



Pactes Locaux

P' ACTES

Rapport de capitalisation de la première étape régionale décembre 2007, à Poitiers

« Participation démocratique et ancrage territorial pour le travail et l'emploi »

LE PROJET COLLECTIF, DECLINAISON REGIONALE POITOU-CHARENTES.

Date : le 13 et le 14 décembre (matinée) 2007

Lieu : Salle Jean Monnet, Conseil Régional

Marennes Oléron

Animation :

Qu'apportent les réalisations partenariales, l'insertion par l'activité économique, les conseils de développement et d'agglomérations, les fonds territoriaux..., le dialogue social territorial, au développement d'une économie territoriale plus solidaire, plus coopérative répondant aux aspirations de tous à un travail et un emploi ?

DÉROULEMENT DE L'ÉTAPE RÉGIONALE - Salle Jean Monnet, Conseil Régional.

Jeudi 13 décembre de 9h -9h30 : Introduction

Les deux journées sont introduites sur les Pactes Locaux, LUX'09 et la 4ème Rencontre internationale « Globalisation de la Solidarité ».

La présidente de la Région est sollicitée pour l'introduction.

L'emploi, on y travaille en Poitou-Charentes !

2 séquences pour faire plateforme autour de l'économie solidaire, la gestion participative et partenariale au service de l'emploi.

Jeudi 13 décembre 9h30 – 12 h

1- Le travail et l'emploi

Les groupements d'employeurs et le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs, le CRGE.

La loi instaure la possibilité de constituer des groupements d'employeurs en 1985...

Après plus de 20 ans de mobilisation, en partant de l'existant et avec les organisations volontaires, nous sommes aujourd'hui en capacité de faire des propositions pour faire évoluer cette loi et en améliorer l'application ...

L'insertion par l'activité économique : Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité, IRIS.

Elle est conçue comme un engagement mutuel noué entre la SIAE (Structure d'Insertion par l'Activité Economique) et son salarié pour répondre à ses besoins, aller dans le sens de ses projets et co-construire, chemin faisant, un parcours socioprofessionnel, les repères nécessaires, les étapes... Elle est aujourd'hui confrontée à la dégradation des conditions d'accès à l'emploi, et pourtant plus que jamais nécessaire.

Jeudi 13 décembre de 14h à 22 h à Marennes Oléron

Déplacement compris, repas sur place.

2 - Les emplois et les territoires

Le Conseil de Développement de Marennes Oléron, le Conseil Economique et social régional, le Conseil d'Agglomération de la ville de Poitiers.

Deux territoires, l'un urbain, la Communauté d'Agglomération de Poitiers, l'autre côtier et maritime, ont répondu à l'appel à projet européen « Emploi et Territoires » pour définir une stratégie partenariale et durable en faveur de l'emploi sur le territoire. Des résultats très significatifs ont été obtenus en termes de participation démocratique ou de résolution de conflits. L'eau par exemple, entre agriculteurs, conchyliculteurs et citoyens. Nous irons sur place pour apprécier la qualité du collectif et la solidarité territoriale.

Comment ces initiatives qui constituent un véritable effet levier dans les territoires peuvent-elles se projeter dans l'avenir en Région Poitou-Charentes ... mais aussi au plan national ? Comment passer de la valeur expérimentale probante de prototypes vers les petites séries ?

Comment la société civile peut-elle s'organiser pour faire fonctionner ce « troisième pilier » maintenant que sa place est prévue dans les textes ? La commission « Développement des territoires » du Conseil Economique et Social Régional a organisé en octobre, en collaboration avec les conseils de développement et les conseils d'agglomérations, une journée de travail et de convergence entre les actions ...250 participants assidus ... La conscience progresse. Les problèmes sont globaux, mais les réponses sont locales, l'organisation territoriale des solidarités, c'est ce qui nous attend. Comment franchir ce cap ?

Vendredi 14 décembre de 9h à 10 h 30 salle du Conseil Régional

LA DERNIÈRE DEMI-JOURNÉE SE CONCENTRE SUR LE LIEN DU LOCAL AU GLOBAL ET DU LOCAL A L'EUROPE. ELLE INTERROGE LE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL.

Deux exemples pour discuter et proposer ...

*Le CISTE (Carrefour de l'Innovation Sociale Travail Emploi) est **un lieu de dialogue entre partenaires sociaux, employeurs et salariés**. Cette construction est unique en France. Elle met autour de la table toutes les parties prenantes. Comment cette fonction ressource a grandi jusqu'à mettre sur rail la perspective d'ETAPE (Entreprendre, Transmettre, Accompagner Pour l'Emploi) ? Comment l'expérience prend forme ... d'une plate forme au service des transitions professionnelles avec plus de solidarité entre les structures et plus de sécurité et de responsabilité pour les personnes ?*

*DiaNES (Dialogue social territorial et Nouvelle Europe Social) a été porté par l'Union Régionale CFDT. De l'expérimentation probante **d'un espace régional de confrontation de points de vue, ni lieu de négociation, ni lieu de règlement, comment est-on passé à l'échelle européenne fondatrice du Dialogue Social Territorial ?***

Vendredi 14 décembre de 10h30 à 12h salle du Conseil Régional

Le « dialogue social territorial » qui constitue-t-il un savoir-faire original en Poitou-Charentes est-il une condition de cette autre économie ? Comment faire pour que cette expérience fasse évoluer concrètement les pratiques politiques et les pratiques démocratiques en région et au-delà ? Comment passer de démarches, locales, solidaires, économiques à des démarches d'échelles supérieures (européennes, internationales) ? Quels messages adresser au plan international à Lux'09 ?

« L'universel c'est le local moins les murs »

Mode d'emploi de la capitalisation :

Dans le cadre de la préparation de Lux'09 intitulée « une autre économie existe », un processus de capitalisation est engagé par la Plate Forme des Pactes Locaux « changer d'échelles du local à l'Europe » pour apporter une contribution collective à la rencontre internationale « globalisation de la solidarité » de mai 2009.

Elle résultera de **cinq étapes régionales thématiques fondées sur une même grille de lecture** :

- Quel type d'économie la dynamique territoriale a-t-elle (ou peut-elle) généré ?
- L'action a-t-elle augmenté la prise de pouvoir et la responsabilité des différents acteurs dans les solutions mises en oeuvre ?
- Sur quelles coopérations entre acteurs, entre échelles de gouvernance, la dynamique territoriale s'est-elle appuyée pour réussir des percées ?
- Peut-on en tirer des leçons sur la manière de démultiplier dans l'avenir ces dynamiques territoriales ?

La première de ces étapes a eu lieu à Poitiers les 13 et 14 décembre 2007. France Joubert en est le référent. Elle a donné lieu à des échanges enrichissants dont les deux rapports ci-joints constituent des jalons d'étape. Que les invitants soient ici remerciés pour leur accueil, la qualité de la documentation et des témoignages qu'ils ont apportés à cette séance prototype. Nous avons, ensemble, expérimenté une méthode itinérante de capitalisation de l'expérience. Nous sommes venus la rechercher sur place, par la rencontre avec celles et ceux qui en sont les auteurs.

Nous souhaitons que cette démarche serve à augmenter l'audience de ces innovations territoriales, leur portée générale et la reconnaissance de leur valeur de réplique. Nous voulons retenir aussi l'attention de personnes décisionnaires, aux différentes échelles où ils exercent leurs fonctions, pour influencer sur le cours des choses à l'avenir.

Conformément au cahier des charges défini en novembre 2007¹, vous trouverez ci-joint deux rapports, résultat d'une « observation bienveillante et critique » sont soumis à votre lecture, reprise et amendement, pour accord de diffusion.

- Le premier rapport, préparé par Martine Theveniaut, est destiné à servir les objectifs des invitants qui ne sont pas forcément les mêmes que ceux des invités, Il suit un protocole précis : chaque intervention fait l'objet d'une fiche (dite fiche navette). Elle résume les éléments descriptifs nécessaires à la compréhension, développe les éléments d'analyse en réponse aux quatre questions communes, signale les difficultés récurrentes. Elle propose une brève analyse de l'auteur de la fiche, ses questions, ses suggestions pour un débat à poursuivre, etc... Elle prévoit une rubrique pour le retour des invitants avec ses commentaires. Cette navette prépare, en fait, la contribution que les Pactes Locaux apporteront le 16 octobre, lors de l'installation de votre Plate Forme des acteurs du travail et de l'emploi en Poitou-Charentes, après un échange (ou réunion) avec vous pour en définir le fond et les formes.

¹ La contribution de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe » prévue par le cahier des charges d'étape régionale (document du 8 novembre 2007)

- Le second rapport est préparé par Alain Laurent. Il participe de la capitalisation générale de la démarche. Les rapports des 5 étapes régionales seront le support d'une même synthèse, un document global d'interpellation et de proposition finalisé d'ici à mai 2009. Il mettra en évidence les similitudes des obstacles rencontrés, d'une étape régionale à l'autre, et les « ingrédients » de méthode et de contenu en vue d'un argumentaire commun. Il contribue aussi pour sa part à la séance du 18 octobre, d'autant que d'ici là nous aurons vécu 4 étapes régionales. Les questionnements de synthèse se dégageront déjà.

La mise à disposition de ces rapports alimentera donc les échanges et les réflexions, d'une étape à l'autre. Nous les rendrons accessibles sur notre site de travail, ce qui permettra à chaque visiteur de mesurer le chemin parcouru et comment tout cela s'agrège. Ils nourriront aussi les échanges entre européens et leurs réseaux, engagés dans les travaux préparatoires de Lux'09, sur diverses thématiques, au sein d'un comité de pilotage.

Les principaux résultats serviront à proposer une séquence dédiée à cette problématique sur le forum internet ouvert à partir du mois d'avril 2008, animé par Judith Hitchman, des Pactes Locaux, en binôme avec un partenaire d'un autre continent, en 4 langues, un temps sera en effet consacré aux questions du travail et de l'emploi dans le territoire, élargi aux dimensions européenne et internationale de la problématique².

À noter enfin qu'à l'échéance de l'automne 2009, une réunion de restitution et d'échanges est prévue avec celles et ceux qui ont participé aux étapes régionales, pour réinvestir les résultats de la démarche d'ensemble dans l'action, ce qui constitue le but ultime de toute cette mobilisation.

² Les Pactes Locaux animent la thématique 7 : « *Participation démocratique et ancrage territorial* ». Le Forum sera accessible sur site européen de la rencontre, ouvert par l'organisation accueillante au Grand-Duché de Luxembourg, l'INEES : Institut Européen pour l'Economie Solidaire www.inees.org

Table des matières du rapport 1 :

- 1 - Synthèse et échanges avec France Joubert, 14 décembre 2007, *page 7*
- 2 - Initiative Régionale pour l'insertion et la solidarité (IRIS) - Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Activité Économique, Intervention d'Alain Ribager, *page 12*
- 3 - Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes (C.R.G.E.). Intervention de Thierry Chevallereau, directeur, *page 14*
- 4 - LE CISTE, Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi Intervention de France Joubert, *page 17*
- 5 - « A tout âge ». Intervention de France Joubert, *page 19*
- 6 - ETAPE - Entreprendre, Transmettre, Accompagner Pour l'Emploi Intervention de France Joubert, *page 22*
- 7 - Deuxième Convention Européenne des GE, 22 février 2008 au Comité des Régions, Bruxelles fonde le CERGE (Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs), *page 24*
- 8 - Accueil par des membres du conseil de développement du Pays de Marennes Oléron, 13 décembre 2007, *page 27*
- 9 - Communauté d'Agglomération de Poitiers « Emploi et Territoires », *page 32*

Table des matières du rapport 2 :

- 1 - Note méthodologique, *page 38*
- 2 - Exemples présentés et analysés, *page 39*
- 3 - Quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ? *page 39*
- 4 - Comment l'action a-t-elle augmenté ou peut-elle augmenter la prise de pouvoir et la responsabilité des habitants et acteurs dans les solutions mises en oeuvre? *page 40*
- 5 - Sur quelles coopérations entre acteurs, articulations entre échelles de gouvernance, la dynamique territoriale s'est-elle appuyée pour réussir des percées ? *page 42*
- 6 - Les articulations « produisent » aussi du territoire, c'est-à-dire un système d'action intégré finalisé allant dans le sens d'une « cohérence territoriale » *page 46*
- 7 - Qu'est-ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Peut-on en tirer des leçons sur la manière de les démultiplier dans l'avenir ? *page 48*

RAPPORT 1

« Globalisation de la solidarité pour le travail et l'emploi »

1) Synthèse et Echanges

Actions présentées: Questions clés	Synthèse et échanges avec France Joubert, 14 décembre 2007 Étape régionale n°1 de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe »,
Eléments descriptifs	<p>Reconstitution des principaux jalons de l'invention :</p> <p>Le contexte, c'est l'effondrement d'un monde que l'on croyait connaître : celui de l'emploi. Les aspirations et les besoins évoluent. L'individu a pris le pas sur le collectif, le lieu de vie sur le lieu de travail, le risque d'exclusion ne se présente plus sous les formes connues de l'exploitation.</p> <p>La mondialisation a changé radicalement la donne. Les processus de production des biens et des services sont transformés sous l'effet de l'ouverture, l'horizontalité (« la terre est plate»). Vu d'ici, on n'a plus « le pain et le couteau ». Ceci concourt à remettre en question les fondations séculaires des relations sociales et de leur exercice représentatif. La décentralisation avive les rivalités dans la conduite d'action territoriale. Ce diagnostic explique la puissance des résistances à l'évolution, dans la tempête actuelle.</p> <p>AVERTIR (Association Volontaire pour l'Emploi, la Reconversion, le Travail, l'Insertion et la Réussite) est « <i>l'ancêtre</i> » de tout ça, par son engagement et par son bénévolat volontariste. Fondée en 1990, AVERTIR est animée par France Joubert, secrétaire général de l'Union Régionale CFDT Poitou-Charentes. C'est dès le départ une association paritaire régionale. Son objectif est de travailler sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour préparer les individus et les entreprises aux évolutions technologiques et économiques et de rapprocher les partenaires sociaux. C'est un espace de réflexion et de concertation en matière d'emploi où décloisonner et construire une réalité commune entre les acteurs politiques, administratifs, socio-économiques et socioculturels « L'innovation peut résider dans le type d'activité mais aussi dans la manière dont elle s'organise ».</p> <p>Cette mise en réseau territorial rencontre tout d'abord le refus de participer des organisations patronales et des grands syndicats (CGT, FO), peu enclins localement à développer des partenariats et à soutenir des actions d'économie solidaire. Cette expérience révèle un chaînon manquant, le « quatrième niveau » de dialogue social, interprofessionnel et territorial, s'ajoutant aux trois niveaux classiques que sont l'entreprise, la branche et le niveau national interprofessionnel. Outre une conception divergente de l'action, les partenaires sociaux n'ont pas compétence pour agir avec les instruments qui sont les leurs : la négociation collective et la gestion paritaire.</p> <p>En 1994, AVERTIR participe au programme de transfert méthodologique de l'ADSP (Agence pour le Développement des Services de proximité). Elle part des besoins du territoire pour initier et soutenir les services de proximité.</p> <p>Mais l'association est à bout de souffle à la fin des années 90 par épuisement de la capacité collective et déficit de reconnaissance institutionnelle.</p> <p>Le tournant de la fin des années 90 : Les résultats sont là. Les Groupements d'Employeurs, depuis la loi de 1985 se sont multipliés, la GPEC montre sa</p>

pertinence pour maintenir les emplois. Exemple : le comité de bassin d'emplois de Bressuire, le port de La Rochelle (la profession ne savait pas que le port de pêche représentait 1000 emplois !). La reconnaissance arrive. Reçus par Alain Madelin (ministre des Entreprises et du Développement économique en 1993) AVERTIR demande 200 000 Frs pour la mise en place des services de proximité et ressort du bureau avec 2 MF. Dans les années qui suivent, la reconnaissance place devant un choix : « Arrêtez de faire à côté si vous voulez entrer dans le contrat de plan Etat-Région ». Telle est la condition que pose l'Etat pour que la réalisation entre dans la programmation pluriannuelle avec des moyens pour 5 ans et la possibilité d'ouvrir le CISTE (Carrefour de l'Innovation Sociale du Travail et de l'Emploi). Si le choix avait été de « continuer AVERTIR, on aurait introduit une vraie fracture ». FJ n'est pas pour « le frontal ». « Qu'elle prenne le bon ou le mauvais train, l'organisation a toujours raison ; la cohésion du groupe l'emporte! ».

Cette nouvelle instance est unique en France. Son innovation consiste à créer **un espace non institutionnel, mais reconnu comme espace public** qui « aide les organisations à poser les problèmes sans obliger les exécutifs à prendre des positions trop vite ». Ce n'est pas une procédure de concertation imposée.

Deux principaux segments de l'activité se différencient donc et perdurent :

En mai 1999, le projet de Centre Ressources des Groupements d'Employeurs, tout d'abord porté par AVERTIR, transmet la gestion et l'animation de l'association à **une nouvelle structure, dont c'est l'objet unique, le CRGE**. Tandis que **le CISTE, association paritaire**, fondée en 2000, regroupe les organisations patronales, syndicales de salariés et des représentants de l'économie sociale et solidaire. Il fédère 13 partenaires régionaux, 2 interrégionaux et un allemand autour du **projet européen Atout'Age**.

Le pilotage par 200 personnes, issues du patronat et des syndicats de salariés, **ouvre les vannes du financement européen**. C'est un élément de **la continuité** jusqu'à aujourd'hui.

