus avec les participants. (ils seront disponibles en français et en anglais). Le film réalisé au cours du projet sera projeté. Des actes de la Conférence seront réalisés (deux langues) et seront mis en ligne sur le site Internet du projet et sur les sites Internet des partenaires et des différents réseaux mobilisés.
- La Conférence finale sera organisée par la Ville de Paris qui s'appuiera pour l'organisation, l'animation et la rédaction des actes sur des prestataires externes. Elle se déroulera en français et en anglais.

7. Organiser la diffusion européenne des résultats :

Les différents temps de séminaires et conférence permettront de renforcer la diffusion des résultats du projet ce sera particulièrement la mission du CCRE aux côtés des partenaires du projet et des organisations syndicales européennes EUROCADRES et UEAPME mobilisés par leurs représentations nationales. Les différents séminaires et conférence et particulièrement le séminaire européen organisé à Bruxelles par le CCRE aura directement pour objectif l'intégration dans le Fonds social européen des enseignements tirés du projet SENIOR COMPETENCE.

8. Participer aux séminaires de coordination de la commission européenne

Deux représentants de la Ville de Paris participent aux séminaires organisés par la Commission européenne. Ils diffusent les informations ainsi obtenues aux partenaires de SENIOR COMPETENCE à l'occasion des séminaires transnationaux.

3.2.2. ACTION 3.2 : MISE EN PLACE D'UN SITE INTERNET DE DIFFUSION DES DIAGNOSTICS, EXPÉRIMENTATIONS ET RÉSULTATS DU PROJET

Objectifs :

- favoriser la diffusion des diagnostics et des actions mises en œuvres
- Offrir un espace de diffusion large pour les réflexions et les enseignements de SENIOR COMPETENCE

Méthode et démarche

Le site sera créé dès le début du projet (action réalisée par la Ville de Paris et un prestataire), seront mis en ligne tous les documents du projet validés par le Comité de pilotage transnational,

Le site SENIOR COMPETENCE présentera tous les travaux du projet. Il offrira un espace portail d'accès vers tous les partenaires du projet et plus largement vers toutes les initiatives et travaux de recherche sur la thématique du retour à l'emploi des cadres seniors.

Le cahier des charges du site fera l'objet d'une discussion et d'une validation pour le Comité de pilotage transnational.

Il sera référencé au niveau européen et servira de support pour les invitations aux séminaires et à la Conférence finale.

L'ensemble des informations sera dans un premier temps disponibles en deux langues, français et anglais, puis seront traduites en suédois et en allemand.

Un lien sera fait dans le site vers l'espace privé « extranet », réservé aux partenaires du projet et présenté à la phase 5.

3.3. RÔLE ET CONTRIBUTION DU CANDIDAT / DE CHAQUE PARTENAIRE DANS LE CADRE DES DIFFÉRENTES ACTIONS

Action	Organisation	Description du rôle et de la contribution
Action 3.1 : Diffusion, intégration des approches et des actions, mise en réseau et échanges transnationaux		
CCRE		Coordination transnationale de l'action Organiser un séminaire de diffusion européen du projet. Soutenir la diffusion européenne des enseignements du projet. Participer aux séminaires transnationaux et à la conférence finale
Ville de Paris		Organisation de la Conférence finale. Participation aux rencontres transnationales Coordination du Comité de pilotage transnational. Participation à la diffusion des résultats
UD-CFDT/CFDT Cadres		Participation aux rencontres transnationales, mobilisation d'EUROCADRES, participation à la diffusion des résultats
CGPME 75		Participation aux rencontres transnationales, mobilisation de l'UEAPME participation à la diffusion des résultats
Carrefours pour l'Emploi		Participation aux rencontres transnationales, participation à la diffusion des résultats
Paris Pionnières		
FFGE		
Astrolabe conseils		
Emmaüs France		
ANPE, Espace cadres gare de Lyon		
Arbeitsagentur Frankfurt		Organisation du séminaire thématique Participation aux rencontres transnationales, participation à la diffusion des résultats
Kompass		Participation aux rencontres transnationales, participation à la diffusion des résultats
GffB		
ZfW		
Brenner		
SWA		
Ville de Stockholm		
Action 3.2 : Mise en place d'un site Internet de diffusion des diagnostics, expérimentations et résultats du projet		
Ville de Paris		Création et animation du Site internet (prestataire)

