

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DU PORTEUR DE PROJET DE CITÉ DES MÉTIERS

ÉDITION 2012
dans le cadre du projet
Capa-Cités* financé par le fonds
d'expérimentation de la jeunesse



ÉDITO

Universcience est né le 1^{er} janvier 2010 du regroupement de la Cité des sciences et du Palais de la Découverte.

Les missions clefs de ce nouvel établissement sont d'aider à mieux comprendre les avancées scientifiques et technologiques et les enjeux de société liés à ces évolutions.

La vie professionnelle est en particulier un de ces champs dans lequel nous sommes le plus confrontés à ces évolutions.

Cette nécessité de placer la culture professionnelle au cœur de la culture scientifique et technique a fait naître, au sein de La Villette voici 20 ans en 1993, la première Cité des métiers, espace d'information et de service destiné à l'orientation et à l'évolution de tous, jeunes et adultes, demandeurs d'emploi ou actifs occupés. La création en 1999, à la demande de plusieurs territoires français, du label « Cité des métiers » pour en garantir un essaimage de qualité et, en 2000, son développement dans d'autres pays ont démontré à la fois la pertinence et la transférabilité de ce type de plate-forme agrégative des acteurs concernés par les transitions professionnelles. L'extension du réseau à trente Cités dans huit pays en confirme la capacité d'adaptation à de grandes métropoles comme à des territoires plus ruraux. Pour Universcience, développer ces Cités des métiers et leurs partenariats renforce le lien avec les professions, et permet ainsi de mieux répondre aux multiples questions que se posent ceux qui désirent s'orienter parmi les filières et les opportunités d'emplois pérennes.

Pour les territoires, s'engager dans un projet de Cités des métiers favorise la convergence des partenaires dans un esprit de co-développement et de mutualisation. C'est une philosophie et la seule voie possible pour l'avenir si on veut rentabiliser les moyens et favoriser la lisibilité et la qualité des services aux publics.

Dans nos sociétés qui se veulent des « sociétés de la connaissance » la qualité et la lisibilité des portes d'accès de chacun aux moyens de se former tout au long de sa vie sont essentielles.

Claudie Haigneré,

Présidente d'Universcience

Présidente du comité de labellisation des Cités des métiers

Ce guide a été élaboré dans le cadre du projet Capa-Cités « Convergence des Acteurs vers des Projets Adaptés de Cités des Métiers ».

Porté par la Cité des Sciences et de l'Industrie (CSI) Universcience, en lien étroit avec le réseau international des Cité des métiers, le projet « Capa-Cités », est un dispositif de soutien à l'essaimage des Cités des métiers dont ont bénéficié 6 territoires / régions français (Alsace, Auvergne, Basse-Normandie, Lorraine, Picardie et Rhône-Alpes) de septembre 2009 à décembre 2012.

Capa-Cités a eu pour but d'aider les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'œuvre territoriaux des six régions visées à favoriser la convergence des acteurs en vue de développer des plates-formes donnant accès à tous à l'Orientation Tout au Long de la Vie. Il s'est agi notamment d'améliorer la complémentarité des actions sur le territoire en matière d'Accueil, Information, Orientation, particulièrement en ce qui concerne le public jeune, de favoriser l'élaboration de projets de Cités des métiers à présenter au comité de labellisation. À ce jour le projet Capa-Cités a permis l'émergence de deux Cités des métiers régionales, à savoir un projet de site unique en Auvergne et une Cité des métiers reposant sur 3 sites en Basse-Normandie, l'obtention du label fonctionnement pour deux autres Cités des métiers à Beauvais en Picardie et à Mulhouse en Alsace (notamment dans ce dernier cas avec une extension transfrontalière avec Fribourg (Allemagne) en tant que centre associé), la création d'un centre associé en Rhône-Alpes relevant de l'émergence d'une Cité des métiers à dimension transfrontalière entre Genève, site principal de la Cité des métiers et Annemasse en tant que centre associé, un projet en Lorraine (Metz) est toujours en gestation et n'a pas encore vu le jour.

Ces situations multiples d'essaimage ont, par ailleurs, bénéficié du regard d'un évaluateur extérieur, le Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris, qui a analysé les freins et les éléments facilitateurs à la convergence des acteurs sur les différents territoires et dont ce guide s'est inspiré.