La construction collective des outils pour travailler ensemble sur les mêmes sujets **est un parcours de 20 ans**, avec des jalons sur le chemin : AVERTIR, le CISTE et le CRGE, Atout'Age, DIANES, **le carrefour international** de Poitiers en 2003, le programme Equal **Etape 1** puis 2 (reprogrammé dans le prochain contrat de plan).

Bilan aujourd'hui : « les idées sont claires » affirme FJ :

« **Le pacte c'est le contrat et le local c'est le territoire** ». C'est là que l'emploi se régule. Dans le changement d'échelles, « on retrouve les mêmes interlocuteurs, mais ils ont changé de posture. Le problème de l'exclusion est trop grave. Les élus sont descendus de leur piédestal. Ils ont besoin des autres. Des verrous ont sauté ... et la mondialisation est là ».

« Les idéologies ne construisent pas les réponses, il faut les trouver nous-mêmes. Dans ce cas-là, on ne perd pas la paternité, mais au contraire on prépare la suite » FJ. Ouvrant sur l'intergénérationnel et la transmission d'outils en état de marche. Le Dialogue Social Territorial (DST) a traversé les majorités gouvernementales. Il est en passe de faire tâche d'huile à l'échelle européenne. C'est une véritable percée, à l'initiative d'habitants, militants syndicalistes, qui se saisissent d'une situation pour la faire évoluer.

En 2007, la Région Poitou-Charentes est la pionnière en matière de DST. Il est maintenant admis par les partenaires sociaux ; reconnu par les pouvoirs

	publics (Etat, Région, collectivités). En introduction, le rapport d'autosaisine du CESR (septembre 2007) signale que ces résultats tiennent à « <i>une tradition de dialogue social territorial, de partenariats divers, croisés, ayant permis le développement de formes originales d'espaces de dialogue ou de projets</i> » : le CRGE, l'APER (Association pour l'Emploi Rural) et ... le CISTE », tous issus de la même source d'innovation.
Quelle économie l'action génère-t-elle ?	La fonction-ressources se situe en amont de l'économie conventionnelle. C'est l'exemple même d'une économie relationnelle, immatérielle qui reconstitue des formes d'organisation viables et propices à créer des activités, maintenir des emplois, avec souplesse et équité et accompagner concrètement la mutation économique, à la mesure du possible d'une petite équipe bien ancrée dans son territoire régional.
L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?	<p>L'auto-organisation personnelle avec le lieu de vie comme centre de gravité est une réalité. Pour autant, une réponse individuelle n'existe que si des droits collectifs préexistent. Or, ils sont aujourd'hui défailants, il faut les restaurer.</p> <p>Si rien n'est stable, la confiance ne s'installe pas. Judith parle de dispositifs « <i>bouée pour les plus fragiles</i> », FJ parle de giroslope et de planète de l'emploi. « <i>Il n'y a plus le salarié générique, mais des objectifs et des outils mouvants à combiner pour continuer à en faire partie. La question ne se pose plus seulement du caractère obligatoire, mais aussi du caractère volontaire des conditions de son propre emploi. Un système interdépendant ne fonctionne pas de la même manière qu'un système dépendant. Chacun a sa part à y prendre</i> ».</p> <p>L'ouverture d'un espace public de débat territorial autour des questions sociales, à partenaires multiples, amène chacun à préciser sa part de responsabilité et sa quote-part de réussite (aurait dit Paul Fuchs) à la résolution du problème. C'est dans la mise en situation concrète que se construisent et la légitimité et le pouvoir d'action en vue d'une meilleure coopération. Comment « <i>l'expérience prend forme</i> » ? L'objectif est d'augmenter sa propre capacité à changer pour que chacun des autres bouge sa posture. Il faut alors se poser deux questions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle forme d'action est la plus efficace ? 2. Dans quel objectif (finalité d'intérêt commun) ? 3. Quelles articulations avec les besoins pour que les actions débouchent sur des activités et des emplois permettant aux habitants du territoire de vivre là.
Quelles articulations l'action a utilisées /produites pour réussir des avancées ?	Point d'entrée, un leader inscrit dans le champ syndical (dimension militante, restaurer des formes d'organisations collectives, paritarisme) ; des articulations relationnelles personnalisées, suivies avec attention, dans la durée, en partant de la base (du 1 ^{ier} au 300 ^{ème} Groupement d'Employeurs etc) ; des positions occupées dans le champ institutionnel (UR-CFDT, CESR, réseaux, etc...) ; un axe constant : la fonction ressources pour désamorcer une conflictualité mal appliquée ; des opportunités saisies pour avancer et augmenter l'influence et l'efficacité, pas pour fabriquer de la structure ; de la mise en réseau ; et l'essaimage selon le principe de subsidiarité.

<p>Questions récurrentes / Effets des systèmes</p>	<p>Les pouvoirs publics rentrent avec réticence dans les partenariats dont ils n'ont pas eu l'initiative. Ils ont peur des contre-pouvoirs. Quand une bonne idée arrive, le marché ou le public s'en empare. En France, tout doit passer par l'Etat et la Région. La même méfiance s'observe au Grand-Duché de Luxembourg. D'où le choix de nos voisins de faire appel aux mairies, à côté du gouvernement, dès le départ de l'expérimentation Objectif Plein Emploi (OPE). <i>« L'approche développement local fait qu'OPE est « mailleur » pour des réponses par le terrain, ses besoins, avec des profils différents. C'est une révolution. Le gouvernement a soutenu : si les communes viennent, on donnera notre quote-part »</i>. La société civile qui gère les moyens (Ben Goerens).</p> <p>Le schéma classique : expérimentation généralisation : À partir de quelle échelle et/ou à quelles conditions les concepteurs ne perdraient-ils pas leur capacité d'intervention dans les macro-structures ?</p> <p>Faut-il légiférer sur le social ? Entre la petite échelle qui ne suffit pas à tout régler (sur place) et la loi (qui plaque de façon trop déconnectée des singularités et des contextes), Comment la société civile s'organise-t'elle pour prendre la place qui est la sienne dans le cadre de « relations adultes » ? C'est un gros enjeu socio-économique et politique, en toile de fond. <i>« Si les acteurs s'organisent pour faire fonctionner la démocratie sociale (sans allégeance politique), la régulation se fait par les propositions issues de l'expérience (avec ou sans les syndicats). Ainsi, si le Groupement d'Employeurs est capable de garantir le contrat de travail, on n'a pas besoin d'autre chose »</i> FJ.</p> <p>Dans le transfert d'expérience, il s'agit de fédérer, de rassembler et non pas de normer. Le principe de subsidiarité est primordial.</p> <p>Le déficit majeur d'une communication offensive dans les rangs des expérimentateurs. Les systèmes en vigueur gardent leur suprématie car ils continuent de passer pour les seules références du possible.</p>
--	--

<p>Quelles leçons pour démultiplier ces dynamiques territoriales à l'avenir</p>	<p>FJ : Du fait de l'impécuniosité des pouvoirs publics <i>« on nous dit aujourd'hui : devenez autonome financièrement ! À quoi nous répondons : « Qu'est ce qu'on partage avec l'argent disponible ? Nous sommes prêts pour des relations adultes (pédagogiques et stratégiques) »</i>.</p> <p>Maintenant que l'expérimentation a fait preuve de sa pertinence, comment continue-t'on à augmenter sa propre capacité à changer sa posture pour que chacun des autres bouge la sienne? Moment assez crucial, en fait.</p> <p>Les conditions d'exercice du pouvoir se pose pour mettre en œuvre à grande échelle le nouveau chaînage de l'opérationnalité des valeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostic partagé (concertation, progressivement élargie à la société civile et aux acteurs qui s'organisent sur une base territoriale) ▪ Négociation (accords locaux, progressivement étoffés aux acteurs du territoire, à d'autres échelles) ▪ Conduite de projet (qui s'engage, à quoi, comment, de façon concrète et évaluée) ». ▪ Auto-évaluation (capitalisation+auto-évaluation ⇔ accréditation) ; <p>Évaluation (rendre compte avec ses propres critères) à destination des instances décisionnaires) peut faire bouger les lignes, sur la base de critères qui partent de la réalité (Un peu dans le style de l'argumentaire en réponse à la</p>
---	--

« Globalisation de la solidarité pour le travail et l'emploi »

2) Initiative Régionale pour l'insertion et la solidarité

<p>Actions présentées: Questions clés</p>	<p>Initiative Régionale pour l'insertion et la solidarité (IRIS) - Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Activité Économique Intervention d'Alain Ribager, 13 décembre 2007 à Poitiers Etape régionale n°1 de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe »</p>
<p>Eléments descriptifs</p>	<p>Les échanges entre les praticiens de l'insertion et les politiques, en 1992, mettent en évidence qu'ils sont complémentaires pour contribuer à la réponse localement. L'insertion, ce ne sont pas des dispositifs, c'est un métier de la formation continue en alternance tout au long de la vie pour les exclus du salariat. IRIS est inscrit dans le CPER depuis 1994, mais, depuis 30 ans, il faut encore se battre pour caractériser cette activité.</p>
<p>Quelle économie génère l'action.</p>	<p>Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) s'inscrivent dans une stratégie de lutte contre les exclusions et dans une dynamique d'emploi pour tous. C'est un secteur d'activité qui obtient des résultats quantitatifs. Sa philosophie permet de mettre le profit réalisé au service du projet de territoire, plutôt que laisser le privé capter les bénéfices dès que ça devient rentable. La subvention rémunère la prestation pour un accompagnement qui augmente la capacité. C'est un travail plus complexe que les entreprises classiques, car l'objectif est de faire partir les bons éléments. De ce point de vue, c'est sous financé. Les associations intermédiaires sont de plus en plus sollicitées pour les services aux personnes et les demandes d'entreprises. Leur réseau, le CORAACE, est de plus en plus tourné vers les reprises d'entreprises, car les TPE, ce seront les emplois de demain. Il faut donc travailler l'accès au capital.</p>
<p>L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?</p>	<p>IRIS refuse d'aller chercher les financements du côté de l'expérimentation, « c'est un os à ronger et un écran de fumée ». L'IAE n'est pas à la marge, elle est en phase avec les réels besoins. Le processus est collectif. S'organiser permet d'agir plutôt que subir. La dynamique pèse sur les pouvoirs publics locaux qui cofinancent. Les partenariats ne sont pas instrumentalisés par les états-majors institutionnels. Cette forme de relations interpersonnelles par cooptation est une ressource territoriale, elle facilite une fidélisation.</p>
<p>Quelles articulations l'action a utilisées/produites pour réussir des avancées ?</p>	<p>L'action fait coopérer, de façon horizontale, différents acteurs/partenaires à l'échelle régionale dans la construction des réponses. Elle articule trois pôles d'expertise : l'accompagnement économique et financier, l'information et la communication, un métier de la formation d'adulte spécifique. L'action prend appui sur la connaissance des réels besoins des entreprises et des personnes (services) pour insérer les exclus du salariat classique.</p>
<p>Questions récurrentes / Effets des systèmes</p>	<p>Les limites rencontrées tiennent au caractère massif de l'exclusion, résultante des systèmes qui la produisent. Sortir de la marge, ce serait reconnaître que l'IAE n'est pas LA solution du chômage. Elle est une réponse sur mesure, territoriale, pour solidariser les besoins et les potentiels. Partir de la réalité pour définir les principes de l'action publique permettrait de tirer un bien meilleur parti de ces savoir-faire et de les encourager de façon appropriée, pour qu'ils donnent leur pleine mesure.</p>
<p>Quelles leçons pour démultiplier ces</p>	<p>Partir de l'expression des besoins pour organiser les réponses et créer des emplois non</p>

dynamiques territoriales à l'avenir	<p>délocalisables pour les habitants du territoire.</p> <p>Développer une ingénierie financière solidaire pour avoir des fonds propres et disposer d'un fonds de roulement.</p> <p>La comparaison avec la référence luxembourgeoise amène à envisager comme une solution, la reconnaissance publique d'un second marché de l'emploi subventionné pour effectuer des activités nécessaires (Objectif Plein Emploi apporte des réponses, avec des ASBL qui gèrent des contrats de travail en CDI.</p>
<p>Mots-clés</p> <p>a) géographiques</p> <p>b) acteurs</p> <p>c).méthodologiques</p> <p>d) concepts clé</p>	<p>Région Poitou-Charentes</p> <p>Insertion, formation, emploi</p> <p>Organisation du secteur de l'insertion par l'activité économique pour devenir interlocuteur régional</p> <p>Améliorer les capacités des personnes en danger d'exclusion ; répondre aux besoins exprimés pour développer les potentiels d'activités et d'emplois du territoire.</p>
Renvois et références	www.irisgiris-poitou-charentes.com
Retour OBC aux invitants pour prolonger le débat	<p>1 – La question des chiffres :</p> <p>- <i>Quel(s) emploi(s) ? Quel contrat de travail ? 47, 8% de retours à l'emploi, c'est trompeur si on ne signale pas dans la légende, que la référence utilisée pour établir ce chiffre est le mode de calcul d'accès à l'emploi de l'ANPE, dont la logique est gestionnaire vise la sortie de fichier, pas l'emploi au vrai sens du terme (qualité, durée, rémunération, conditions de travail, accomplissement, etc.).</i></p> <p>- <i>Partir de la réalité des situations concrètes et de l'ingénierie sociale déployée par les praticiens, peut inverser la charge de la preuve : l'exposé montre que les informations existent et qu'il est possible de présenter un « autre » bilan, : comment les résultats de l'IAE sont obtenus ? les effets différentiels de l'attention aux personnes ; la connaissance approfondie du territoire, des besoins, des potentiels, des acteurs ; la durée qui fidélise et améliore les relations partenariales ; l'organisation des réponses qui sort du cercle vicieux de l'insertion dans l'insertion...</i></p> <p>- <i>La capacité à rendre visible le retour sur investissement pour le territoire à partir de ses propres critères (87,3 millions € de chiffre d'affaires en 2003 et 2,7 de retour sur dépenses publiques), explicitation et argumentation, peut peut-être faire bouger les lignes, faire évoluer les représentations, et installer un terrain de relations à égalité avec les institutions du SPE, en charge des politiques publiques dédiées (plutôt que s'obliger à entrer dans un moule qui ne parle pas de la réalité telle quelle est).</i></p>
Retour des intervenants/invitants	
Accord de diffusion	<p>Aux participants à la réunion : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Mise en circulation comme document de travail : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Y a t'il des conditions :</p>
Auteur fiche-navette invité/invitant	<i>Martine Theveniaut, finalisée le 6 mars 2008.</i>

« Globalisation de la solidarité pour le travail et l'emploi »

3) Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs

<p>Actions présentées: Questions clés</p>	<p>Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Poitou-Charentes (C.R.G.E.). Intervention de Thierry Chevallereau, directeur, le 13 décembre 2007 à Poitiers Etape régionale n°1 de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe »</p>
<p>Eléments descriptifs</p>	<p>La Région Poitou-Charentes a connu dans les années 1980 une désertification des zones rurales, moins par l'absence de travail que par une mauvaise organisation. Les exploitants, malgré leur capacité à offrir des emplois à temps partiel, ne trouvaient pas preneurs, car les emplois recherchés étaient des emplois à temps plein et à durée indéterminée. D'où le projet de promouvoir des Groupements d'Employeurs pour répondre à cette situation. Ainsi, depuis 1985, se sont développés en Poitou-Charentes 340 Groupements d'Employeurs, dont 300 GE agricoles, 36 GE classiques dans l'artisanat, l'industrie, le transport, les services ou le sport, et 4 GEIQ.</p> <p>Ces éléments historiques ont conduit un ensemble de partenaires à créer, en mai 1999, un Centre de Ressources Régional pour les Groupements d'Employeurs. Au départ, en mai 1999, il est porté par une association paritaire, AVERTIR qui transmet par la suite la gestion et l'animation de l'association à une nouvelle structure, dont c'est l'objet unique, le CRGE, Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs.</p> <p>L'organisation du CRGE repose sur une 3 instances : une équipe technique qui décline le programme d'activités défini par un CA paritaire, et un comité d'orientation qui définit la politique en accord avec les financeurs.</p>
<p>Quelle économie l'action génère-t-elle ?</p>	<p>Le GE s'inscrit dans « une économie sociale de marché » qui accompagne le développement de l'emploi.</p> <p>Le Groupement d'Employeurs est une innovation organisationnelle qui répond aux besoins économiques et sociaux des employeurs et des salariés concernés par le temps partagé : partage à temps partiel de salariés qualifiés, travaux saisonniers, surcroûts d'activité, anticipation des recrutements, stabilisation de l'emploi.</p> <p>Résultats en 2007 en France : 1700 salariés. 2100 structures adhérentes à un GE et un chiffre d'affaires global de 35 millions €.</p> <p>Le GE représente un investissement durable pour les politiques publiques de l'emploi : il diminue les coûts de traitement social du chômage et de l'assistanat. Pour 1€ public investi, 8€ sont distribués en salaires et taxes</p>
<p>L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?</p>	<p>Le GE est l'unique employeur du salarié. Il installe une relation tripartite entre les employeurs et les salariés. C'est un dispositif qui permet l'exercice d'un principe de responsabilité sociale des entreprises : dimension collective. C'est une adhésion volontaire et consentie entre des employeurs du secteur marchand et/ou non marchand qui acceptent la responsabilité solidaire. Le dépôt de garantie ou la caution bancaire sur le résultat de l'exercice annuel est un ciment qui installe des obligations de part et d'autre : pour pallier une défaillance (côté salariés) et pour assurer les dûs (côté entreprises) à l'égard du salarié et des organismes créanciers de cotisations sociales. C'est une forme d'auto-assurance rémunérée si le risque ne se réalise pas.</p> <p>Un GE réunit les acteurs d'un territoire et propose une vision objective de la situation économique. Il organise l'adaptation des ressources d'un territoire pour les emplois qui sont nécessaires à son attractivité. L'attention au salarié est première car le maintien de l'activité et la satisfaction des parties engagées en dépendent.</p>
<p>Quelles articulations a l'action</p>	<p>Le CRGE est un lieu d'échange de bonnes pratiques qui valorise la diversité des approches sectorielles et territoriales. Cette stratégie lui a permis de traverser les</p>