3.4. RÉSULTATS ET RETOMBÉES ESCOMPTÉS, Y COMPRIS LES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET PRODUITS

Produits : Compte-rendu des séminaires, Actes de la Conférence européenne finale, Film, Site Internet

Evènements : 3 séminaires transnationaux thématiques : Paris, Francfort, Stockholm, 1 séminaire européen de diffusion : CCRE, Bruxelles, 1 Conférence européenne finale Paris

Retombées : Retombées locales, nationales et européennes

3.5. RESSOURCES NÉCESSAIRES (TABLEAU FINANCIER)

Phase 3 : Echanger les bonnes pratiques, diffuser et transférer						
	Organisation	Unité	Nombre	Coût unitaire	Coût total	
D1 Personnel						
Action 3.1 : Séminaires, conférences transnationales et diffusion						
<i>Personnel candidat / partenaires locaux Paris</i>					82 057.00	
Chargé de mission	Ville de Paris	jours	27	250.00	6 750.00	
Emmanuel pheulpin chef de projet		jours	13	250.00	3 250.00	
Elisabeth Frichet Thirion direction du projet		jours	7	464.00	3 248.00	
Chargé de mission DRH		jour	7	350.00	2 450.00	
Marie Monjauze chargée de communication		jour	3	273.00	819.00	
Lionel Bordeaux, attaché de presse relation avec les médias		jour	3	273.00	819.00	
Caroline Chal, direction du plan de communication		jour	8	273.00	2 184.00	
Marie-Catherine Gaillard, coordination des interventions emploi		jour	5	450.00	2 250.00	
Marianne de Brunhof, Sous directrice, coordination bénéficiaires du RMI		jour	5	450.00	2 250.00	
Odile Gervais, responsable administratif et financier		jour	3	250.00	750.00	
Brigitte Ricci, chargé de l'emploi Direction de la politique de la ville		jour	3	450.00	1 350.00	
Sonia Buscarini, chef de projet		UD CFDT/CFDT CADRES 75	jour	7	295.20	2 066.40
Jean-Paul Bouchet/Laurent Mahieu chefs de projet			jour	30	520.00	15 600.00
Florence Brouillaud, chargée de mission communication diffusion	jour		7	320.00	2 240.00	
Chargé de mission		jour	3	250.00	750.00	
Houda Mokdad, mobilisation des entreprises, appui technique	CGPME 75	jour	3	181.00	543.00	
Abdellah Mezzouane, secrétaire général, coordination générale, relation UEAPME		jour	10	530.00	5 300.00	
Jean-Louis Lafeuille, conseiller, mobilisation des administrateurs CGPME		jour	5	515	2 575.00	