SOMMAIRE

Édito	2
Un guide... pour quoi faire ?	4
Une Cité des Métiers... c'est quoi ?	5
Une Cité des métiers : un projet territorial et partenarial à construire	8
Phase 1 - Émergence du projet de Cité des métiers	12
Phase 2 - Construction du projet de Cité des métiers	20
Phase 3 - Mise en œuvre de la Cité des métiers.....	26

UN GUIDE... POUR QUOI FAIRE ?

Les Cités des métiers auront 20 ans en 2013. La première d'entre elles a été créée à Paris, à la Cité des sciences et de l'industrie comme une plate-forme multi partenariale intégrée, dédiée à l'information et au conseil en matière d'orientation, d'insertion et d'évolution professionnelle ; elle a accueilli depuis son ouverture plus de 5 millions d'utilisateurs.

Depuis, le réseau international des Cités des métiers a vu le jour et compte actuellement une trentaine de membres répartis en France et à l'étranger.

Au fil de ces années, les Cités des métiers sont devenues une référence en matière de synergie entre acteurs locaux au service de la meilleure orientation des publics. Cette légitimité d'action a été acquise progressivement auprès de l'ensemble des acteurs et institutions impliqués traditionnellement dans les champs de l'orientation, de la formation et de l'emploi.

Au regard de cette dynamique de développement, il est apparu pertinent de proposer aux actuels et futurs porteurs de projet un guide d'aide à la conduite de projet visant à soutenir et à faciliter leurs démarches. Mener un projet de Cité des métiers jusqu'à son ouverture au public représente une œuvre de longue haleine qui nécessite une organisation des travaux dans un temps variable pouvant aller de moins d'un an à plus de 2 ans et une capacité à traiter en même temps des sujets de nature différente : dynamique partenariale, locaux, finances, construction d'une offre de service...

Le montage d'une Cité des métiers ne doit rien au hasard et ne peut pas reposer sur la seule bonne volonté des acteurs en présence. L'ambition de ce guide est d'être le plus opérationnel et concret possible et de proposer aux porteurs de projets des clés pour :

- Appréhender la spécificité du dispositif de Cité des métiers.
- Organiser leur démarche de conduite de projet dans le temps : de l'émergence à la construction du projet jusqu'à sa mise en œuvre.
- Prendre en compte les conditions de réussite et les points de vigilance utiles au bon déroulé de la démarche.

Il constitue enfin une contribution aux enjeux de qualité pour les Cités des métiers.

Ce guide s'adresse aux porteurs de projet de Cité des métiers, en tant que maîtres d'œuvre, afin qu'ils puissent piloter leur action, anticiper les risques, informer les décideurs et assurer ainsi la bonne marche et la réussite du projet.

Ceux-ci doivent veiller à la meilleure synergie possible à la fois en termes d'orientation politique et d'échéancier avec les maîtres d'ouvrage représentés par les élus des collectivités territoriales impliquées.

UNE CITÉ DES MÉTIERS... C'EST QUOI ?

Une Cité des métiers est un dispositif ambitieux dans ses missions, original dans sa forme et partenarial dans son fonctionnement et sa gouvernance.

AMBITIEUX

Réseau

cités
des Métiers

AMBITIEUX DANS SES MISSIONS ET AU SERVICE DE TOUS

Dans un contexte de profonde mutation où les formes de travail et de contractualisation ne cessent de se transformer et où l'on n'exercera plus le même métier tout au long de sa vie, l'ambition d'un tel espace est d'aider tous les publics qu'ils soient scolaires, étudiants, jeunes, adultes ou seniors avec ou sans emploi, à devenir acteurs de leur vie professionnelle.

Au sein d'une Cité des métiers, chacun peut conduire ses démarches à son rythme, selon le temps dont il dispose, poursuivre les objectifs personnels qu'il s'est fixé en mobilisant comme il le souhaite l'offre de service proposée. Les démarches sont libres dans leur forme et leur contenu et ne sont assorties d'aucune obligation administrative au regard des statuts des personnes. Dans les Cités des métiers existantes, les niveaux de fréquentation des publics témoignent du succès et du bien-fondé de cette approche ouverte : des publics nouveaux et nombreux en franchissent le seuil.