utilisées/produites pour réussir des avancées ?	majorités régionales. Il est à nouveau inscrit dans le contrat de Projet 2007-2013. Le CRGE, tout d'abord seul dans son genre, a fait école en France. Dans son transfert d'expérience, son ambition est de fédérer, rassembler et non pas de normer : le principe de subsidiarité est primordial. Des CRGE existent aujourd'hui en Bretagne, Pays de Loire, Midi-Pyrénées, PACA et depuis peu en Languedoc-Roussillon. Il a pris pied en Belgique, en Allemagne. où il se développe comme un vecteur efficace de « la flexicurité ». Il constitue une réponse opérationnelle pour traduire cette politique européenne adoptée par le Conseil de l'UE le 6 décembre 2007, dans les faits.
Questions récurrentes / Effets des systèmes	<i>« Les mutations économiques engendrées par la mondialisation ont rendu obsolètes les manières classiques de penser le travail. Le chômage de masse coexiste avec les pénuries de compétences dans de nombreux secteurs. Les outils dont disposent les pouvoirs publics sont eux-aussi obsolètes. En protégeant à tout pris les emplois existants, leurs politiques ont dressé un mur infranchissable pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail. C'est un cercle vicieux (...) qui entraîne mobilité forcée, précarisation de l'emploi, recours massif à l'intérim »</i> (Argument des fondateurs du CERGE, 22 février 2008).
Quelles leçons pour démultiplier ces dynamiques territoriales à l'avenir	C'est un cadre approprié pour sécuriser l'activité. Les marges de progrès sont considérables.
Mots-clés a) géographiques b) acteurs c).méthodologiques d) concepts clé	Région Poitou-Charentes ; autres Régions France ; Brandebourg, (Allemagne) ; Bruxelles (Belgique). Partenariats : Comité des Régions d'Europe, Commission européenne. Directeurs et présidents de GE ; élus de chambres consulaires ; partenaires sociaux ; représentants d'OPCA ; membres du Centre des Jeunes Dirigeants ; diverses structures associées à la réflexion du travail à temps partagé. Valeur expérimentale du centre de ressources comme espace public commun à des partenaires aux intérêts différents ou divergents ; Groupements d'Employeurs comme innovation organisationnelle. Sécuriser l'activité à temps partiel; la fonction ressources crée un cadre de régulation autour d'un intérêt partagé ; la relation tripartite du GE, médiation territorialement assumée entre employeurs et employés ; autonomie augmentée par la mutualisation des risques en cas de cessation d'activité ; promotion du salarié à temps partiel.
Renvois et références	http://www.cрге.com
Retour OBC/invités pour prolonger le débat	<i>Il serait important d'énoncer ici la liste des obstacles du cadre réglementaire (objet notamment de la convention européenne de février) pour améliorer les possibilités d'une montée en généralité ; d'étendre l'approche comparative en sollicitant les régions françaises qui installent ce dispositif et autres en Europe Brandebourg etc, pour présenter les résultats et décrire les obstacles et perspectives d'un essaimage.</i>

Retour, compléments, observations des intervenants/invités	
Accord de diffusion	Aux participants à la réunion : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Mise en circulation comme document de travail : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>

	Y a t'il des conditions :
Auteur fiche-navette invité/invitant	<i>Martine Theveniaut, finalisé le 7 mars 2008, à partir des notes de séance, complétées d'une visite du site. Et des documents remis lors de la réunion « Convention européenne des Groupements d'Employeurs, Bruxelles, 22 février 2008.</i>

« Globalisation de la solidarité pour le travail et l'emploi »

4) Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi

Actions présentées: Questions clés	LE CISTE, Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi Intervention de France Joubert, le 14 décembre à Poitiers, Etape régionale n°1 de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe »
Eléments descriptifs	Le CISTE est une association, inscrite dans le contrat de plan Etat Région 2000-2007. Elle a été de nouveau inscrite dans le contrat de projets 2007-2013. Elle réunit l'ensemble des partenaires sociaux (UNSA et CRES y compris) afin d'expérimenter les nouvelles exigences qu'imposent, à ces mêmes partenaires, la décentralisation et la territorialisation des politiques les concernant.
Quelle économie l'action génère-t-elle ?	L'existant institutionnel du dialogue social territorial, COPIRE, CBE, CCREFP, ORS ...bute sur l'opérationnalité des politiques et des projets. Le CISTE est une innovation organisationnelle qui implique les secrétaires généraux de l'ensemble des organisations syndicales d'employeurs et de salariés. Il met en oeuvre des expérimentations territoriales sur des enjeux économiques sociaux majeurs. Le dynamisme du territoire est indispensable pour les entreprises et les salariés. Le transport, le logement, les conditions de vie...deviennent des éléments essentiels pour les conditions de travail et de production. La capacité des acteurs à anticiper les mutations et à construire des réponses alternatives est mise à l'épreuve et les partenaires sociaux sont rarement consultés et impliqués dans ces mutations alors qu'ils disposent de réseaux et d'outils d'analyse. Il a été défini comme « un lieu de dialogue territorial où se nouent les relations humaines, se confrontent les idées et se construisent les projets ». C'est l'innovation au carrefour des mondes économique et social. Le CISTE participe donc à la fois à la réalisation concrète des politiques publiques, à la reconnaissance mutuelle des partenaires et à la recherche de leurs responsabilités pour un développement durable de l'emploi.
L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?	Suite au premier contrat de plan, une évaluation exhaustive sur le travail réalisé (étude, forum, projets européens) a été réalisée par un cabinet indépendant. 15 fiches reprennent les éléments essentiels de la démarche projet en territoire. C'est à la suite de ce travail que le CISTE a été intégré dans le contrat de projet 2007-2013. Aujourd'hui les partenaires du CISTE, ont signé une charte du travail saisonnier en Poitou-Charentes, développent le dialogue social dans les PME/TPE et l'artisanat – ils mettent en pratique l'accord du 12 décembre 2001 signé entre l'UPA et les organisations syndicales, organisent la sécurisation des parcours professionnels en agissant sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et la veille économique au niveau territorial. Enfin ils poursuivent des implications dans des programmes européens, en particulier EQUAL. Le programme ETAPE (entreprendre, transmettre, accompagner pour l'emploi a pour ambition de créer une plateforme territoriale pour l'emploi avec les partenaires sociaux et les associations qui y travaillent. Plateforme des Acteurs du Contrat de Travail et de l'Employabilité (PACTE).
Quelles articulations l'action a utilisées/produites pour réussir des avancées ?	Le CISTE est par essence un lieu d'articulation entre les partenaires sociaux dans lequel l'économie sociale est impliquée. C'est le carrefour des organisations syndicales, patronales et associatives qui agit en complément des structures existantes et pas contre elles. Son approche est évolutive, transversale. C'est un lieu d'identification des projets et des acteurs, faisant « émerger les pratiques innovantes » ouvert et à l'écoute des idées. C'est aussi un lieu d'expérimentation et de mise en oeuvre des actions. Des articulations nouvelles se sont créées avec des partenaires européens. Le dialogue social territorial qui était, il y a peu de temps, pris pour, au

	mieux, une utopie, devient, en particulier dans certaines branches, un objet de réflexion et d'expérimentation. L'articulation avec le milieu de l'exclusion se fait de plus en plus pressant au regard des évolutions de l'emploi.
Questions récurrentes / Effets des systèmes	Il n'est pas encore gagné que les partenaires aient le souci de prendre les moyens, y compris financiers, de leur autonomie. Les questions auxquelles sont confrontés les entreprises et les salariés dans le contexte de la mondialisation seraient à développer. Le système de relations créées est trop novateur et encore trop lié à la diversité des partenaires. Le maintien dans la durée, avec le contrat de projet, et la recherche d'outils pour anticiper les évolutions économiques et sociales vont permettre de progresser.
Quelles leçons pour démultiplier ces dynamiques territoriales à l'avenir?	Il s'agit de définir de nouveaux espaces dans lesquels les partenaires sociaux se verraient attribuer un rôle de « pré-législateur ». Cela se réalise déjà au niveau européen. Par effet de subsidiarité « active » ils se positionneraient sur les choix à faire en terme d'emploi et de formation dans le contexte du territoire. Les politiques régionales, des élus et de l'administration devraient passer par eux, tout comme leurs propositions devraient être examinées par les responsables du droit commun. Ils n'auraient pas le « dernier mot », mais ils pourraient inciter à faire le « premier pas ». L'outil CISTE devrait pouvoir être mis en place au niveau de toutes les régions et trouver des déclinaisons dans les territoires appropriés (là où sont les conseils de développement et d'agglomération par exemple). Il animerait les débats autour des politiques publiques.
Mots-clés a) géographiques b) acteurs c) méthodologiques d) concepts clé	a) Région Poitou-Charentes b) Partenaires sociaux mais aussi l'économie sociale. A ces acteurs se rajoutent d'autres acteurs de terrains qui participent aux différents programmes, en particulier européens. Par ailleurs l'Etat et la Région sont aussi amenés à jouer un rôle « d'accompagnateur ». c) Centre de ressource composé de partenaires aux intérêts différents. Etablissement de diagnostics partagés, forum, charte négociée (saisonniers).. d) Dialogue social territorial, consensus, innovation sociale, projets partagés, mutualisation des moyens.
Retour OBC/invités pour prolonger le débat	<i>Dans un premier temps, il faudrait prendre les moyens d'analyser l'évaluation qui a été réalisée pour le bilan du contrat de plan. Puis la présentation n'a été faite que par une seule personne (le responsable de la rencontre), il faudrait certainement entendre plusieurs partenaires. Enfin pour le contexte de LUX09 la place du CISTE, qui me paraît aller de soi, n'est pas appréhendée comme un élément d'une autre économie.</i>
Retour, compléments, observations des intervenants/invités	Le site du CISTE www.ciste-pc.org
Accord de diffusion	Aux participants à la réunion : oui x non <input type="checkbox"/> Mise en circulation comme document de travail : oui x non <input type="checkbox"/> Y a t'il des conditions : non
Auteur fiche-navette invité/invitant	<i>France Joubert, 17 mars 2008</i>

« Globalisation de la solidarité pour l'emploi »

5) Atout'âge

Actions présentées: Questions clés	« Atout âge ». Intervention de France Joubert, le 14 décembre à Poitiers, lors de l'étape régionale n°1 de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe »
Eléments descriptifs	<p>Le constat est marqué par le refus d'agir malgré un contexte démographique extrêmement défavorable. En effet, les entrées des 15-24 ans ne compensent plus les sorties des plus de 55 ans au-delà de 2006.</p> <p>L'organisme gestionnaire de ce projet européen est le Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi (CISTE). Association régionale, elle met en relation les partenaires sociaux et les représentants des territoires, sur diverses thématiques, grâce aux carrefours qu'il organise. Le projet Atout âge diversifie ses objectifs. Il innove en les traitant sous les 2 angles individuel et collectif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur le plan individuel, les actions visent les représentations, les préjugés associés à l'image des seniors ; le suivi des trajectoires personnelles pour faciliter les conditions d'acquisition de la qualification professionnelle à toutes les étapes de la vie au travail ; l'amélioration de la qualité de l'emploi notamment des conditions de travail des fins de carrières. - Sur le plan collectif, les objectifs couvrent trois axes de promotion des fins de carrière : l'analyse des politiques salariales dont le coût de l'emploi ; le développement de dispositifs de gestion de ressources humaines qui valorisent les seniors en prenant en compte leur savoir faire ; la meilleure articulation des temps sociaux dans l'entreprise, de la production à la formation. <p>Le projet a bénéficié à une pluralité de groupes : demandeurs d'emploi, actifs, femmes, publics en difficulté et travailleurs handicapés. Il a mis en lumière la nécessité de sortir de la discrimination fondée sur l'âge à la fois pour les salariés et pour les chômeurs.</p>
Quelle économie l'action génère-t-elle ?	L'un des résultats concrets du projet est la tenue d'un salon sur le thème « 50 entreprises embauchent des 50 ans et plus » le 21 février 2005 avec la participation de l'Etat, la Région, la DRTEFP et l'Europe. Il réunit 485 DE de plus de 50 ans ; 48 entreprises, avec 132 emplois proposés. Peut-on savoir combien ont été pourvus ?
L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?	<p>L'avantage de ce projet fédérateur est de travailler avec l'existant et de simplement créer des ponts entre les acteurs responsables des dispositifs de maintien dans l'emploi des seniors et ceux chargés de la promotion de leur employabilité.</p> <p>La question des conflits entre générations a pu émerger des échanges comme un enjeu majeur de l'action au niveau du territoire ou de la branche.</p> <p>Le projet innove par la mobilisation des partenaires qu'il implique. Il ne s'agit pas d'une étude ou d'une formation, mais d'un cadre permanent de concertation dans lequel les acteurs peuvent être mis en mouvement. En effet, le CISTE met en œuvre des moyens pour favoriser des concertations. Exemple : entre les entreprises sollicitées par la Caisse d'Epargne (qui élargit le dispositif à toute la France) ; les comités d'entreprise mobilisés par un centre régional de documentation (le CREDES) ; 2 grandes entreprises régionales installent une gestion des âges ; l'ANPE, d'autres réseaux associatifs comme l'ARACT (l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail par exemple) et les salariés âgés eux-mêmes.</p>
Quelles articulations l'action a	La mise en place de tels échanges peut se reproduire dans de multiples localités, et même dans le cadre européen. Elle implique simplement l'existence d'un centre de ressources pour coordonner le travail mais elle n'exige pas l'institution d'une structure

<p>utilisées/produites pour réussir des avancées ?</p>	<p>supplémentaire.</p> <p>Le projet a donné lieu à un partenariat transnational SOLIDAGE entre A tout Age (France) et Genera (Allemagne/IG Metal) qui a débouché sur des directives en faveur de la gestion des âges (la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, la formation, le développement des compétences et la coopération intergénérationnelle). Il est présenté à la Commission européenne, le 30 mai 2006, devant les partenaires sociaux des 25 états membres.</p> <p>Le projet débouche sur un accord des partenaires sociaux en octobre 2005 pour encourager le retour des seniors dans l'emploi, la gestion des fin de carrières, l'implication des branches professionnelles, et un suivi des objectifs.</p> <p>Le projet débouche sur un plan national concerté pour l'emploi des seniors (avec une déclinaison régionale et des actions ANPE, ASSEDIC, ARACT, un objectif 5 de suivi tripartite dans la durée</p> <p>Le CISTE prévoit différentes actions pour une pérennisation de la démarche en région dont un forum annuel sur le thème... et l'engagement du projet ETAPE construit sur la même dynamique avec ceux qui veulent pour installer. L'objectif est d'installer une plate forme permanente pour la VAE, la construction de son emploi ou de son activité (avec les outils de garanties financières), un parcours professionnel. Il s'agit de sécuriser les personnes en mutualisant les réponses. (10 associations sont impliquées ; les partenaires institutionnels (ANPE....) n'ont pas souhaité poursuivre).</p>
<p>Questions récurrentes / Effets des systèmes</p>	<p>La problématique de la suprématie des pouvoirs publics est soulignée par le retrait des partenaires institutionnels et la reprise en mains dans un dispositif national qui revient sur le terrain avec un plan et des procédures, à côté des initiatives dont la qualité et la pertinence ont été célébrées et ne sont donc plus à prouver.</p>
<p>Quelles leçons pour démultiplier ces dynamiques territoriales à l'avenir</p>	<p>Une approche concrète et cumulative du transfert : Le projet a débouché sur la production d'un « kit » d'une dizaine d'expériences comportant des études, analyses et outils à disposition des branches et des territoires en 2005.</p> <p>Cinq types d'actions futures ont été déduits de la production du kit d'expériences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduire des études sur l'aide au retour à l'emploi, - Mobiliser les entreprises sur la gestion des âges, - Adapter l'offre de formation, - Utiliser la communication pour diffuser les travaux, - Développer des partenariats plus actifs sur les territoires. <p>Chaque pas contribue à ouvrir la marche. L'innovation, c'est prendre le risque du pas suivant pour entretenir la marche (la continuation de la vie). ... En l'occurrence ETAPE (avec ou sans les partenaires institutionnels). Mais combien de temps, si on n'installe pas le cadre pour une forme de pérennisation qui reste en contact avec ses promoteurs et les réalités d'une connaissance approfondie du territoire, ses jeux d'acteurs, ses ressources, etc. ?</p>
<p>Mots-clés</p> <p>a) géog</p> <p>b) acteurs</p> <p>c).méthodologiques</p> <p>d) concepts clé</p>	<p>a) Région Poitou-Charentes ; France, Europe</p> <p>b) Partenaires sociaux, institutions du Service public de l'emploi ; Région, Etat déconcentré</p> <p>c) Gestion des âges ; cadre permanent de concertation dans lequel les acteurs peuvent être mis en mouvement</p>