Benoit Rabot, coordination de l'équipe projet	CGPME 75	jour	7	350	2 450.00
Michel Lefèvre, Coordinateur, responsable du Forum emploi	Carrefours pour l'Emploi	jour	5	400.00	2 000.00
Chargés de mission préparation, organisation du Forum emploi		jour	3	175.00	525.00
Marie-Christine Bordeaux, chef de projet	Paris Pionnières	jour	5	350.00	1 750.00
Intervenante accompagnement incubation		jour	3	350.00	1 050.00
Sophie Le Naoures, secrétaire générale, responsable du projet	FFGE	jour	7	255.00	1 785.00
Responsable groupement d'employeur		jour	3	295.00	885.00
Chargé de mission		jour	7	375.00	2 625.00
Chargé d'études	Astrolabe Conseil	jour	7	280.00	1 960.00
Jean-Patrick Giraud, Chef de projet		jour	7	346.80	2 427.60
Fabien Tuleu, délégué général	Emmaüs France	jour	5	354.00	1 770.00
Valérie Fayart Emmaüs France		jour	5	339.00	1 695.00
NI chargé de mission, Emmaüs France		jour	5	278.00	1 390.00
NI, animateur économie solidaire Emmaüs France		jour	3	227.00	681.00
Sonia Condette, animatrice d'équipe	ANPE, Espace cadres gare de Lyon	jour	7	239.00	1 673.00
Conseiller ANPE		jour	3	161.00	483.00
Philippe Cagniant directeur		jour	3	368.00	1 104.00
Monique Lemarchand, conseiller référent		jour	3	203.00	609.00
Personnel CCRE					17 814.56
Angelika Poth-Mogele, chef de projet,	CCRE	jours	16	582.03	9 312.48
Asli Ozceri, chargée de mission		jours	25	312.83	7 820.75
V. Solle, CCRE, assistance technique		jours	3	227.11	681.33
Personnel Francfort					42 700.00
Eva Peters, directrice équipe cadre	Arbeitsagentur Frankfurt	jour	14	400.00	5 600.00
Ni, chargé de mission, chargé de mission égalité des chances		jour	6	400.00	2 400.00
Ellen Bommersheim, directrice	Kompass	jour	12	450.00	5 400.00
Ni, accompagnateur création d'activité		jour	6	450.00	2 700.00
Ni, accompagnateur création d'activité		jour	6	450.00	2 700.00
Barbara Wagner, coordinatrice réseau et projet "Best agers"	GffB	jour	16	500.00	8 000.00
NI, formateur	ZfW	jour	6	450.00	2 700.00
Doris Brenner, directrice, responsable coaching et gestion de carrière	Brenner	jour	12	600.00	7 200.00
Andreas Keppler, directeur de formation	SWA	jour	10	600.00	6 000.00
Personnel Stockholm					40 724.00
NI, Coordination du projet et entreprises	Ville de Stockholm	jour	100	220.00	22 000.00
Åsa Enroth, Hässelby-Vällingby, coordination arrondissement et formation		jour	20	215.00	4 300.00
Lola Lemberger, Bromma, coordination arrondissement et programme santé		jour	20	215.00	4 300.00
Thomas Björshammar, Norrmalm, coordination arrondissement et évaluation	Ville de Stockholm	jour	20	215.00	4 300.00
Kenneth Wisselgren, Directeur job center			10	208.00	2 080.00
Göran Bülov, Norrmalm city district, conseiller job center		jour	3	208.00	624.00
Ulrika Thuren, Norrmalm city district, conseiller job center		jour	3	208.00	624.00

Curt Sandblom, Bromma city district, conseiller job center	Ville de Stockholm	jour	3	208.00	624.00
Sara Schildt, Bromma city district, conseiller job center		jour	3	208.00	624.00
Anneli Jerremalm, campagne d'information		jour	3	208.00	624.00
Johanna Widh, campagne d'information		jour	3	208.00	624.00
Action 3.2 : Site internet					
<i>Personnel candidat et partenaires locaux Paris</i>					7 501.50
Marie Monjauze chargée de communication	Ville de Paris		5.5	273.00	1 501.50
Chargé de mission	Ville de Paris		24	250.00	6 000.00
Sous-total personnel			586.5		190 797.06
D2 Déplacements					
Action 3.1 : Séminaires, conférences transnationales et diffusion					
Déplacements transnationaux					60 050
<i>Déplacement internationaux des partenaires de la Ville de Stockholm</i>					24000
Meeting de démarrage Bruxelles	voyage		4	800	3200
Séminaire diagnostic à Paris	voyage		4	800	3200
Séminaire thématique à Francfort	voyage		11	800	8800
Conférence finale à Paris	voyage		11	800	8800
<i>déplacement internationaux des partenaires de la Ville de Francfort</i>					17480
Meeting de démarrage Bruxelles	voyage		4	380	1520
Séminaire diagnostic à Paris	voyage		12	380	4560
Séminaire thématique à Stockholm	voyage		12	380	4560
Conférence finale à Paris	voyage		18	380	6840
<i>déplacement internationaux du CCRE</i>					2400
Séminaire diagnostic à Paris	voyage		2	200	400
Séminaire thématique à Francfort	voyage		2	300	600
Séminaire thématique à Stockholm	voyage		2	300	600
Conférence finale à Paris	voyage		2	400	800
<i>déplacement internationaux du candidat et des partenaires parisiens</i>					33650
meeting de démarrage et meeting commission européenne à Bruxelles	voyage		10	150	1500
Séminaire et séjour d'étude à Stockholm	voyage		38	450	17100
Séminaire et séjour d'étude à Francfort	voyage		43	350	15050
<i>séjours transnationaux du candidat et des partenaires parisiens</i>					26220
meeting de démarrage et meeting commission européenne bruxelles	jour		8	50	400
Séminaire et séjour d'étude à Stockholm	jour		76	170	12920
Séminaire et séjour d'étude à Francfort	jour		86	150	12900
<i>Séjours transnationaux des partenaires de la Ville de Stockholm</i>					7422
Meeting de démarrage Bruxelles	jour		4	278	1112
Séminaire diagnostic à Paris	jour		4	241	964
Séminaire thématique à Francfort	jour		11	245	2695
Conférence finale à Paris	jour		11	241	2651
<i>Séjours transnationaux des partenaires de la Ville de Francfort</i>					9200
Meeting de démarrage Bruxelles	jour		8	100	800
Séminaire diagnostic à Paris	jour		24	100	2400
Séminaire thématique à Stockholm	jour		24	100	2400