Pour les partenaires du territoire, une Cité des métiers ouvre également un espace d'innovation permettant d'une part, de répondre aux enjeux nés de l'évolution du marché de l'emploi et de la sécurisation des parcours professionnels et d'autre part, de dépasser les limites régulièrement pointées des dispositifs existants d'accueil et d'accompagnement des publics, notamment pour les publics qui cumulent des statuts multiples.

Chaque financeur propose une offre (ou des offres) spécifique(s) destinée(s) aux publics relevant de son champ de compétences: le Centre d'Information et d'Orientation (CIO) principalement pour les publics scolarisés, Pôle Emploi pour les demandeurs d'emploi, le Fongecif pour les salariés, le Centre d'Information du Droit des Femmes (CIDF) pour les femmes, les Missions locales pour les jeunes, Cap Emploi pour les travailleurs handicapés... Ces approches distinctes et parfois trop parcellaires de la fonction d'Accueil, Information, Orientation rendent les dispositifs peu lisibles pour les usagers mais aussi pour les professionnels : accès à l'emploi, accès à la qualification, accompagnement des parcours individualisés, promotion sociale.

ORIGINAL DANS SA FORME

Toute Cité des métiers offre sur son territoire au moins un « site » Cité des métiers, c'est-à-dire un lieu physique intégré structuré pour répondre à tous les types de demandes des usagers. Selon l'étendue et l'organisation du territoire à couvrir par le projet, il peut être opportun que la Cité des métiers propose plusieurs sites en mesure de répondre aux besoins des usagers. Leur complémentarité est géographique et non pas thématique.

Ces sites sont en accès libre et gratuit, ils respectent les principes d'anonymat et de gratuité et fonctionnent dans l'esprit du service public.

Le ou les sites d'une Cité des métiers sont composés de différents sous-espaces organisés pour favoriser la circulation et les démarches des usagers.

Les Cités des métiers représentent une « porte d'entrée » parfaitement visible pour tous les publics permettant si besoin une réorientation vers d'autres acteurs proposant des accompagnements personnalisés ou des services individuels spécialisés.

La charte et le label « Cité des métiers » qui définissent les principes fondateurs et les modalités de fonctionnement à respecter tant vis-à-vis des usagers que vis-à-vis des partenaires, constituent le cadre de référence au sein duquel les acteurs des territoires doivent inscrire leur action et leurs démarches.

Les Cités des métiers ne sont pas les instruments d'un cadre institutionnel particulier ni ne visent à imposer des directives spécifiques propres à telle ou telle politique nationale ou locale. Elles ne comportent, en ce sens, aucune dimension obligatoire ou prescriptive. Elles sont l'expression de la volonté des acteurs des territoires tant institutionnels que techniques de s'inscrire dans une démarche proactive et partenariale proposant aux usagers une offre de qualité et facile d'accès.

La charte et le label « Cités des métiers » ont été élaborés par les partenaires de la première Cité des métiers. Ils sont aujourd'hui administrés et contrôlés par Univer-science, instance de labellisation des Cités des métiers.

Les éléments du cahier des charges du label « Cité des métiers » sont issus de cette expérience menée à la Cité des sciences et de l'industrie de Paris en 1993 :

- Un espace d'accès libre et gratuit fonctionnant dans l'esprit de service public : pas d'activité commerciale, pas de contrôle, pas de justification ni d'inscription.
- Un espace ouvert, bien signalisé, ergonomique et chaleureux.
- Des pôles de conseil et d'entretien accueillants et valorisants, fondés sur la qualité de l'écoute et la personnalisation du conseil.
- Un fonctionnement sans rendez-vous.
- Des espaces de documentation (papier et informatique), en libre accès, sur les métiers, les secteurs professionnels, les formations, les techniques de recherche d'emploi, ...
- Des journées collectives d'information, de présentation des métiers, des colloques et des rencontres avec des représentants d'entreprises.
- Des espaces de travail individuels et collectifs.
- Des horaires adaptés aux contraintes de tous les types de public.
- Un lieu fondé sur la pluralité des points de vue et des démarches.
- Un lieu fondé sur l'interaction du conseil et des ressources.

La charte fixe le cadre des missions d'un espace Cité des métiers : une Cité des métiers est un lieu ouvert à tous les publics d'accès libre, anonyme et gratuit, centré sur les besoins des usagers, multisectoriel traitant tous les aspects de la vie professionnelle, multi partenarial et disposant de multi-modalités de consultation.