Renvois et références	Autre source : Forum de la mondialisation responsable, Lyon, 25 au 28 octobre 2006 Atelier Thématique 3.1 : Gouvernance locale : faire vivre un dialogue social territorial (Forum européen LOGOSSD), trouvé sur internet.
Retour OBC/invités pour prolonger le débat	<p><i>J'ai mis l'expérimentation en perspective de l'atelier 3.1 (référence ci-dessus) du Forum Mondialisation responsable (oct 2006) où j'ai trouvé un exposé de France Joubert sur Atout Age. Bon complément au power point qu'il nous a remis.</i></p> <p><i>Dans la synthèse de ce Forum, son exposé n'est pas utilisé pour ce qu'il dit, mais pour servir un discours expert. La problématique fait totalement l'impasse sur la place et la participation des gens (salariés ou exclus du salariat) à la qualité et aux conditions de leur activité, là où ils vivent. Or, c'est un point sur lequel France s'est formellement exprimé (innover en traitant ensemble des dimensions individuelles et collectives). Ce silence peut être fatal. Le supposé-savoir expert occulte une part de la réalité (le comment les résultats sont obtenus) et capte l'ingéniosité pour fabriquer du système d'action « sans les gens ». C'est là que le bât blesse et que sans prendre position sur ce point on entretient l'engrenage de l'expérimentation perpétuelle.</i></p> <p><i>Le DST devient « un thème majeur » (sic) et en plus c'est vrai... On peut associer le retrait des partenaires institutionnels d'Atout Age avec sa reprise en mains... Le coup revient d'en haut, avec déclinaison régionale ! L'initiative a changé de mains. À cette nouvelle étape de capitalisation expérimentée (une génération de boulot !!), apte à changer d'échelles, comment s'organiser pour porter nous-mêmes les conditions dans lesquelles déployer les ailes de ces actions collectives générées depuis 30 ans est un enjeu en soi.</i></p> <p><i>Apprendre à décrire ce que ça engendre, entre concurrence et coopération sous ses différentes facettes ? communiquer sur l'essentiel, ensemble, avec vigueur politique ?</i></p>
Retour, compléments, observations des intervenants/invités	
Accord de diffusion	<p>Aux participants à la réunion : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Mise en circulation comme document de travail : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Y a t'il des conditions :</p>
Auteur	<i>Martine Theveniaut, 12 février 2008</i>

« Globalisation de la solidarité pour le travail et l'emploi »

6) Entreprendre, Transmettre, Accompagner, Pour l'Emploi

Actions présentées: Questions clés	ETAPE - Entreprendre, Transmettre, Accompagner Pour l'Emploi Intervention de France Joubert, le 14 décembre à Poitiers, lors de l'étape régionale n°1 de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe »
Eléments descriptifs	Il s'agit du deuxième projet Equal réalisé par le CISTE. Il s'appuie sur les conclusions du premier dans lequel Entreprendre, Transmettre, Accompagner Pour l'Emploi sont apparus indispensables et indissociables. Le projet concerne à la fois les personnes engagées, de plus en plus sollicitées individuellement, et les structures qui ne sont plus adaptées à l'individualisation des parcours et à la diversité des réponses. Il s'agit donc de « faire se parler » les outils qui prétendent, chacun de leur côté, à trouver des solutions et d'offrir aux individus l'accès à un parcours social et professionnel visible. Le projet vise les plus discriminés, mais il doit pouvoir servir à tous.
Quelle économie l'action génère-t-elle?	Il conduit les partenaires et les spécialistes d'un élément du parcours à travailler ensemble, puis amène ces mêmes partenaires à échanger. Ainsi, sur un territoire donné, une véritable offre de service doit pouvoir se construire, en suggérant aux pouvoirs publics les adaptations nécessaires –qui sont elles aussi très changeantes- et la responsabilité des personnes, comme acteur de leur propre projet sera plus facilement sollicitée. L'image qui peut être utilisée n'est plus celle de la boussole. Dans un monde qui bouge rapidement, où la « flexi sécurité » n'a pas trouvé de support, la plateforme au service des transitions professionnelles, constituée par les acteurs du contrat de travail et de l'employabilité (PACTE), devient un véritable centre de ressources pour les Maisons de l'Emploi, les politiques de formation, les conseils de développement et d'agglos ainsi que pour les politiques publiques.
L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?	L'action est essentiellement basée sur le partage de responsabilité pour que les acteurs collectifs deviennent « acteur collectif ». Les personnes ne s'adressent plus à un Etat Providence, les outils ne se replient plus sur une défense corporatiste ...ou sur des pratiques individualistes conduisant au travail dissimulé, mais participent à la reconstruction d'un système de production et de relation.
Quelles articulations l'action a utilisées/produites pour réussir des avancées ?	Chaque partenaire a été sollicité pour proposer des réponses innovantes, pour des publics correspondant aux directives des projets EQUAL, en particulier pour les publics discriminés. Tous ont été par la suite amenés à partager leur savoir faire, à communiquer en amont et en aval de leurs compétences à des structures avec lesquels elles n'avaient pas l'habitude de travailler : insertion, fonds territoriaux, comités d'entreprises, bilan de compétence.....Toutes ces actions ont été suivies par les partenaires Etat et Région. Elles sont actuellement communiquées à l'ensemble des partenaires sociaux, au service public de l'emploi, ainsi qu'aux conseils de développement et d'agglomérations.
Questions récurrentes / Effets des systèmes	La reprise par les pouvoirs publics, comme le prévoit la Commission Européenne à travers l'investissement dans le projet EQUAL, n'est pas – comme cela a été vu dans le projet Atout'âge – reprise dans les conditions vécues dans le projet. Chacun a pris conscience des questions posées : vieillissement, accompagnement, mutualisation mais tout le monde est reparti sur son fonctionnement pour essayer de mieux répondre, seul, à la situation.
Quelles leçons pour démultiplier ces dynamiques	Il s'agit de revoir les politiques de l'emploi, non pas sur la base de l'emploi existant, comme cela est largement le cas actuellement. Il faut mettre en place une plateforme qui évite au maximum les conditions de ruptures pour les personnes et sollicitent les

territoriales à l'avenir?	capacités d'adaptation des structures. Il faut donc revoir, dans une démarche collective, à partir d'un diagnostic partagé, les politiques de l'emploi et s'appuyer sur ceux et celles qui ont structuré des réponses pendant les crises (plans sociaux, reconversion, gestion des emplois et des compétences, emplois jeunes, tremplin...). C'est pour cela que le sous-titre du projet s'intitule « L'Expérience prend forme »
Mots-clés a) géographiques b) acteurs c).méthodologiques d) concepts clé	a) Région Poitou-Charentes et bassins d'emplois b) Partenaires sociaux, associations solidaires pour l'emploi, comités d'entreprises ,maison de l'emploi c) Mise en commun des moyens, partage de savoir faire avec les autres projets Equal
Renvois et références	Entreprendre transmettre accompagner....responsabiliser, mutualiser, innover...confiance. Comme pour Atout'âge, les résultats pourront être consultés sur le site du CISTE
Retour OBC/invités pour prolonger le débat	
Retour, compléments, observations des intervenants/invitants	<i>Le souhait que les relations amorcées en décembre 2007 trouve une forme de traduction lors de l'installation de la Plate Forme (ETAPE) le 16 octobre 2008, à des formes à échanger et construire dans l'intérêt mutuel des invités et des invitants (Martine Theveniaut 18 mars)</i>
Accord de diffusion	Aux participants à la réunion : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Mise en circulation comme document de travail : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Y a t'il des conditions :
Auteur fiche-navette invité/invitant	<i>France Joubert, 17 mars 2008</i>

« Globalisation de la solidarité pour le travail et l'emploi »

7) Centre Européen de Ressources des Groupements d'Employeurs

<p>Actions présentées: Questions clés</p>	<p>Deuxième Convention Européenne des GE, 22 février 2008 au Comité des Régions, Bruxelles fonde le CERGE (Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs)</p>
<p>Eléments descriptifs</p>	<p>Après avoir posé l'acte fondateur du CERGE, jeudi 21 février 2008, les membres de 7 Centres de Ressources régionaux et d'un réseau national, ont présenté le lendemain à M. Vladimir Špidla (Commissaire européen à l'emploi, aux affaires sociales et à l'égalité des chances) les différents aspects de leur activité par le biais de témoignages de salariés, de chefs d'entreprises et de partenaires à l'occasion de la seconde Convention Européenne des Groupements d'Employeurs.</p> <p>Le CERGE, créé en 2000 en Poitou-Charentes, a essayé le dispositif GE en Belgique, en 2001, avec le premier Groupement Bruxellois, Jobiris, dans le secteur de l'agroalimentaire qui compte aujourd'hui une vingtaine de salariés. Le premier GE est fondé en Allemagne, en 2004 dans le Land du Brandebourg. On en compte aujourd'hui 4. Les projets se multiplient dans les Länder de Thuringe et de Saxe-Anhalt, notamment dans le milieu agricole.</p> <p>Le CERGE s'inscrit dans la stratégie de Lisbonne dans l'objectif de construire une société de la connaissance et dans la stratégie de la Commission européenne sur les principes de flexicurité (6/12/2007). À l'image du CERGE Poitou-Charentes, il est conçu comme un Centre de Ressources avec l'objectif de promouvoir les valeurs et principes de la mutualisation de l'emploi, sur la base d'une alliance volontaire et consentie d'employeurs. C'est un lieu d'échange de bonnes pratiques qui valorise la diversité des approches sectorielles et territoriales. C'est donc un espace d'innovation destiné à permettre la rencontre des opérateurs et de leurs parties prenantes, à participer à la lutte contre la précarisation. Si ses modalités de fonctionnement restent à définir, le CERGE aura notamment pour mission de promouvoir et d'essaimer le dispositif Groupement d'Employeurs dans toutes les régions d'Europe. Il résulte d'un long travail de partenariat de et collaboration initié par le CERGE Poitou-Charentes avec les autres CERGE de France et d'Europe.</p> <p>France Joubert qui a initié le mouvement européen des Groupements d'Employeurs a été élu Président du CERGE qui pourrait voir son siège s'installer bientôt en Poitou-Charentes.</p>
<p>Quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ?</p>	<p>Un GE est une entité économique à part entière qui organise une mobilité interne des compétences entre ses PME adhérentes et une mobilité externe en recrutant pour un collectif de PME ou en organisant un turn-over positif.</p> <p>L'approche gagnant/gagnant du GE se traduit par le fait d'être géré comme une entité économique à part entière, même s'il exerce son activité sans but lucratif. De par ingénierie délibérée de souplesse et de sécurité pour toutes les parties prenantes, salariés et PME, le GE concourt à de meilleures conditions d'emploi pour les travailleurs à temps partiel et précaires et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec conciliation de la vie familiale et privée.</p> <p>Le GE est un investissement durable pour les politiques publiques de l'emploi : il diminue les coûts de traitement social du chômage et de l'assistanat. Pour 1€ public investi, 8€ sont distribués en salaires et taxes.</p>
<p>L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité</p>	<p>Le modèle est basé sur la gestion de l'anticipation des évolutions économiques du territoire d'implantation du GE face à la mondialisation, avec des droits et de devoirs pour tous. Il répond à la question du sens de la relation au travail pour les générations</p>

dans les solutions mises en oeuvre ?	futures. À défaut de pouvoir garantir l'emploi, il s'agit d' anticiper l'employabilité des personnes, de traduire la double dimension, sociale et économique dans la responsabilité sociétale des entreprises , afin de concourir à sécuriser les parcours professionnels des salariés en Europe.
Quelles articulations l'action a utilisées/produites pour réussir des avancées ?	Cette invention sociale de 2008 est une résultante qui s'est enracinée dans la région Poitou-Charentes à partir de la loi sur les Groupements d'Employeurs de 1985. Fondé en 2000, le CRGE a réussi la promotion des GE agricoles, puis multi-sectoriels. Il est présidé actuellement par Christophe Bouet, DRH chez Dufour Yachts. Avec son inscription dans le contrat de plan état-région en 2000, il essaime en Europe et dans autres régions françaises, sur un mode horizontal adapté à la diversité des contextes, en utilisant la mise en commun de ressources, le fonctionnement paritaire avec rotation de présidence et les regards croisés sur une question sociale d'un même territoire. Il joue délibérément la carte européenne. L'expérience prend forme et se trouve placée face à l'étape suivante : faire valoir ses réalisations à une échelle européenne, dans des formes de partage de ressources, d'attention aux initiatives nouvelles, d'ouverture aux chercheurs et à la société civile, de lobbying européen social, économique et politique, avec le souci constant de développer le dispositif dans les 27 pays de la Communauté européenne.
Questions récurrentes / Effets des systèmes	Une question récurrente est l'écart entre l'énoncé des intentions de changement, aux différentes échelles, et la façon dont elles font une place, en confiance, aux potentialités exprimées à partir des contextes et des ressources des premiers concernés par la volonté d'améliorer leur situation, là où ils vivent. Dans la zone de contact entre l'expérimentation et la généralisation , existe le risque de perdre le registre des processus et de s'enfermer dans celui des procédures, dans lequel l'initiative change de mains, empêchant les réalisations de donner leur pleine mesure, ce qui maintient en place des systèmes obsolètes, contre-performants.
Quelles leçons pour démultiplier ces dynamiques territoriales à l'avenir	« Fédérer, c'est rassembler et non pas normer : le principe de subsidiarité est fondamental ». C'est la philosophie qui prévaut dans l'essaimage des Centres de Ressources. Les acquis déterminent aujourd'hui les protagonistes à prendre « une posture offensive pour informer et promouvoir » le GE, comme une modalité opérationnelle efficace. Elle favorise un climat de confiance entre les partenaires sociaux pour assumer le changement et des réponses inventives aux défis actuels, sur une base territoriale.
Mots-clés a) géographiques b) acteurs c).méthodologiques d) concepts clé	a) France, Belgique, Allemagne, Poitou-Charentes, régions de France. b) Parties prenantes des Groupements d'Employeurs ; parties prenantes du dialogue social ; relations état-région ; Commission Européenne, Comité des Régions. c) Réseau territorial horizontal et ouvert pour la promotion du Groupement d'Employeurs en Europe. d) Fléxicurité du concept à la réalisation par le Groupement d'Employeurs.
Renvois et références	www.crge.fr où se trouvent l'acte fondateur et le diaporama présentés lors de la Convention Européenne du 22 février 2008 à Bruxelles
Retour OBC/invités pour prolonger le débat	<i>Cet événement présente un grand intérêt :</i> - <i>Le premier intérêt est que le GE apporte une réponse concrète et locale aux problématiques de création, maintien et développement d'activités et d'entreprises, d'emplois, ainsi que de lutte contre le chômage et la précarisation.</i> - <i>Une autre originalité dans le contexte actuel est de proposer des formes</i>

	<p><i>d'organisation d'un même territoire qui font coopérer droits et devoirs, entre entrepreneurs et salariés, entre partenaires sociaux, entre élus et administration.</i></p> <p><i>- La preuve par l'exemple a atteint un seuil de reconnaissance et de visibilité que peu d'autres innovations sociales de cette génération d'engagement ont atteint.</i></p> <p><i>- Ceci permet d'aborder sur un mode constructif une nouvelle perspective : la transformation des systèmes d'actions publiques ; la promotion d'une autre économie dont une des caractéristiques est l'installation d'une fonction de tiers, qui ouvre les perspectives sur l'après-mode binaire antagonique. Cette fonction est opérationnelle dans le GE; l'évolution des représentations et des discours peut y trouver matière à cultiver un autre imaginaire et des propositions et-pratiques-et-éthiques dans le contexte actuel de mutation.</i></p> <p><i>- Enfin, du point de vue des acteurs sociaux, c'est une occasion de remettre la balle en jeu pour une montée en puissance de formes d'organisation dans lesquelles la base de départ, c'est le territoire pris dans son contexte, ses relations, à une mesure de compréhension et d'action à taille humaine. C'est actuellement le chaînon manquant pour aborder, du point de vue de la société civile, les formes d'exercice du pouvoir d'action et de la responsabilité, organisées à une échelle interrégionale, entre l'inventivité micro et les macro-structures, avec une légitimité, et des atouts pour démultiplier et convaincre.</i></p>
Retour,compléments, observations des intervenants/invitants	
Accord de diffusion	Aux participants à la réunion : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Mise en circulation comme document de travail : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Y a t'il des conditions :
Auteur fiche-navette	<i>Martine Theveniaut, 10 mars 2008.</i>

« Globalisation de la solidarité pour le travail et l'emploi »