Conférence finale à Paris	jour		36	100	3600
Séjours transnationaux du CCRE					600
Séminaire diagnostic à Paris			1	150	150
Séminaire thématique à Francfort			1	150	150
Séminaire thématique à Stckholm			1	150	150
Conférence finale à Paris			1	150	150
Sous-total déplacements et séjours					120 972
D3 Activités services					
Action 3.1 : Séminaires, conférences transnationales et diffusion					
séminaires et conférences					219 620.90
réunions de diffusion locales					11 460.00
traduction, interprétariat hors séminaires					30 950.00
Action 3.2 : Site internet					
Site Internet					16 000.00
Sous total activités services					278 030.90
D4 Administration					
Sous total administration					
Coût total phase 3					589 799.96

4. PHASE 4 DU PROJET : SUIVI ET ÉVALUATION

Durée de la phase du projet : du 1^{er} novembre 2006 au 1^{er} novembre 2008 pour le suivi, et à compter du mois de mars 2007 pour l'évaluation.

Coordonnateur transnational : Ville de Stockholm

4.1. OBJECTIF DE LA PHASE DU PROJET :

- Mettre en place un système de suivi et d'évaluation permanente qui permette de mesurer la valeur ajoutée des actions menées et leur transférabilité.

4.2. DESCRIPTION DES ACTIONS

4.2.1. ACTION 4.1 : SUIVI DU PROJET

Les dispositifs d'évaluation n'auront de pertinence que s'ils sont appuyés sur **un système de suivi partagé et renseigné de façon rigoureuse**.

Pour cela au début du projet un programme d'action détaillé et phasé dans le temps approfondissant les éléments proposés dans le dossier de candidature est établi au niveau transnational et local. Il est élaboré de façon partagée avec tous les partenaires du projet. Il se présente sous la forme d'un document unique rassemblant : les éléments de contexte, les objectifs et les priorités, le public cible (et notamment le rapport hommes/femmes) le plan d'action sous forme de phases et de fiches actions détaillées inscrites dans un calendrier précis, les moyens mobilisés et les partenaires responsables, les objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre pour chacune des actions et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs processus d'évaluation

Outre le programme qui est diffusé à l'ensemble des partenaires, un tableau de bord est élaboré de façon concertée. Il sert de support unique pour l'ensemble des axes et des fiches actions, permet d'en organiser la programmation et d'en suivre la mise en œuvre.

L'avancement du programme est étudié par chaque Ville partenaire à chacune des réunions du Comité partenarial local (tous les deux mois) et au niveau transnational par le Comité de pilotage transnational (qui se réunit 5 fois au cours du projet). Le coordonnateur transnational des phases ou des actions est chargé de veiller à l'avancement du projet pour les thématiques dont il a la charge, la Ville de Paris, l'appuie en s'assurant que le tableau de bord est correctement renseigné.

4.2.2. ACTION 4.2 : EVALUATION

L'évaluation reposera sur deux dispositifs :

- une évaluation transnationale confié à un prestataire externe qui sera engagé par la Ville de Stockholm et qui sera chargé d'évaluer la valeur ajoutée du projet SENIOR COMPETENCE et particulièrement de sa dimension transnationale.
- un système d'évaluation locale reposant sur une auto-évaluation ou sur de la prestation externe (Ville de Paris) qui permettra de nourrir les travaux
- les objectifs et les contenus détaillés de l'évaluation sont exposés au point C7

4.3. RÔLE ET CONTRIBUTION DU CANDIDAT / DE CHAQUE PARTENAIRE DANS LE CADRE DES DIFFÉRENTES ACTIONS

Action	Organisation	Description du rôle et de la contribution
Action 4.1 : Mise en place du système de suivi		
Ville de Paris		Préparation du programme d'action détaillé et des outils de suivi Suivi de l'avancement du programme
Action 4.2 : Evaluation		
Ville de Paris		Conduite de l'évaluation locale
Ville de Stockholm		Coordonnateur transnational de l'action Conduite de l'évaluation transnationale

4.4. RÉSULTATS ET RETOMBÉES ESCOMPTÉS, Y COMPRIS LES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET PRODUITS

Produits

- Programme d'action détaillé
- Tableau de bord
- Etats d'avancement du projet
- Compte-rendu d'évaluation
- Rapports d'étapes

4.5. RESSOURCES NÉCESSAIRES (TABLEAU FINANCIER)

Phase 4 : Suivi évaluation					
	Organisation	Unité	Nombre	Coût unitaire	Coût total
		Jours			
D1 Personnel					
Action 4.1 : Suivi du projet					
Chargé de mission	Ville de Paris		32	250.00	8000.00
Action 4.2 : Evaluation					
NI, Coordination du projet et entreprises	Ville de Stockholm	jour	50	220.00	11000.00
Hässelby-Vällingby, coordination arrondissement et formation		jour	50	215.00	10750.00
Bromma, coordination arrondissement et programme santé		jour	50	215.00	10750.00
Normalm, coordination arrondissement et évaluation		Jour	120	215.00	25800.00
Sous-total personnel					66 300.00
D2 Déplacements					
D3 Activités services					
Action 4.1 : Suivi du projet					
Outils de suivi financier du projet	Ville de Paris	prestations			6 000.00
Action 4.2 : Evaluation					
Prestation d'évaluation locale des expérimentations	Ville de Paris	prestations			60 000.00
Prestation d'évaluation transnationale	Ville de Stockholm	prestations			40 000.00
Sous total services					106 000.00
D4 Administration					
Coût total phase 4 :					172 300

5. PHASE DU PROJET N° 5 / ACTION 5.1 : DIRECTION, COORDINATION, GESTION ET ANIMATION TRANSNATIONALE

Durée de la phase du projet : du 1^{er} novembre 2006 au 1^{er} novembre 2008.

Coordonnateur transnational : Ville de Paris

5.1. OBJECTIF DE LA PHASE DU PROJET ET DE L'ACTION 5.1 :

Mettre en place un système de management du partenariat national et local structuré et efficace

Adopter des outils et principes de gestions permettant de s'assurer du bon déroulement du projet et du respect des règles communautaires

Offrir à tous les partenaires des outils et un espace d'échange communs

5.2. DESCRIPTION DES ACTIONS

Deux niveaux d'instance de pilotage sont mises en place dès le démarrage du projet :

1. Un comité de pilotage transnational : il réunit 2 représentants de chaque ville partenaire (dont une personne habilitée à prendre des décisions) et 1 représentant du CCRE

Ce comité de pilotage transnational est chargé de suivre la bonne marche du projet et de veiller à l'apport de la valeur ajoutée transnationale.

Il se réunit 5 fois pendant la durée du projet. Une première fois au mois de novembre 2006 à Bruxelles dans les locaux du CCRE pour engager le projet puis à l'occasion de chacun des 4 séminaires ou conférences européens. (les temps de travaux et frais de déplacements relatif à ces réunions sont intégrés dans la phase 3 consacrée aux échanges transnationaux et à la diffusion).

Le consensus est recherché pour toutes les décisions à prendre, dans le cas contraire c'est la majorité des 2/3 qui est de règle.

2. Un comité partenarial local dans chacune des villes partenaires : il réunit tous les partenaires et tierces parties (le temps de travail des partenaires locaux est pris en compte dans la phase 2 du projet). Il se réunit tous les deux mois pour une demi-journée en plénière et groupes de travail. Ces groupes de travail correspondent aux différents leviers d'action du projet.