8) Pays de Marennes Oléron

Actions présentées: Questions clés	Accueil par des membres du conseil de développement du Pays de Marennes Oléron, 13 décembre 2007 Etape régionale n°1 de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe »
Eléments descriptifs	<p>Les échanges ont porté essentiellement sur deux actions du Conseil de développement.</p> <p>En 2006 la candidature du Pays Marennes Oléron au projet européen 10 a (Emploi et territoires) a été retenue. Il a choisi de contribuer au volet égalité des chances homme femme devant l'emploi, en relation avec 2 de ses priorités : favoriser la démocratie participative et défendre le développement durable, en adoptant une approche transversale des besoins du terrain, par enquêtes et entretiens. Ses promotrices sont des habitantes, pas des spécialistes. Elles se sont forgées une conduite et une méthode pour faire le diagnostic et une mise en œuvre d'un certain nombre d'actions, appuyées par l'animatrice embauchée avec les moyens du 10a.</p> <p>L'autre action présentée est le résultat d'un groupe de travail de 5 personnes « Qualité Aménagement du Territoire » sur la gestion de l'eau. C'est l'une des principales préoccupations d'avenir, aussi bien au plan global qu'au plan local. C'est l'élément central de l'identité et du développement du Pays Marennes Oléron dans le diagnostic et la charte de territoire. Elle en a façonné la géographie, elle conditionne son économie primaire et touristique, et rythme la vie de chacun. Le rapport de synthèse propose 50 actions pour l'eau à l'usage des acteurs du pays Marennes Oléron : promouvoir les comportements individuels responsables ; montrer l'exemple (bâtiments publics, matériel, etc.) ; aménager le territoire et organiser le partage de l'eau ; réduire les pollutions ; associer les citoyens ; faire le lien avec les autres problématiques du développement durable ; contribuer à l'évolution des politiques globales. Résumé d'un exemple approfondi le 13 décembre : Les conflits d'usage sont réapparus ces dernières années, relatifs au manque d'eau douce en fin de période estivale. A cette période de l'année, l'eau douce est indispensable pour les activités ostréicoles pour assurer correctement la ponte des huîtres en abaissant la salinité et permettre le développement des larves et la survie des adultes par l'apport de sels nutritifs pour les productions phytoplanctoniques. Ce déficit en eau douce menace la production et par voie de conséquence l'économie de l'ensemble des entreprises conchyliques.</p> <p>L'analyse est suivie de propositions :</p> <p>→ Rechercher les solutions financières et biologiques pour limiter les besoins en eau de l'agriculture sur les bassins versants des fleuves côtiers. → L'utilisation d'engrais et de pesticides par l'agriculture intensive induit des dysfonctionnements des productions halieutiques et une perte de qualité notoire des eaux du bassin, il est nécessaire de remettre en application le « protocole départemental de 1989 » entre agriculteurs et ostréiculteurs. Il prévoit la création de lagunes de décantation entre les effluents agricoles et la frange côtière. Une seule lagune a été réalisée en 1990. Depuis, le programme est en sommeil. → Revaloriser les marais comme zones tampons du cycle de l'eau douce entre les pluies, les nappes et la mer et comme zone d'épuration ; entretenir les systèmes d'irrigation ; traduire cet objectif dans les documents d'urbanisme (Schéma de Cohérence Territoriale, Plans Locaux d'Urbanisme et leurs P.A.D.D.), Contrats Territoriaux d'Exploitation (C.T.E.). Valoriser les résultats en termes de maintien ou amélioration des zones naturelles intéressantes pour la biodiversité et la qualité de vie.</p> <p>Relations avec les élus : Annie Chartier, présidente du CdeD signale que le pays n'a pas de chargé de mission, pas de moyens pour la diffusion et le suivi (notamment les 50</p>

	propositions sur l'eau). Le Cde D a gagné l'estime des élus, pour autant il n'a plus aucune aide depuis 2 ans. Les échanges mettent l'accent sur l'apprentissage de ce que la loi n'a pas prévue : l'installation par la société civile des relations nécessaires pour le suivi de leurs conclusions, la responsabilisation des communes, « c'est une stratégie à construire » (Géraldine Lechevalier).
Quelle économie l'action génère-t-elle?	Propositions sont tournées vers la préservation et la conciliation d'une base économique territoriale (conchyliculture et agriculture) avec les pondérations indispensables pour éviter une dépendance excessive à l'endroit du tourisme. Comment maîtriser territorialement les effets d'une multiplication par 10 de la population en été, passant de 20 00 à 200 000 personnes ? Avec des effets d'augmentation des ressources financières, mais aussi le travail au noir, la précarisation, la pressions sur le foncier. « D'un développement sans effort à une maîtrise du développement », le projet 10a axe son travail sur le maintien des actifs sur l'île à l'année. La réflexion sur la gestion de l'eau se situe dans une perspective de développement économique durable : réduire les gaspillages de ressources et éviter des dommages avenir par l'anticipation des comportements privés et publics, fondée sur un diagnostic solide (eau)
L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?	Auto-saisine d'un sujet d'intérêt commun (logique remontante) par le Conseil de développement : Le groupe « Qualité Aménagement du Territoire » a organisé 7 « réunions citoyennes » (6 d'échanges et 1 de construction des réponses, c'est à dire d'un plan d'action sur le sujet. Il suivra les suites données, car il souhaite que ces propositions soient étudiées et mises en place par les différents échelons décisionnels concernés. Il tiendra informé ses membres, et, par l'intermédiaire d'un comité de suivi, les habitants qui se sont investis dans cette démarche. Les relations avec les élus (1/3 des membres du CdeD), sont encore à construire pour qu'il s'agisse d'un travail ensemble.
Quelles articulations l'action a utilisées/produites pour réussir des avancées ?	Extrait du rapport de capitalisation générale d'Alain Laurent Analyse et diagnostic à partir des besoins/problèmes/constats de terrain. La participation des habitants permet des investigations complètes selon la logique : → Identification des besoins, → Etat des lieux des réponses apportées, → Identification des manques, → Solutions envisageables et coûts. Cette démarche ouvre l'identification des « <i>services à la population de façon générale</i> » à des données « <i>apparemment étrangères aux préoccupations économiques</i> » : encadrement des enfants quand les parents sont au travail, accès et gestion foncière, problèmes d'insertion, formation et accession au premier emploi, alcoolisme, drogues et dépression, structures d'insertion, droit des femmes, accueil des saisonniers... Articulation/transversalité/pluralité d'objectifs et enjeux d'échelles locales et régionales. Le choix d'un thème « de partenariat », l'égalité des chances homme/femme devant l'emploi pour déposer un projet européen 10 a permet de mettre en application deux préceptes de la charte du CDMO (favoriser la démocratie participative et défendre le développement durable) dans la mesure où le sujet demandait des investigations de terrain (précepte 1) et permettait une approche transversale des besoins (précepte 2). La participation des habitants permet des investigations complètes sur les besoins et les demandes réelles du terrain.

	<p>Articulation/transversalité/pluralité de dimensions de thèmes d'échelles individuelles, locales, régionales, nationales et internationales.</p> <p>L'égalité H/F devant l'emploi conduit à prendre en compte les dimensions non économiques du développement économique pris dans son ensemble. Ces dimensions sont de véritables politiques : de la jeunesse et de la petite enfance, du logement à loyer modéré, du déplacement des personnes, de santé publique, sociale.</p> <p>La question de l'eau a conduit le Conseil à structurer un plan d'action cohérent.</p> <p>→ <i>A l'échelle des systèmes d'action individuels</i> : prévention habitat, gestion des jardins potagers et d'agrément, logement... mais aussi préoccupations plus globales et solidaires des citoyens sur la question de l'eau à l'échelle mondiale.</p> <p>→ <i>A l'échelle des systèmes d'action locaux</i> : bâtiments publics, matériels et fournitures pour les infrastructures, structures, fonctionnement et événements d'intérêt public/général, aménagements spécifiques (épuration, décantation), démultiplication au niveau des hébergeurs, des habitants et de « l'opinion », réduction des pollutions agricoles mais aussi issues des utilisateurs privés (jardins, golfs, parcs) et des collectivités (espaces verts et sportifs), lutte contre les pollutions marines issues des moteurs deux temps.</p> <p>→ <i>A l'échelle du système d'action territorial</i> : solutions financières et biologiques pour limiter les besoins en eau de l'agriculture (bassins versants des fleuves côtiers), remise en application d'un protocole agriculteurs-ostréiculteurs pour les lagunes de décantation, gestion de l'eau de surface (marais, canaux, zones naturelles intéressantes pour la biodiversité et la qualité de vie), traduction de cette cohérence dans les SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale), les Plans Locaux d'Urbanisme (PLD), les Contrats Territoriaux d'Exploitation (CTE), prévention des risques majeurs, perspectives de long terme (doubles réseaux, sauvegarde des captages locaux, conservation des nappes fossiles), organisation de débats publics et participatifs,</p> <p>→ <i>A l'échelle du système d'action national, européen et global</i> : le plan de gestion de l'eau du pays de Marennes-Oléron dépend pour partie de politiques d'action publique concernant les déchets, l'énergie, les transports, l'agriculture, l'urbanisme et l'aménagement du territoire. Il traite aussi de la sensibilisation des pouvoirs publics nationaux et européens, de politiques de coopération adaptées et de meilleures possibilités de discussion avec les pays du Sud si des actions probantes de développement durable étaient menées au Nord. En transversal, les questions de politique fiscale (incitation-sanction) et de communication sur les coûts évités par une politique de prévention sont évoquées.</p> <p>Articulation horizontale des métiers/savoir-faire/compétences par l'intégration dans un espace d'échanges, de confrontations et de co-construction d'une réponse.</p> <p>Le plan « 50 actions pour l'eau à l'usage des acteurs du Pays Marennes Oléron » a été construit à la suite de 6 « soirées citoyennes EAU ». Ces soirées ont été caractérisées par le rapprochement des avis et commentaires des participants et des avis d'experts de façon à « <i>se forger une culture commune de la problématique sous ses aspects majeurs</i> ».</p>
<p>Questions récurrentes / Effets des systèmes</p>	<p>On peut relever trois constantes (Alain Laurent):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le choix des acteurs, parties prenantes ou partenaires doit (devrait) dépendre du problème à résoudre (et non d'une procédure) ; les problèmes s'envisagent dans plusieurs dimensions à la fois et avec des transversalités liées aux capacités (connaissance, communication, organisation). Mais les espaces et temps de co-construction et d'animation souffrent d'une trop faible légitimité et d'une absence de moyens endogènes pour déployer tout leur potentiel.

	<p>- Le tryptique « négociation-concertation-intervention », s'il est une condition nécessaire, ne semble pas suffisant pour une valeur ajoutée sociale, économique, culturelle et environnementale résidente et durable.</p> <p>- Se rencontrer et construire des actions adaptées aux réalités socio-économiques locales : le conseil de développement du Pays de Marennes-Oléron illustre parfaitement ce cas de figure, comme il illustre une autre réalité, celle d'un mandat trop faible, des moyens limités et une déconnexion avec certains élus. Le processus est alors réduit à un exercice théorique.</p>
Quelles leçons pour démultiplier ces dynamiques territoriales à l'avenir	<p>La mécanique du dialogue social territorial pourrait utilement s'investir dans ces espaces élargis que sont, par exemple, les conseils de développement, si elle était analysée et évaluée comme un projet en soi (quelles sont ses composantes opérationnelles ? ses conditions nécessaires ? ses principes ? ses avantages ? ses limites ? ses préconisations ?) et reconnue comme un des éléments de base de toute politique publique territoriale.</p> <p>L'intérêt majeur serait d'accentuer, d'essaimer et de partager une « culture territoriale » si nécessaire pour passer du stade de non-coopération au stade de coopération. Personne ne change pour le plaisir. L'état de non-coopération est l'état initial. De fait, permettre aux usagers, citoyens, consommateurs, voire consomm'acteurs, de prendre conscience du décalage entre les mondes vécus et perçus et le monde désiré (celui-là même qui verrait les problèmes résolus...) est à l'origine des projets pour lesquels il va falloir s'organiser. Le dialogue social territorial a prouvé sa capacité à outiller et concrétiser ce basculement. Reste la question de la durabilité, au sens générique du terme (cf les textes initiaux du développement durable).</p>
Mots-clés a) géographiques b) acteurs c).méthodologiques d) concepts clé	<p>a) Ile d'Oléron, Pays de Marennes-Oléron, Région Poitou-Charentes</p> <p>b) Habitants membres du conseil de développement</p> <p>c) Apprentissage du travail ensemble à la mesure d'un territoire de projet (obstacles et résultats)</p> <p>d) Construction de connaissance à une échelle de projet durable de territoire</p>
Renvois et références	Documents du dossier du participant
Retour OBC/invités pour prolonger le débat	<p><i>Retour Alain Laurent (suite) Le dialogue social territorial est-il à ce point connoté qu'il doit se restreindre, pour y rester définitivement, aux thèmes de l'emploi, du travail et, plus largement, de l'économie mixte ?</i></p> <p><i>Son caractère « aidé », essentiellement par des fonds européens, est-il une donnée de base obligatoire ou un simple élément accélérateur et/ou catalyseur et/ou démultiplicateur facultatif ?</i></p> <p><i>Si non, quelles sont les clés de son caractère « endogène » ?</i></p> <p><i>L'importance de ses coûts réels pour des résultats probants - durée globale, temps d'expérimentation, dispositifs intermédiaires, procédures et montages financiers...- est-elle spécifique au contexte français, caractérisé par une culture de non-coopération, un centralisme récalcitrant et un empiement institutionnel inoxydable, et, si oui, dans quelle mesure ?</i></p> <p><i>Son institutionnalisation est-il un passage obligé pour contaminer les niveaux supérieurs - Europe, PNUD, OCDE, banque mondiale, OMC...- pour un réinvestissement dans les territoires et, si oui, dans quelle mesure peut-il garder son efficacité et à quelles</i></p>

	<p><i>conditions ?</i></p> <p><i>Enfin, dans quelle mesure tient-il compte de l'articulation des temps (ou des rythmes) autrement que par le fait que, la qualité finale d'une chaîne étant celle de son maillon le plus faible, la mise en œuvre se fait volens nolens au rythme imposé par le partenaire le moins réactif (les procédures de financement européennes par exemple) ?</i></p> <p><i>La question fondamentale de l'eau devrait être posée dans chaque programme des différents domaines de l'action publique.</i></p> <p><i>Retour de Martine Theveniaut,</i></p> <p><i>Les discussions avec Gérard Logié nous ont fait ressentir certaines difficultés pour le débat dans le contexte d'une si brève rencontre. Les conversations du dîner ont fait ressentir l'intensité des enjeux et les différences des points de vue entre participants dont l'expression n'a pas pu se discuter en séance publique. Ceci ne permet pas de fonder une appréciation, à la façon bienveillante et critique qui est celle des invités.</i></p> <p><i>La possibilité d'échanges dans le prolongement de cette première rencontre reste ouverte sachant que la région a ouvert sur ces questions un espace public de débats, lors de la journée régionale, organisée par le CESR Poitou-Charentes en 6 octobre, « 2001-2007, 6 ans de démocratie participative ».</i></p> <p><i>La promotion des travaux participatifs, fondant une expertise citoyenne est un enjeu important du dialogue social territorial pris au sens large, dont le Pays Marennes Oléron constitue une des composantes.</i></p>
Retour, compléments, observations des intervenants/invitants	
Accord de diffusion	<p>Aux participants à la réunion : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Mise en circulation comme document de travail : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/></p> <p>Y a t'il des conditions :</p>
Auteur fiche-navette invité/invitant	<i>Alain Laurent, Martine Theveniaut, 12 mars 2008</i>

9) Communauté d'Agglomération de Poitiers

<p>Actions présentées: Questions clés</p>	<p>Communauté d'Agglomération de Poitiers</p> <p>Etape régionale n°1 de la Plate Forme « changer d'échelles du local à l'Europe »</p>
<p>Eléments descriptifs</p>	<p>Présentation globale de la démarche : En 2004, la Communauté d'Agglomération de Poitiers a répondu à l'appel à projet européen « Emploi et Territoires » visant à la définition d'une stratégie partenariale et durable en faveur de l'emploi sur le territoire. Cette démarche, a été financée par le FSE, le Conseil Régional Poitou Charentes et la Communauté d'Agglomération de Poitiers, du 1^{er} septembre 2004 au 31 août 2007. La Communauté d'Agglomération de Poitiers a délégué la maîtrise d'œuvre à l'association IDEE (Initiatives pour le Développement Economique et l'Emploi), également porteuse du PLIE (Plan Local pour l'Insertion par l'Emploi). Au plan national, une cinquantaine de projets a été engagée grâce au Fonds Social Européen qui constitue un véritable effet levier sachant qu'il permet d'initier des stratégies innovantes sur les territoires.</p> <p>Les objectifs poursuivis étaient les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les mutations démographiques, économiques et sociales du territoire • Identifier les besoins des entreprises en matière d'emploi, de formation et de qualification • Mettre en œuvre des actions partenariales en faveur du développement de l'emploi et des compétences au sein des entreprises • Consolider un partenariat plus riche et plus efficace entre les acteurs de l'emploi et de la formation notamment dans le but d'améliorer la lisibilité de l'offre de services présente sur le territoire, d'améliorer la complémentarité entre ces partenaires... <p>Le déroulement de la démarche : Une étude-actions relative aux besoins des entreprises en matière d'emploi, de formation et de qualifications, a été réalisée par le cabinet de consultants Amnyos, avec différentes étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cadrage socio économique du territoire avec la consultation des partenaires et la mutualisation des données existantes qui a permis de croiser les données relatives aux secteurs d'activité, à la population active et aux caractéristiques des emplois locaux et au fonctionnement du marché du travail. • Une enquête auprès de 88 entreprises construite et conduite par les acteurs économiques du territoire, et traitant de l'activité de l'entreprise et de sa dynamique, de ses pratiques en matière de recrutement, de ses pratiques en matière de gestion des âges, de ses pratiques en matière de formation professionnelle et son appréciation relative à l'environnement économique du territoire. • La mise en relief des enjeux du territoire avec le croisement des éléments du cadrage socio économique et des résultats de l'enquête, afin d'identifier les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces du territoire. • La définition du plan d'actions partenarial en fonction des conclusions obtenues lors des 3 groupes de travail réunissant les partenaires impliqués dans les différentes thématiques traitées (la création et la reprise d'entreprise, l'attractivité des entreprises et du territoire pour capter et fidéliser les compétences, le développement de la formation et des compétences).