Les comités partenariaux locaux sont chargés de suivre l'avancement des actions, ils débattent et valident l'ensemble des documents produits par les territoires et notamment l'état des lieux réalisé au démarrage. Ils sont des lieux de débat entre les différents acteurs et d'apprentissage en commun.

Un outil de travail commun est créé sous la forme d'un extranet accessible aux partenaires du projet. L'ensemble des outils créés, des comptes-rendus de réunions, sont mis en ligne, un blog du projet, et un forum d'échange sont également mis à dispositions des partenaires. Le programme d'action et le tableau de bord sont disponibles et peuvent être complétés en ligne.

Des outils de suivi administratifs, financiers et de reporting sont créés spécifiquement pour le projet. Ils sont mis en ligne sur le site extranet afin que chaque partenaire utilise les mêmes documents.

Une convention de partenariat est établie entre la Ville de Paris et ses partenaires européens. Chaque ville conclut de plus une convention avec ses partenaires locaux.

La Ville de Paris est chargée du reporting du projet à l'attention de la Commission européenne. La Ville de Paris engagera un auditeur externe et indépendant qui vérifiera les états financiers fournis à la Commission, il s'assurera de la conformité avec la législation nationale et les règles comptables et certifiera que tous les frais encourus sont conformes aux dispositions administratives pour l'éligibilité des projets entrepris.

Pour cette mission de gestion et de coordination du projet la ville de Paris s'appuie sur ses ressources internes et un prestataire externe spécialiste du management de projets européens.

Remarque les temps de participation aux réunions de coordination des partenaires sont comptabilisés dans la phase 2 pour la coordination locale (c'est temps sont liés aux thématiques de diagnostic et d'expérimentation), et dans la phase 3 pour la coordination transnationale (les temps de coordination s'organisant pendant les temps de séminaire pour ne pas multiplier les déplacements)

5.3. RÔLE ET CONTRIBUTION DU CANDIDAT / DE CHAQUE PARTENAIRE DANS LE CADRE DES DIFFÉRENTES ACTIONS

Organisation	Description du rôle et de la contribution
Action 5.1 : Mise en place du système de suivi	
Ville de Paris	Direction, coordination, gestion et animation locale et transnationale du projet

5.4. RÉSULTATS ET RETOMBÉES ESCOMPTÉS, Y COMPRIS LES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET PRODUITS

Reporting, outils de suivi administratif et financier, convention de partenariat

5.5. RESSOURCES NÉCESSAIRES (TABLEAU FINANCIER)

Phase 5 : Coordination					
	Organisation	Unité	Nombre	Coût unitaire	Coût total
		Jours			
D1 Personnel					
Action 5.1 Direction, coordination, gestion et animation locale et transnationale					
Odile Gervais	Ville de Paris	jours	52	250.00	13000.00
Emmanuel Pheulpin	Ville de Paris	jours	36	250.00	9000.00
Elisabeth Frichet Thirion,	Ville de Paris	jours	14	464.00	6496.00
Marie-Catherine Gaillard,	Ville de Paris	jours	11	450.00	4950.00
chargé de mission	Ville de Paris	jours	51	250.00	12750.00
Sous-total personnel			164		46 196.00
D2 Déplacements					
Action 5.1 Direction, coordination, gestion et animation locale et transnationale					
Sous-total déplacements					0
D3 Activités services					
Action 5.1 Direction, coordination, gestion et animation locale et transnationale					
Appui à la coordination, la gestion et l'animation					120 000.00
Réalisation et animation d'un intranet et d'un forum privé					20 000.00
Sous-total services					140 000.00
D4 administration					
Action 5.1 Direction, coordination, gestion et animation locale et transnationale					
Prestation de contrôle					25 000.00
Sous total administration					25 000.00
Total Phase 5					211 196.00

*****Insérer les nouvelles phases du projet immédiatement ci-dessous *****

C9. Calendrier et durée (insérez des lignes si nécessaire et hachurez les cases correspondant aux nombres de mois appropriés pour indiquer la durée des différentes actions et phases du projet):

Veillez à ce que la période ainsi que les dates de début et de fin du projet soient conformes aux prescriptions contenues dans la section 8 du guide du candidat. Assurez-vous aussi que ce calendrier récapitulatif correspond aux phases du projet mentionnées dans la description du projet.