	<p>Suite à la restitution de l'étude-actions, tous les partenaires ont été consultés dans le but de constituer des groupes projet chargés d'approfondir les fiches actions et de mettre en œuvre les actions.</p>
<p>Quelle économie l'action génère-t-elle?</p>	<p>La définition du plan d'actions partenarial a permis d'aboutir aux actions suivantes sur deux thématiques principales:</p> <p>La gestion des ressources humaines et le développement des compétences sur le territoire au cœur des préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La démarche Emploi et Territoires consiste notamment à améliorer l'identification des services présents sur le territoire en matière d'emploi et de formation afin d'optimiser la richesse de cette offre. Le public doit bénéficier de cette préoccupation, mais également les acteurs eux même afin d'accroître leurs complémentarités et d'orienter le public au mieux. Cette ambition se traduit notamment par : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des échanges sur les méthodes de recrutements entre les acteurs afin de connaître les pratiques des uns et des autres. Une plateforme de recrutements dans le cadre d'implantations économiques d'envergure sur le territoire (par exemple la zone de Poitiers Sud) a d'ailleurs été constituée. ➤ La réalisation d'un portail internet (www.pae-vienne.fr) permettant aux entreprises d'identifier au mieux les acteurs ressources en fonction de leurs besoins et de leurs questions en matière de recrutements, de formation et de management. Ce portail doit également permettre aux acteurs d'orienter au mieux le public. • Les pratiques favorisant l'accès à l'emploi doivent faire l'objet d'une information vis-à-vis du public. C'est pourquoi, les acteurs de l'alternance se sont tous impliqués dans l'organisation des Rencontres de l'apprentissage et de l'alternance, le 15 mars 2007 (en amont des portes ouvertes des CFA). L'objectif consistait à donner une information objective, exhaustive et pratique aux jeunes et aux demandeurs d'emploi, sur ces voies de formation et sur les services présents sur le territoire. • Le secteur des services à la personne qui constitue un levier d'emplois, fait l'objet de travaux. Ceux-ci ont été engagés et approfondis par le Conseil de Développement Durable et ont abouti à l'organisation d'un forum local en mai 2006, et à la signature d'une Charte début 2007. Celle-ci a pour but la mise en place d'un réseau d'acteurs en faveur de la promotion des services à la personne. La formation et la qualification constituent notamment les préoccupations de ce réseau, animé dorénavant par la CAP. <p>« Cap sur la création et la reprise d'entreprises ! » : un réseau au service des porteurs de projet :</p> <p>En octobre 2006, 21 opérateurs de la création et de la reprise d'entreprises se sont engagés, à travers la signature d'une Charte, à agir de concert pour encourager la création et la reprise d'entreprises sur le territoire, simplifier le parcours des porteurs de projets et à améliorer la lisibilité de l'offre de services locale.</p> <p>Ainsi, des principes communs ont été définis et des actions sont mises en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 étapes du parcours de la création et de la reprise ont été communément définies en fonction desquelles chaque acteur a identifié ses missions, le public cible... 4 « portes d'entrée » ont également été identifiées lors de la 1^{ère} étape pour permettre

	<p>au porteur de projet de connaître l'acteur à contacter au début de son parcours.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le réseau s'est doté d'outils de communication par le biais : <ul style="list-style-type: none"> ➢ d'une plaquette qui se veut également pédagogique avec les 6 étapes clairement affichées et les questions à se poser pour chacune d'entre elles ➢ une page internet du site économique de la CAP dédiée au réseau (www.economie-poitiers.fr/cap-creation) qui comporte un outil pratique pour identifier l'acteur ressource en fonction du profil du porteur de projet et de l'étape à laquelle il se trouve dans son parcours de création reprise. • Une soirée d'accueil des nouveaux chefs d'entreprises de la CAP a été organisée en février 2007. Dans un souci de pérennisation de l'activité, les opérateurs de la création/reprise d'entreprises se sont attachés à attirer l'attention sur les clés du succès et sur l'intérêt de s'intégrer dans des réseaux d'entrepreneurs.
<p>L'action a-t-elle augmenté le pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?</p>	<p>Le plan d'actions de la Maison de l'Emploi et de la Formation dans la Vienne sur l'implantation de Poitiers est constitué en grande partie des actions d'Emploi et Territoires, et certaines ont été mutualisées au niveau du plan d'actions départemental sachant que le travail mené sur la CAP peut être moteur à l'échelle de la Vienne.</p> <p>Ainsi, forts du travail déjà réalisé, la CAP et ses partenaires devront s'attacher à développer l'offre de services, à consolider les partenariats en gardant cet esprit de collégialité, et à valoriser les actions initiées.</p>
<p>Quelles articulations l'action a utilisées/ produites pour réussir des avancées ?</p>	<p>Des objectifs visant l'opérationnalité :</p> <p>En amorçant ce projet sur le territoire, la CAP et ses partenaires institutionnels, économiques et sociaux avaient pour ambitions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ D'avoir une vision globale, croisée et partagée des caractéristiques socio économiques du territoire ➢ <u>D'impulser des actions communes à destination des publics cibles</u> (entreprises, demandeurs d'emploi, salariés, porteurs de projet...). Cet objectif a constitué une volonté fortement marquée par les partenaires dès le lancement de la démarche. <p>Un diagnostic et des enjeux partagés :</p> <p>Le cadrage socio économique, enrichi par l'enquête qualitative auprès de 88 entreprises locales, a permis de réaliser un diagnostic du territoire dont voici quelques enseignements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Une variation très cyclique de la création reprise d'entreprises, avec un niveau faible avant 2002 ➢ Des entreprises locales peu créatrices d'emplois ➢ La formation professionnelle continue considérée comme un investissement utile par les entreprises ➢ Une utilisation de l'alternance et de l'apprentissage pas à la hauteur de la bonne image que les chefs d'entreprises ont de ces dispositifs ➢ Des acteurs ressources et des outils liés à la formation et à l'emploi, mal identifiés par les chefs d'entreprises <p>En fonction du diagnostic réalisé, les enjeux suivants ont par exemple été identifiés et validés par les partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Renforcer la coordination et la complémentarité des différentes interventions avec la nécessité de s'organiser en réseaux ➢ Permettre une meilleure identification des différentes composantes de l'offre de services territoriale pour une optimisation renforcée vis-à-vis des actifs, des chefs d'entreprises, des porteurs de projet... ➢ Renforcement des dispositifs d'appui à la création d'entreprises et à

	<p>l'accompagnement des créateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilisation et appui au développement de solutions de mutualisation des emplois face au développement des emplois atypiques <p>A partir de cette première phase de la démarche Emploi et Territoires, et suite à une concertation entre les partenaires, un plan d'actions a pu être défini. L'adhésion des partenaires à ce plan d'actions résulte notamment du fait qu'il ait été partagé et que ces derniers aient été associés à toutes les étapes.</p> <p>Un partenariat riche et solide :</p> <p>Les acteurs impliqués dans la démarche sont issus de toutes les sphères liées à la thématique emploi / formation. Il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ des Collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Général...) ➤ des acteurs économiques (Chambres Consulaires, les opérateurs de la création reprise d'entreprises...) ➤ des partenaires institutionnels (DDTEFP, DRTEFP, ...) ➤ de partenaires sociaux et d'organisations professionnelles (CDFT, CFE CGC, CGPME, MEDEF...) ➤ des acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation. (ANPE, SIAE, OPCA, Université...) <p>Le projet a fédéré depuis son lancement un nombre croissant d'acteurs (une cinquantaine). Certains ont d'ailleurs engagé une démarche volontaire pour intégrer ce partenariat.</p> <p>Si le territoire bénéficie d'une culture partenariale et associative ancienne, l'aspect innovant de la démarche consiste à croiser des domaines distincts (ex : les acteurs du développement économique, de l'insertion, de la formation...) et à mettre en œuvre des actions partagées.</p>
<p>Questions récurrentes / Effets des systèmes</p>	<p>Les difficultés rencontrées pour l'animation d'une telle démarche sont de 3 ordres :</p> <p>La mobilisation des entreprises sur le thème de l'emploi n'est pas aisée. La CAP et IDEE se sont appuyées dans la mesure du possible sur les associations de zones d'activités du territoire en lien avec la Chambre de Commerce et d'Industrie et les différents réseaux d'entreprises (CJD...), et ont travaillé pour une appropriation des enjeux par ces réseaux et une participation des entreprises à la mise en œuvre des actions (parrainage de créateurs ou repreneurs d'entreprises par exemple).</p> <p>Une contrainte : La nature même du projet liée à une démarche d'ingénierie</p> <p>L'implication des partenaires a été importante et croissante depuis le lancement de la démarche. En effet, ceux-ci ont associés depuis l'amont du projet et la richesse du plan d'actions (15 au total) leur a demandé une mobilisation forte et constante. Des risques d'essoufflement ne sont donc pas à négliger dans le cadre d'un tel projet. Ces difficultés ont été palliées par le fait que les acteurs ont eu depuis le début de la démarche la volonté de voir des actions opérationnelles engagées sur le territoire, répondant à une stratégie cohérente et collective en matière d'emploi. Ceci a rendu le projet vivant, des rencontres régulières ont été organisées par les animateurs et IDEE pour la mise en œuvre des actions, et a donc limité les freins à la participation. Il est aussi important de rendre compte régulièrement des avancées et de la prédéfinition d'outils en parallèle des aspects d'ingénierie.</p> <p>Ainsi, l'implication des uns et des autres n'a pas faibli, au contraire...</p> <p>Chaque partenaire poursuit les intérêts propres de son public cible au sein d'une stratégie commune. Le travail de l'animateur consiste donc à préserver l'identité de chacun tout en permettant une meilleure complémentarité et une meilleure efficacité des dispositifs. Par exemple, un réseau de la création-reprise d'entreprise a été constitué et sera formalisé par la signature d'une charte, et des outils communs sont développés</p>

	(plaquette de communication).
Quelles leçons pour démultiplier ces dynamiques territoriales à l'avenir	<p>1. le partenariat : Dès le lancement du projet, les partenaires ont été associés et consultés pour la présentation et la validation des avancées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la réponse à l'appel à projet et les objectifs visés, - le choix du cabinet de consultants sélectionné pour l'étude - la réalisation du diagnostic - la construction et la conduite d'une enquête auprès d'entreprises la définition du plan d'actions en tenant compte de l'existant sur le territoire, de la faisabilité, des outils à coordonner, ceux à initier... - la mise en œuvre des actions. <p>Associer les partenaires à chacune de ces étapes est une des conditions de réussite d'un tel projet. Les enjeux sont ainsi réellement partagés et chaque acteur s'approprie la démarche commune.</p> <p>2. le portage politique La légitimité du rôle d'animateur territorial joué par la CAP a été reconnue par les acteurs. D'autant plus que les élus concernés (l'élu chargé de la politique de la ville et de l'économie sociale et l'éluée chargée du développement économique et de l'Université) ont porté la démarche et en ont été les représentants. Ces éléments constituent une base préalable au bon fonctionnement de la démarche et à l'adhésion de tous.</p> <p>3. L'animation La présence d'un animateur dédié à la démarche pour accompagner les partenaires sur la durée de la démarche et pour encadrer les avancées constitue également une condition de réussite</p> <p>4. La nature des actions Les actions mises en œuvre doivent être suffisamment explicites et concrètes afin que les partenaires puissent être intéressés et mobilisés. Des actions qui, bien qu'adaptées au territoire peuvent être transférables.</p>
Mots-clés	
a) géographiques	a) Région Poitou-Charentes ; Communauté d'agglomération de Poitiers
b) acteurs	b) Collectivité (Région, Département, Ville) ; acteurs socio-économiques ; entreprises, structures d'appui ; maîtrise d'œuvre associative IDEE
c).méthodologiques	c) Diagnostic partagé à chaque étape ; animation des échanges pour maintenir la mobilisation
d) concepts clé	d) Construction des relations partenariales autour d'un objectif de résultat territorial : améliorer l'employabilité et la création et la reprise d'entreprises
Renvois et références	
Retour OBC/invités pour prolonger le débat	<i>De l'expérimentation à l'ancrage durable des avancées : Les preuves semblent avoir été faites de la volonté et de la pertinence du dispositif. Comment envisager la pérennisation de l'expérience pour qu'elle ait le temps de sédimenter et de produire des résultats concrets, pour maintenir et démultiplier relance la mobilisation des acteurs concernés. Martine Theveniaut (27 mars 2008)</i>
Retour,compléme	

nts, observations des intervenants/invit ants	
Accord de diffusion	Aux participants à la réunion : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Mise en circulation comme document de travail : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> Y a t'il des conditions :
Auteur fiche- navette invité/invitant	<i>Solène DEBOS, 26 mars 2008</i>

RAPPORT 2

Alain Laurent

1) Note méthodologique

Ce texte est structuré sur la trame de questionnement élaborée par Martine Théveniaut et Alain Laurent et circulée à l'équipe opérationnelle de la Plate-Forme « Changer d'échelle du local à l'Europe » (LUX'09). Il est transversal, au sens où les rubriques sont renseignées par des exemples provenant de l'ensemble des cas présentés. Ce ne sont donc pas des « fiches projets » ou des « fiches expériences » à proprement parler.

Deux raisons :

- ▶ Les informations issues de la prise de notes augmentée des éléments de dossier ne couvrent pas tous les champs correctement,
- ▶ Il y a une certaine unité, illustrée par le thème « Globalisation de la solidarité pour le travail et l'emploi », voire « Dialogue social territorial », qui justifie de considérer les exemples choisis comme des illustrations complémentaires du même sujet. La seule exception est la thématique de l'eau, plus transversale et plus « aménagement du territoire », exposée par les membres du Conseil de développement du pays de Marennes Oléron.

La trame de capitalisation, élaborée à partir du texte de cadrage de LUX'09, se résume à 4 grandes questions :

- ▶ Quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ?
- ▶ Comment l'action a-t-elle augmenté la prise de pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ?
- ▶ Sur quelles coopérations entre acteurs, articulations entre échelles de gouvernance, la dynamique territoriale s'est-elle appuyée pour réussir des percées ?
- ▶ Qu'est-ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Peut-on en tirer des leçons sur la manière de les démultiplier dans l'avenir ?

Par rapport aux contenus des échanges, des informations orales, de la documentation fournie lors de la Rencontre de Poitiers des 13 et 14 décembre 2007 ET de l'objectif d'animation et de définition d'un contenu à l'atelier n°7 de LUX'09 « Ancrage territorial et participation démocratique », ce questionnement permet bien :

- ▶ De faire ressortir les articulations (convergences, effets de couplages, décloisonnements...) si caractéristiques des situations territoriales (notamment française) quels que soient les points d'entrée.
- ▶ D'exprimer des recommandations ou propositions issues de l'analyse et des différents niveaux de capitalisation.

Par contre, il présuppose l'existence d'informations agrégées permettant d'évaluer les résultats (ou effets) des expériences, projet et cas présentés. Ceci implique à la fois une certaine durée de mise en oeuvre mais aussi un mécanisme d'évaluation sur les thèmes à traiter pour LUX'09 : « quelle (type d') économie est (a été) générée ? » et « comment l'action a-t-elle augmenté la prise de pouvoir et la responsabilité dans les solutions mises en oeuvre ? ». Ces informations existent, mais elles sont soit génériques (ex. échanges, mutualisation, dialogue...), soit insuffisantes (ex. les effets sur les bénéficiaires de structures comme le CISTE ou du dispositif d'information de la Communauté d'Agglomération de Poitiers) soit incomplètes (ex. la nature des emplois salariés). De fait, les informations contenues dans les dossiers des participants et celles figurant sur les sites internet des structures concernées sont fort utiles pour compléter l'analyse. A noter le seul exemple documenté des bénéfices et inconvénients du projet ETAPE (Entreprendre Transmettre Accompagner Pour l'Emploi) pour une des structures participantes, l'entreprise d'insertion Le Relais.

2) Exemples présentés et analysés

Conseil de Développement du pays Marennes-Oléron (CDMO)
Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité (IRIS)
Centre de Ressources Régional des Groupements d'Employeurs (CRGE)
Conseil Economique et Social Régional (CESR)
Communauté d'Agglomération de Poitiers (CAP)
Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi (CISTE)
Projet Entreprendre Transmettre Accompagner Pour l'Emploi (ETAPE)
ATOOUT'Age, démarche de gestion des âges en Poitou-Charentes.
Dialogue sur le territoire pour une Nouvelle Europe Sociale (DIANES)

3) Quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ?

Une économie conventionnelle, directe, mesurée en ETP, CA et emplois salariés retrouvés ou prolongés

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité

L'insertion par l'activité économique (IAE) a donné, en Poitou-Charentes, 179 conventions IAE, 4 référentiels « régie de quartiers », 1 label « GEIQ » (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) soit 167 Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) juridiquement distinctes ce qui représente :

- ▶ 3715 équivalents temps plein (ETP)
- ▶ 54,9 millions d'euros de CA

Groupements d'Employeurs

- ▶ 1700 salariés (CDI) répartis entre les 340 GE de Poitou-Charentes dont 300 GE agricoles
- ▶ 2100 structures adhérentes
- ▶ 35 millions d'euros de CA

Communauté d'Agglomération de Poitiers

Le programme « Emploi et Territoires » est un « plan d'action partenarial » en 3 axes :

- ▶ Appui en matière de gestion des ressources humaines : réseau des acteurs de l'emploi et de la formation, cycles courts de développement des compétences, information sur les services proposés aux entreprises, guide local d'orientation professionnelle tout au long de la vie, campagne locale de l'alternance et de l'apprentissage, tutorat en entreprise
- ▶ Développement de nouvelles approches de l'emploi et de l'insertion : soutien aux groupements d'employeurs et entreprises de travail temporaire d'insertion, soutien à l'embauche des publics de l'insertion par l'activité économique, mise en relation de l'offre et de la demande de services à la personne, prise en compte du temps hors travail des salariés).
- ▶ Offre de services aux créateurs, cédants et repreneurs d'entreprises : réseau d'acteurs de la création, transmission et reprise d'entreprises, outil d'information sur l'offre de services territoriale aux porteurs de projets, formation « post création », actions de parrainage.

Par une « stratégie partenariale », l'ensemble de ce programme devrait soutenir « le développement durable de l'emploi sur les territoires (agglomérations et pays) ».

ATOOUT'Age (plus de 50 ans)

- ▶ Formation des élus, enquêtes (400 comités d'entreprises), sensibilisation de 16 entreprises (4000 salariés),
- ▶ Reclassement (20 demandeurs d'emplois de plus de 50 ans),
- ▶ Démarche de gestion des âges dans deux grandes entreprises (1500 salariés),
- ▶ A la Caisse d'Epargne : 233 personnes concernées (220 rencontrées) et extension nationale,

- ▶ Exploitations agricoles : 4 stages (112 participants) à la transmission d'entreprises et à la retraite active,
- ▶ 12 GEP informés,
- ▶ Formation des formateurs des plus de 50 ans,
- ▶ Carrefour final de février 2005 : 485 demandeurs, 48 entreprises, 132 emplois proposés.

Une économie sociale mesurée en CA

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité
32,4 millions d'euros de CA.

Une économie induite

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité
Estimée à 2,7 fois la valeur des dépenses publiques.

Une économie qui ne sépare pas projet professionnel et projet de vie

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité

L'échelle individuelle permet une formation par le travail et la résolution des problèmes personnels qui se traduit des bénéfices sociaux et économiques :

- ▶ La réactivation du lien social,
- ▶ La reprise de confiance en soi,
- ▶ La réinscription dans un projet professionnel,
- ▶ La définition d'un projet de vie,
- ▶ Le retour à l'emploi pour 46,9% des personnes accompagnées chaque année.

Groupements d'Employeurs

Les GE instaurent un mécanisme d'amortissement des aléas économiques par une forme d'organisation qui rend compatibles deux exigences : la flexibilité pour les entreprises et la sécurité pour les salariés.

4) Comment l'action a-t-elle augmenté ou peut-elle augmenter la prise de pouvoir et la responsabilité des habitants et acteurs dans les solutions mises en oeuvre?

Auto-saisine d'un sujet d'intérêt commun (logique remontante)

Conseil de Développement du pays Marennes-Oléron

Plusieurs années de déficit en précipitations et des perspectives climatiques incertaines ont augmenté chez les habitants du pays de Marennes-Oléron le niveau de questionnement et d'inquiétude sur la question de l'eau douce. Le groupe « qualité Aménagement du Territoire » du Conseil de Développement a organisé 7 « réunions citoyennes » (6 d'échanges et 1 de construction des réponses, c'est à dire d'un plan d'action) sur le sujet.

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité

« L'économie solidaire est une véritable démarche participative et non un slogan ». L'action « IRIS », comme c'est le cas général, est parti en d'un constat sur le mode : « Nous, travailleurs sociaux de terrain, travaillons et réfléchissons sur les mêmes questions. Comment se fait-il que nous ne nous travaillons pas ensemble ? Les outils sont utiles mais nous sommes sur un même objet et chacun construit sa réponse. De fait « personne ne lave plus blanc ». D'où la mise en œuvre d'un projet inscrit dans le contrat de plan 2000-2006, l'Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité (IRIS) ».

Appui de l'acteur régional CESR aux acteurs locaux CDD (Comités de Développement)

Conseil Economique et Social Régional

Le CESR est typiquement un dispositif d'appui aux échelons territoriaux inférieurs, principalement (mais pas seulement) représentés par les Conseils de Développement (CDD). Sa volonté est « d'accroître l'ingénierie du dialogue social territorial dans les territoires, en sensibilisant, voire en formant, les relais et les parties prenantes ». Dans la réalité et conformément à son mandat, le CESR traite la question des CDD sous l'angle de la « subsidiarité entre parties prenantes dans la gouvernance des territoires ». Pour le CESR, les CDD sont une forme de société civile organisée :

- ▶ à faire converger,
- ▶ à démultiplier en tant que « lieux de dialogue social territorial »,
- ▶ susceptibles d'exercer un « droit d'alerte économique »,
- ▶ dont les propositions doivent être concordantes avec les décisions des élus,
- ▶ à mettre en réseau avec le CESR,
- ▶ en appui réciproque avec le CESR,
- ▶ susceptible de progrès en termes de légitimité et de compétences.

Changements d'échelles et institutionnalisation

ATOUT'Age, démarche de gestion des âges en Poitou-Charentes.

L'établissement de la chronologie du programme FSE Atout'âge suffit à rendre compte d'un processus de passage d'une démarche expérimentale d'échelle limitée à un mécanisme institutionnalisé d'échelle européenne avec réinvestissement des résultats dans un nouveau programme.

- ▶ 2001 : diagnostic régional.
Au-delà de 2006, les entrées des 15-24 ans sur le marché du travail de la région ne compensent plus les sorties des plus de 55 ans.
- ▶ 2001 – 2005 : projet Equal ATOUT'Age
Partenariats : partenaires régionaux territoriaux, sectoriels et transversaux, partenaire européen (Allemagne) et une structure de coordination (CISTE).
- ▶ Février 2005 : résultats concrets et communication
Événement régional de Poitiers, « Le grand RV des entreprises et des plus de 50 ans »
- ▶ Mai 2005 : Clôture
Dortmund.
- ▶ Juin 2005 : diffusion nationale
Racine Agora (?)
- ▶ Octobre 2005 : accord des partenaires sociaux
- ▶ Décembre 2005 à octobre 2006 : diffusion régionale
Niort-Les Ruralies, Châtellerauld, Angoulême, Rochefort.
- ▶ Mai 2006 : reconnaissance européenne
Présentation du projet à la Commission Européenne devant les partenaires sociaux des 25 états membres.
- ▶ Juin 2006 : plan national concerté pour l'emploi des seniors
Déclinaison régionale DRTEFP, plan région (suivi trrpartite), actions au niveaux des ASSEDIC, ANPA, ARACT.
- ▶ 2007 : retour sur le terrain
Pérennisation de la démarche et des résultats : centre de ressources pour la coordination régionale et le développement européen des bonnes pratiques et des savoir-faire de la gestion des âges, nouveau projet européen ETAPE.

Dialogue sur le territoire pour une Nouvelle Europe Sociale (DIANES)

DIANES est un dispositif d'échelle européenne élaboré pour passer de l'expérimentation à la généralisation. Sous statut d'association européenne, DIANES regroupe 10 organisations syndicales de salariés organisées en réseau dans huit régions de sept pays européens. Ce réseau assure la promotion et le développement des pratiques du dialogue social dans les

régions d'Europe et met à disposition les moyens de décrire, analyser et diffuser les formes et les enjeux du dialogue social territorial au service de la cohésion sociale, objectif inscrit dans le projet de constitution de l'Europe élargie.

5) *Sur quelles coopérations entre acteurs, articulations entre échelles de gouvernance, la dynamique territoriale s'est-elle appuyée pour réussir des percées ?*

Les articulations sont évidemment diverses et se situent soit en amont dans l'analyse des situations, soit dans la définition des objectifs/enjeux, soit dans la mise en œuvre des réponses, soit encore dans des transversalités importantes comme la formation, l'échange, l'accompagnement, le suivi.

Le terme « d'articulation » regroupe différentes modalités - coopération, coordination, collaboration, intégration - qui recouvre tout ou partie des notions telles que :

- ▶ décroisement, ouverture...
- ▶ interaction, relation, liens...
- ▶ échange, mutualisation, partage...
- ▶ dialogue (civil, social, social territorial), concertation...
- ▶ « vision croisée », co-construction...
- ▶ « approche globale », approche intégrée...
- ▶ partenariat, coopération, collaboration...
- ▶ coordination, organisation...
- ▶ rapprochement, convergence...

L'idée semble pouvoir être précisée par la formule « *penser, faire et produire ensemble et avec* », qui est de fait une des bases de l'économie mixte ou « sociale et solidaire ».

Les articulations horizontales et verticales découlent de la nature même des territoires, espaces et temps de relations croisés.

Le fait de partir des besoins, problèmes et constats de terrain exprimés de manière participative oriente l'analyse et le diagnostic et conduit à ouvrir des champs très divers non prévus au départ. Cette approche permet de construire un système de représentation partagé, clé du passage vers un système d'action.

Conseil de Développement du pays Marennes-Oléron

La participation des habitants permet des investigations complètes selon la logique :

- ▶ Identification des besoins,
- ▶ Etat des lieux des réponses apportées,
- ▶ Identification des manques,
- ▶ Solutions envisageables et coûts.

Cette démarche ouvre l'identification des « services à la population de façon générale » à des données « apparemment étrangères aux préoccupations économiques » : encadrement des enfants quand les parents sont au travail, accès et gestion foncière, problèmes d'insertion, formation et accession au premier emploi, alcoolisme, drogues et dépression, structures d'insertion, droit des femmes, accueil des saisonniers...

Groupements d'Employeurs

La logique de l'analyse - besoins/réponses en cours/manques/réponses à trouver - fonde la notion de travail à temps partagé : les entreprises, les associations et les collectivités ont des besoins ponctuels de compétences (partage à temps partiel de salariés qualifiés, travaux saisonniers, surcroûts d'activité, anticipation des recrutements, stabilisation de l'emploi) mais pas de besoins d'embauche permanente. D'où l'idée des Groupements d'Employeurs pour répondre précisément à cette question.

Conseil Economique et Social Régional

Le CESR de Poitou-Charentes affirme que l'échelon régional est « l'échelon pertinent de cohérence territoriale ». Cette vocation repose sur quelques grands constats :

- ▶ L'implication des « acteurs du dialogue civil dans certaines dimensions du dialogue » et des organisations professionnelles dans des domaines périphériques au travail (logement, transport...),
- ▶ L'existence de politiques décentralisées de plus en plus élaborées en fonction des réalités territoriales (emploi, sécurisation des parcours professionnels...),
- ▶ L'existence de problèmes de croisement de légitimité entre les échelons des parties prenantes, du territoire et du niveau national (« une organisation légitime sur des débats nationaux ne l'est pas systématiquement sur un territoire et des thèmes particuliers), de la prolifération des instances de dialogue social et de l'équilibre entre les espaces/mandats de démocratie sociale territoriale (lié aux projets et aux territoires) et les espaces/mandats de démocratie politique.

Communauté d'Agglomération de Poitiers

La CAP souhaite réaliser un diagnostic partagé sur la question de l'emploi durable dans les territoires. Cette modalité est en phase avec son objectif d'avoir « une vision globale et croisée des caractéristiques socio-économiques du territoire » et « d'impulser des actions communes et partagées à destination des publics cibles ».

Conseil de Développement du pays Marennes-Oléron

- ▶ Dans le cadre d'une candidature à l'obtention de fonds européen, le CDMO a choisi un thème « de partenariat », l'égalité des chances homme/femme devant l'emploi. Le choix de ce thème permettait de mettre en application deux préceptes de la charte du CDMO (favoriser la démocratie participative et défendre le développement durable) dans la mesure où le sujet demandait des investigations de terrain (précepte 1) et permettait une approche transversale des besoins (précepte 2).
- ▶ La participation des habitants permet des investigations complètes sur les besoins et les demandes réelles du terrain.

Une pluralité d'enjeux conduit à une pluralité de dimensions, de thèmes et, inévitablement, d'échelles : l'individu, le local, le régional, le national et l'international.

Conseil de Développement du pays de Marennes-Oléron

L'égalité H/F devant l'emploi conduit à prendre en compte les dimensions non économiques du développement économique pris dans son ensemble. Ces dimensions sont de véritables politiques : de la jeunesse et de la petite enfance, du logement à loyer modéré, du déplacement des personnes, de santé publique, sociale.

La question de l'eau a conduit le Conseil à structurer un plan d'action cohérent :

- ▶ *A l'échelle des systèmes d'action individuels* : prévention habitat, gestion des jardins potagers et d'agrément, logement... mais aussi préoccupations plus globales et solidaires des citoyens sur la question de l'eau à l'échelle mondiale.
- ▶ *A l'échelle des systèmes d'action locaux* : bâtiments publics, matériels et fournitures pour les infrastructures, structures, fonctionnement et événements d'intérêt public/général, aménagements spécifiques (épuration, décantation), démultiplication au niveau des hébergeurs, des habitants et de « l'opinion », réduction des pollutions agricoles mais aussi issues des utilisateurs privés (jardins, golfs, parcs) et des collectivités (espaces verts et sportifs), lutte contre les pollutions marines issues des moteurs deux temps.
- ▶ *A l'échelle du système d'action territorial* : solutions financières et biologiques pour limiter les besoins en eau de l'agriculture (bassins versants des fleuves côtiers), remise en application d'un protocole agriculteurs-ostréiculteurs pour les lagunes de décantation, gestion de l'eau de surface (marais, canaux, zones naturelles intéressantes pour la

biodiversité et la qualité de vie), traduction de cette cohérence dans les SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale), les Plans Locaux d'Urbanisme (PLD), les Contrats Territoriaux d'Exploitation (CTE), prévention des risques majeurs, perspectives de long terme (doubles réseaux, sauvegarde des captages locaux, conservation des nappes fossiles), organisation de débats publics et participatifs,

- ▶ *A l'échelle du système d'action national, européen et global* : le plan de gestion de l'eau du pays de Marennes-Oléron dépend pour partie de politiques d'action publique concernant les déchets, l'énergie, les transports, l'agriculture, l'urbanisme et l'aménagement du territoire. Il traite aussi de la sensibilisation des pouvoirs publics nationaux et européens, de politiques de coopération adaptées et de meilleures possibilités de discussion avec les pays du Sud si des actions probantes de développement durable étaient menées au Nord. En transversal, les questions de politique fiscale (incitation-sanction) et de communication sur les coûts évités par une politique de prévention sont évoquées.

Aux différentes échelles s'organisent des systèmes de relations spécifiques « horizontaux », entre logiques différentes, parfois antagonistes.

- ▶ ***A partir de formes de solidarité locales et régionales parfois anciennes***

Groupements d'Employeurs

Les pratiques largement répandues dans le milieu agricole du partage des personnels et des matériels ont inspiré la création des « Groupements d'Employeurs » (GE) légalisés par la loi du 25 juillet 1985.

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité

Les SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique) sont caractérisés par l'établissement de partenariats multiples associant les organismes de formation, les structures d'accueil, les partenaires sociaux, les organismes de placement, les acteurs institutionnels, les collectivités territoriales, les entreprises.

- ▶ ***A partir de du rapprochement des points de vue dans un espace d'échanges, de confrontations et de co-construction d'une réponse***

Conseil de Développement du pays Marennes-Oléron

Le plan « 50 actions pour l'eau à l'usage des acteurs du Pays Marennes Oléron » a été construit à la suite de 6 « soirées citoyennes EAU ». Ces soirées ont été caractérisées par le rapprochement des avis et commentaires des participants et des avis d'experts de façon à « se forger une culture commune de la problématique sous ses aspects majeurs ».

- ▶ ***A partir d'une intégration des métiers, savoir-faire, compétences dans une structure-ressource ou un réseau-ressource (échelle régionale)***

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité

Articulation de trois pôles d'expertise : « accompagnement économique et financier », « information et communication » et « métier spécifique des SIE » (Structures d'Insertion par l'Economie)

Groupements d'Employeurs

Les GE offrent des solutions adaptées aux besoins ponctuels en créant des associations loi 1901 qui recrutent du personnel pour le mettre à disposition de leurs membres qui se partagent le temps de travail des salariés sur une base annuelle qui offre la sécurité de l'emploi aux salariés.

Les GE illustrent parfaitement la valeur des systèmes d'action locaux en instaurant une relation tripartite contractualisée, stable et légalement sécurisée, entre eux-mêmes et les

salariés qui sont embauchés, entre les entreprises et les salariés qui sont mis à disposition et entre les GE et les entreprises adhérentes.

Mais il existe aussi des systèmes de relations « verticaux » qui relient les échelles individuelles, locales, territoriales et inter-territoriales.

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité

L'articulation se fait par la formation.

Les potentialités des personnes (attentes, aspirations, souhaits, motivations, compétences, motivations, qualification, autonomie, fragilités, freins...) sont mises en correspondances avec les spécificités du territoire, son « offre » (nature des emplois et postes proposés, niveaux de qualification et d'expériences requis, conditions de travail - santé, sécurité, encadrement...-) grâce à une offre de parcours quantitatif et qualitatif (mises en situation de travail, formation aux postes de travail, accompagnement, formations de remises à niveau et savoirs théoriques). L'articulation des parcours de réinsertion avec les caractéristiques du territoire (sa demande, ses besoins) doit se faire « sans à-coups et sans ruptures pour le salarié en transition sociale et professionnelle ».

Centre de Ressources Régional des Groupements d'Employeurs

L'articulation est double : par les activités et par les actions de renforcement et d'essaimage du CRGE.

Le CRGE illustre deux échelles de solidarité économique : une solidarité locale via les activités complémentaires des Groupements d'Employeurs et une solidarité territoriales via les actions de renforcement des capacités développées par le CRGE :

- ▶ Le groupement crée des solidarités nouvelles entre les entreprises et illustre un nouveau modèle de gestion collective et territoriale des emplois et des compétences.
- ▶ Le centre de ressources mutualise sur le territoire régional les expériences menées par les GE (élaboration de projet, développement économique, gestion des ressources humaines) : transfert d'expériences innovantes d'un territoire à un autre, recherche de complémentarités entre les différents projets, réalisations et territoires.
(d'après le site internet http://www.crge.com/index.php?id_site=1&id_page=14).