Début du projet: ► 01/11/2006 (jj/mm/aaaa)

Année 1	Mois												Organisation chef de file
Phases du projet / actions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Phase 1 : diagnostic, repérage, adaptation													
Action 1.1 : diagnostic, repérage, adaptation													
Phase 2 : Expérimentation													
Action 2.1 : Agir sur la personne													
Action 2.2 : Agir sur les professionnels de l'emploi et de la formation													
Action 2.3 : Agir sur les employeurs et sur l'image													
Action 2.4 : Agir sur les autres formes d'emploi/d'activité, mobiliser le tiers secteur													
Phase 3 : Diffusion, intégration, mise en réseau et échanges transnationaux													
Action 3.1 : Rencontres transnationales et diffusion des bonnes pratiques													
Action 3.2 : Site Internet													
Phase 4 : Suivi et évaluation													
Action 4.1 : suivi du projet													
Action 4.2 : Evaluation													
Phase 5 : Direction, coordination, gestion et animation transnationale													
Action 5.1 : Direction, coordination, gestion et animation transnationale													

Année 2	Mois												Organisation chef de file	
Phases du projet / actions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Phase 1 : diagnostic, repérage, adaptation														
Action 1.1 : diagnostic, repérage, adaptation														Ville de Paris
Phase 2 : Expérimentation														
Action 2.1 : Agir sur la personne														Ville de Stockholm
Action 2.2 : Agir sur les professionnels de l'emploi et de la formation														Arbeitsagentur Frankfurt
Action 2.3 : Agir sur les employeurs et sur l'image														Ville de Paris
Action 2.4 : Agir sur les autres formes d'emploi/d'activité, mobiliser le tiers secteur														Ville de Paris
Phase 3 : Diffusion, intégration, mise en réseau et échanges transnationaux														
Action 3.1 : Rencontres transnationales et diffusion des bonnes pratiques														CCRE
Action 3.2 : Site Internet														Ville de Paris
Phase 4 : Suivi et évaluation														
Action 4.1 : suivi du projet														Ville de Paris
Action 4.2 : Evaluation														Ville de Stockholm
Phase 5 : Direction, coordination, gestion et animation transnationale														
Action 5.1 : Direction, coordination, gestion et animation transnationale														Ville de Paris

Fin du projet: ► 01/11/2008 (jj/mm/aaaa)

Durée du projet: ► 24 mois (max. 24 mois)

Déclaration:

Au nom de mon organisation, ► Département de Paris, Direction du développement économique et de l'emploi (DDEE) de la Ville de Paris ⁴, je soussigné(e) déclare par la présente souscrire aux conditions de base de participation définies dans l'appel à propositions VP/2003/021 concernant les actions innovatrices au titre de l'article 6 du règlement relatif au Fonds social européen: "Approches novatrices en matière de gestion du changement" (ligne budgétaire B2-1630).

Je confirme que les renseignements contenus dans la présente demande sont corrects et m'engage à fournir, sur demande, toute information utile dont la Commission européenne pourrait avoir besoin pour évaluer la présente demande et la pertinence de l'octroi d'une subvention.

Je déclare que mon organisation et moi-même, ainsi que nos partenaires, nous conformerons et nous soumettrons à ces conditions de base et que nous coopérerons sans restriction avec les mesures prises par la Commission européenne pour superviser les actions.

Au cas où ma candidature serait retenue, j'accepte par la présente que les nom et adresse de mon organisation ainsi que l'objet de la subvention, le montant de celle-ci et le taux de financement soient publiés sur le site Internet de la Commission. Je m'engage également à faire clairement mention de la participation financière de la Communauté en toute occasion, publique ou non, officielle ou non, et sur tout support d'information

Nom du représentant de l'organisation signant la demande

► *Monsieur Patrice VERMEULEN*

Fonction

► *Directeur général de la Direction du développement économique et de l'emploi (DDEE) de la Ville de Paris*

Date ► 24/01/2006⁵

Lieu ► *Paris, France*

Signature

Cachet officiel

⁴ Insérer le nom de l'organisation candidate.

⁵ Format: (jj/mm/aaaa).