Conseil Economique et Social Régional

Le CESR se positionne comme le niveau idéal de cohérence et d'efficacité territoriales par :

- ▶ Un souci de décloisonnement d'instances locales nombreuses,
- ▶ La création d'interactions entre territoires évite le repli sur un « communautarisme territorial »,
- ▶ La circulation d'informations stratégiques entre les parties prenantes,
- ▶ Un souci d'interaction efficiente entre les parties prenantes et les experts, chacun dans son rôle,
- ▶ La création d'espaces de synthèse des multiples lieux de dialogue social territorial,
- ▶ La volonté de représenter dans ces espaces (« souvent nés de la volonté d'accompagner la décentralisation et fréquemment monothématiques ») la société civile organisée, à l'instar d'autres instances comme les conseils de développement, les comités de bassin d'emploi ou le CISTE (Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi).

« Ces instances « vigie » et « carrefour » ont du temps pour travailler, ce qui permet d'aborder des sujets complexes, tout en pouvant s'investir dans la recherche de la convergence des idées et des propositions. Elles jouent un rôle de « formation » des mandataires des différentes organisations. »

6) *Les articulations « produisent » aussi du territoire, c'est-à-dire un système d'action intégré finalisé allant dans le sens d'une « cohérence territoriale »*

Conseil Economique et Social Régional

Lors des Rencontres Régionales du CESR et des Conseils de Développement, 6 propositions d'action ont été retenues :

- ▶ convergence des CDD (Conseils De Développement) et démultiplication des lieux de dialogue social territorial,
- ▶ organiser le recueil des alertes économiques et sociales venant des territoires et leur consolidation régionale,
- ▶ des agendas 21 dans tous les territoires,
- ▶ besoin de moyens / mutualisation : bonnes pratiques, centre de ressources, communication, réseau CDD/CESR,
- ▶ améliorer les procédures, les méthodes et les moyens de concertation avec les élus et les citoyens + appui réciproque CESR-CDD,
- ▶ mise en réseau et échanges de pratiques.

Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi

Le CISTE, émanation d'un partenariat régional entre organisations syndicales, patronales et associatives, l'état et la région, se présente comme la traduction opérationnelle d'une volonté d'instaurer un « carrefour des mondes économique et social » à l'échelle de la région Poitou-Charentes. Ainsi, le CISTE a une approche :

- ▶ Structurante. Par un dialogue permanent, l'objectif est de structurer les relations professionnelles de façon constructive et durable entre les organisations syndicales, patronales et associative.
- ▶ Globalisante. Plusieurs aspects ne doivent pas être traités de façon séparée : organisation et conditions de travail + partenariat multi-acteurs + nouvelles méthodes de formation et projets d'innovation technologique + production d'outils via les NTIC + dimensions de développement et de transversalité.
- ▶ Evolutive. Pour le CISTE, l'innovation sociale s'inscrit dans la « construction d'un monde nouveau, et doit, de ce fait, couvrir de nouveaux champs ».
- ▶ Décloisonnante. La notion de carrefour indique bien une volonté de « mener un travail de décloisonnement pour gérer les problèmes de façon cohérente » (réflexion sur la transversalité des problématiques, élaboration d'un diagnostic partagé).
- ▶ Discriminante. Un travail d'écoute (et d'analyse) proche du terrain doit permettre d'identifier les réalités et spécificités locales et régionales, les attentes, les idées les blocages et les marges de progrès.
- ▶ Dynamisante. Les carrefours doivent être des catalyseurs et des leviers pour l'action.

Projet Entreprendre Transmettre Accompagner Pour l'Emploi (ETAPE)

Le programme Equal européen ETAPE vise à mutualiser les compétences des prestataires, globaliser leurs interventions et rendre plus accessible la notion de parcours en la sécurisant par la responsabilisation des bénéficiaires. ETAPE se présente comme une plate-forme de services. Le mécanisme de responsabilités partagées que représente ETAPE découle d'une série de constats présentés sous la forme pertinente d'éléments de convergence au sein d'un système d'action à compétences séparées.

Ces éléments de convergence sont :

- ▶ L'échelle de la personne : elle oblige à la nouveauté, à l'inédit, à la création, aux ressources individuelles inexploitées : « les gens sont interpellés en tant qu'individus ; ils doivent et ils peuvent accomplir des choses qu'ils n'avaient jamais pensées jusque-là. »
- ▶ Le sur-mesure des solutions : chacune requiert la création d'une équipe experte associant les personnes les plus adaptées dans chaque spécialité.

- ▶ L'adaptation : les institutions et les administrations ont des difficultés à travailler avec des personnes dans toutes leurs dimensions. Elles doivent donc développer des aptitudes à la réorganisation, à la compréhension des processus et à la maîtrise des compétences.
- ▶ La sécurisation des parcours : elle se substitue à une introuvable sécurisation de chaque emploi.
- ▶ La prise en compte du travail et du hors-travail : l'échelle territoriale permet de traiter cette double dimension.

Ces éléments de convergence ont permis de définir collectivement trois activités clés indissociables pour résorber le noyau dur de 30% de personnes « laissées sur le bord de la route » malgré tous les dispositifs existants : entreprendre, transmettre, accompagner.

Pour rendre le tryptique effectif, la démarche ETAPE définit des critères d'action susceptibles de renforcer la cohérence et donc l'efficacité :

- ▶ La connaissance et la reconnaissance de l'existant,
- ▶ La convergence « horizontale » de compétences spécifiques pour chaque réponse,
- ▶ L'échange et la coopération amont-aval des organisations,
- ▶ La possibilité d'expérimentation (prospection et innovation),
- ▶ L'attention portée aux « perdants et laissés pour compte ».

La convergence des constats a son symétrique dans la convergence des rôles de chaque partenaire de la plate-forme (compilation de documents).

Entreprendre :

- ▶ CREAMFORT: accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises (« informer 100 personnes - femmes, salariés +45ans, représentant du personnel, exclus -. Repérer 30 cédant 50 repreneurs pour conclure 10 contrats d'objectifs »)
- ▶ IPCA (Insertion Poitou-Charentes Active) : accompagnement des projets de création d'activités : aide au financement, suivi (« le manque d'apport personnel ne doit plus être un obstacle insurmontable, en particulier pour les femmes et les plus de 45 ans pour 32 projets (femmes et hommes 50%) sur 72 d'expertisés. »)

Transmettre :

- ▶ GETI (Gestion et Travailleurs Indépendants) : accompagnement des créations d'entreprises (« »1800 commerçants, artisans, prestataires de service de plus de 50 ans sont recensés, interrogés et en fonction des réponses visitées. »)
- ▶ CREDES (Centre Régional d'Etudes et de Documentations Economiques et Sociales) : actions auprès des Comités d'Entreprises, sensibilisation sur les discriminations (« 15 collectifs de salariés pour une étude et un inventaire sur les transmissions en particulier sur l'emploi. 200 collectifs de salariés participant à la recherche des outils de transmissions. Diffusion sur 400 CE. »).

Accompagner :

- ▶ ARACT (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail Poitou-Charentess) : Retour à l'emploi durable des seniors (« Accompagner 200 chômeurs (ses) de plus de 50 ans par an. »)
- ▶ Le RELAIS (Entreprise d'Insertion adhérente à l'Union Régionale IRIS) : insertion professionnelle (« 12 personnes, exclues de l'insertion sociale et professionnelle, par an à réintégrer dans des dispositifs de droit commun. »)
- ▶ CIBC 16 & 86 (Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences) : validation des acquis de l'expérience (VAE) (« 100 salariés (cadres, TAM, qualifiés, non qualifiés) et 10 demandeurs d'emplois sont suivis dans un cadre préventif de la sortie du travail (anticipation). »)

Actions transverses : animation et suivi

- ▶ CISTE : animation et coordination du projet, mobilisation et sensibilisation des partenaires sociaux (« forum citoyen de 1000 personnes qui respectera la répartition hommes femmes chez les demandeurs d'emplois (il y aura donc plus de femmes que d'hommes). »)
- ▶ GIP Q (Groupement d'Intérêt Public Qualité de la Formation) : formalisation des expériences menées.
- ▶ LEPC-IRFREP Niort (Ligue de l'Enseignement Poitou-Charentess, Institut Régional de Formation et de Recherche sur l'Education Permanente) : égalité professionnelle hommes-femmes (« suivi de tous les partenaires (9 chacun).

7) *Qu'est-ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Peut-on en tirer des leçons sur la manière de les démultiplier dans l'avenir ?*

LES CONSTATS DE DEPART

Le paysage de la concertation est éclaté mais montre quelques constantes

Du local à l'Europe, on peut faire le constat qu'il y a pléthore de dispositifs de concertation, de nature d'acteurs et de mandats (consultation-décision). Le paysage de la concertation est éclaté, avec les questions inévitables, mises à l'ordre du jour par le CESR, de l'efficacité des organisations, de leurs durées de vie « utile », de leurs mandats et de la cohérence avec les questions d'intérêt régional.

Cependant, on peut noter trois grandes constantes :

- ▶ Le choix des acteurs, parties prenantes ou partenaires doit (devrait) dépendre du problème à résoudre (et non d'une procédure)
- ▶ Les problèmes s'envisagent dans plusieurs dimensions à la fois et avec des transversalités liées aux capacités (connaissance, communication, organisation)

Mais

- ▶ Les espaces et temps de co-construction et d'animation souffrent d'une trop faible légitimité et d'une absence de moyens endogènes pour déployer tout leur potentiel.

Le dialogue social territorial est un levier potentiel pour un développement endogène élargi à tous les sujets « territoriaux »

Le dialogue social territorial, en créant un lien structurant entre acteurs publics et privés, est potentiellement un catalyseur de démarches participatives sur tous les sujets issus de la réalité socioéconomique locale/territoriale. Cette mécanique de mobilisation des acteurs (dans le dialogue social territorial ce sont essentiellement les services déconcentrés de l'Etat, les collectivités territoriales, les associations, les syndicats de salariés et d'employeurs, les organismes consulaires, les entreprises et les structures d'économie mixte) pourrait se diffuser aux autres lieux et instances de concertation (pays, aggro, réseaux de villes...) et élargir sa palette de sujets et d'acteurs (la reconversion d'un site industriel, la lutte contre les discriminations au travail, l'accueil des populations migrantes, la carte judiciaire ou scolaire et le partage équitable de la ressource en eau mobiliseront des acteurs bien différents).

Le dialogue social territorial est « un tour de table à géométrie variable, non seulement en terme d'acteurs à mobiliser, mais aussi en terme de représentation territoriale » (IAAT 2007). Son avantage potentiel, crucial, est sa capacité à décroiser « naturellement » les approches et les représentations administrative et politique, économique, culturelle, historique,

environnementale ou sociétale du territoire. Lequel devient logiquement un territoire de mobilisation pour un projet.

Reste que le tryptique « négociation-concertation-intervention », s'il est une condition nécessaire, ne semble pas suffisant pour une valeur ajoutée sociale, économique, culturelle et environnementale résidente et durable.

Se rencontrer et construire des actions adaptées aux réalités socio-économiques locales : le conseil de développement du Pays de Marennes-Oléron illustre parfaitement ce cas de figure, comme il illustre une autre réalité, celle d'un mandat trop faible, des moyens limités et une déconnexion avec certains élus. Le processus est alors réduit à un exercice théorique.

La mécanique du dialogue social territorial, si elle était analysée et évaluée comme un projet en soi (quelles sont ses composantes opérationnelles ? ses conditions nécessaires ? ses principes ? ses avantages ? ses limites ? ses préconisations ?) et reconnue comme un des éléments de base de toute politique publique territoriale, pourrait utilement s'investir dans ces espaces élargis que sont, par exemple, les conseils de développement. L'intérêt majeur serait d'accentuer, d'essaimer et de partager une « culture territoriale » si nécessaire pour passer du stade de non-coopération au stade de coopération. Or, personne ne change pour le plaisir et l'état de non-coopération est l'état initial pour chaque individu qui « se comporte de la façon la plus satisfaisante à ses yeux, compte-tenu de sa représentation du monde » et, en même temps, « construit la représentation du monde qui, à ses yeux, explique de la façon la plus satisfaisante sa façon d'agir »³.

De fait, permettre aux usagers, citoyens, consommateurs, voire consomm'acteurs, de prendre conscience du décalage entre les mondes vécus et perçus et le monde désiré (celui-là même qui verrait les problèmes résolus...) est à l'origine des projets pour lesquels il va falloir s'organiser. Le dialogue social territorial a prouvé sa capacité à outiller et concrétiser ce basculement.

Reste la question de la durabilité, au sens générique du terme (cf les textes initiaux du développement durable) :

- ▶ Le dialogue social territorial est-il à ce point connoté qu'il doive se restreindre, pour y rester définitivement, aux thèmes de l'emploi, du travail et, plus largement, de l'économie mixte ?
- ▶ Son caractère « aidé », essentiellement par des fonds européens, est-il une donnée de base obligatoire ou un simple élément accélérateur et/ou catalyseur et/ou démultiplicateur facultatif ?
- ▶ Si non, quelles sont les clés de son caractère « endogène » ?
- ▶ L'importance de ses coûts réels pour des résultats probants - durée globale, temps d'expérimentation, dispositifs intermédiaires, procédures et montages financiers...- est-elle spécifique au contexte français, caractérisé par une culture de non-coopération, un centralisme récalcitrant et un empiement institutionnel inoxydable, et, si oui, dans quelle mesure ?
- ▶ Son institutionnalisation est-il un passage obligé pour contaminer les niveaux supérieurs - Europe, PNUD, OCDE, banque mondiale, OMC...- pour un réinvestissement dans les territoires et, si oui, dans quelle mesure peut-il garder son efficacité et à quelles conditions ?
- ▶ Enfin, dans quelle mesure tient-il compte de l'articulation des temps (ou des rythmes) autrement que par le fait que, la qualité finale d'une chaîne étant celle de son maillon le plus faible, la mise en œuvre se fait *volens nolens* au rythme imposé par le partenaire le moins réactif (les procédures de financement européennes par exemple) ?

³ Gilles le Cardinal, « Pourquoi et comment motiver les acteurs à coopérer aux changements qui les attendent? Construire ensemble des représentations pour l'action et des représentations issues de l'action », Séminaire Costech « Cognition, Motivation, Action », Erasmus project, 20-30 janvier 2006

En terme d'espoir de pérennité et de démultiplication, deux grandes orientations se dégagent des exemples de Poitou-Charentes :

- ▶ ***La valeur des logiques remontantes***
- ▶ ***La valeur des approches (ou démarches) intégrées***

ESPACE, TEMPS ET MECANISMES ILLUSTRANT LA VALEUR DES LOGIQUES REMONTANTES

Légitimer les initiatives citoyennes et participatives par leur prise en compte effective par autorités compétentes (régionales, nationales et européennes) est une condition importante de départ.

D'après les documents fournis et les exposés :

- ▶ Conseil de Développement du pays de Marennes-Oléron (thématique de l'eau),
- ▶ Conseil Economique et Social Régional (légitimité des CDD).

Le développement de la mise en réseau de « concernés » (acteurs, porteurs, bénéficiaires, parties prenantes) à tous les niveaux d'une action collective inscrite dans la durée paraît être une clé :

- ▶ ***d'un changement d'échelle et d'une meilleure efficacité,***
- ▶ ***d'un changement vers une économie reliée en même temps aux dimensions du territoire ET aux personnes.***
 - ▶ Communauté d'Agglomération de Poitiers (vision globale et croisée, actions communes et partagées),
 - ▶ Groupements d'Employeurs (relation tripartite contractualisée GE-salariés-entreprises)
 - ▶ Projet Entreprendre Transmettre Accompagner Pour l'Emploi (ETAPE) (offre de service globale collective déclinée dans 3 fonctions : entreprendre pour la création et la reprise d'entreprises, transmettre des compétences par la sensibilisation et la formation, accompagner les chercheurs d'emploi et les acteurs de l'emploi dans la sécurisation des parcours).

L'ingéniosité, la créativité et l'innovation dans les solidarités socio-économiques induites et productrices de territoire doivent être (plus) mesurées, prouvées, communiquées et vulgarisées.

- ▶ Cas général en équilibrant le « comment » avec le « quoi », c'est à dire la grande famille des résultats, effets, manifestations, impacts... directs, indirects, en cascade et induits.

ESPACE, TEMPS ET MECANISMES ILLUSTRANT LA VALEUR DES APPROCHES INTEGREES

Prendre en compte réellement des dimensions et des actions corrélées aux sujets économiques et traitées aux échelles pertinentes, celles qui permettent l'obtention de résultats visibles à des coûts supportables.

- ▶ Conseil de Développement du pays de Marennes-Oléron (parité hommes/femmes et thème de l'eau avec ses échelles emboîtées)
- ▶ Conseil Economique et Social Régional (domaines périphériques au travail, niveau territorial de cohérence)
- ▶ Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité et Centre de Ressources Régional des Groupements d'Employeurs (niveau local articulé au niveau territorial)
- ▶ Carrefour de l'Innovation Sociale, du Travail et de l'Emploi (transversalité des problématiques, approche globale...)
- ▶ Projet Entreprendre Transmettre Accompagner Pour l'Emploi (plate-forme de services à responsabilités partagées, travail et « hors travail »...)

La question fondamentale de l'eau devrait être posée dans chaque programme des différents domaines de l'action publique

- ▶ D'après le plan d'action eau du Conseil de Développement du pays de Marennes-Oléron.

Soutenir la mise en place « d'agendas 21 participatifs et globaux »

- ▶ Conseil de Développement du pays de Marennes-Oléron (50 actions),
- ▶ Conseil Economique et Social Régional.