En 2001 a été créée une association internationale de droit français (loi 1901) : l'association réseau des Cités des métiers qui réunit l'ensemble des Cités des métiers labellisées.



*Cité des métiers
de Haute-Normandie.*

*Au premier plan, l'espace
documentaire en libre service.*

*Au fond, l'accueil et les pôles
de conseil :*

- *S'orienter, choisir sa formation*
- *Faire évoluer sa vie professionnelle*
- *Trouver son emploi/son stage*
- *Créer son activité*

PARTENARIAL DANS SON FONCTIONNEMENT ET SA GOUVERNANCE

Une Cité des métiers n'a donc pas vocation à se substituer ou à faire « à la place » des acteurs locaux tant institutionnels que techniques mais à apporter avec l'implication de chacun de ses partenaires un nouveau niveau de service favorisant l'identification et la promotion des opportunités d'orientation, de formation et d'évolution professionnelle qui apparaissent sur les territoires et dont les publics peuvent se saisir.

Dans son principe fondateur, une Cité des métiers représente un espace et des opportunités de collaboration et de mutualisation concrètes entre partenaires locaux. L'équipe qui anime les espaces dédiés de la Cité des métiers est nécessairement une équipe multi partenariale constituée de professionnels issus des différentes structures locales, les moyens (ou une partie d'entre eux) sont mis en commun, les actions sont concertées au regard d'objectifs partagés. Cette question de mutualisation des moyens est ainsi abordée de façon positive et constructive.

Dans la période actuelle de raréfaction des sources de financement public et de vigilance quant à l'évaluation de l'impact des politiques publiques, développer un projet de Cité des métiers participe de cette logique d'optimisation des moyens et des ressources disponibles sur un territoire au service d'un projet de convergence des acteurs locaux et d'amélioration de la qualité de service rendu aux différents publics quelle que soit leur situation administrative et professionnelle.

Les principes de gouvernance promus par les Cités des métiers reflètent cette dynamique de partenariat et de collaboration construite au niveau local au regard des enjeux de développement des territoires qu'ils soient urbains ou ruraux. Ce sont les acteurs locaux qui fixent les orientations et les priorités et qui décident des modalités de fonctionnement.

De ce point de vue, les Cités des métiers ont en quelque sorte devancé l'esprit de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie instaurant le Service Public de l'Orientation. Dans leur logique, ces deux dispositifs sont complémentaires, les Cités des métiers demeurant, quant à elles, fidèles dans leur gouvernance aux choix opérés par leurs membres constitutifs.

PARTENARIAL

UNE CITÉ DES MÉTIERS : UN PROJET TERRITORIAL ET PARTENARIAL À CONSTRUIRE

C'est grâce à cette souplesse et à cette capacité d'adaptation qui leur sont propres que les Cités des métiers tirent leur légitimité en offrant aux acteurs locaux l'opportunité de construire un projet tourné vers les besoins des publics et du territoire concerné et faisant la preuve de sa valeur ajoutée.

Dans cette logique, les Cités des métiers sont toutes identiques et toutes différentes à la fois :

- **identiques** parce qu'elles poursuivent les mêmes objectifs auprès des publics selon des modalités de fonctionnement définies,
- **différentes** parce que les acteurs mobilisés sont différents d'un territoire à l'autre, que les publics n'ont pas la même sociologie, que les enjeux d'un territoire sont variables selon que l'on se trouve dans un périmètre urbain ou encore en milieu rural.

LE RÔLE CLÉ DU PORTEUR DE PROJET DANS LE MONTAGE D'UNE CITÉ DES MÉTIERS

Ainsi à l'instar de tout projet territorial impliquant des acteurs issus d'horizons très divers, la mise en place par le porteur de projet de Cité des métiers d'une ingénierie de projet est essentielle pour parvenir à un dispositif conforme aux objectifs et principes précisés dans la charte et le cahier des charges du label « Cité des métiers ».

La désignation du porteur de projet ainsi que sa forte mobilisation et sa contribution active, représentent pour les Cités des métiers aujourd'hui en fonctionnement et en projet, la condition de réussite des démarches engagées.

Son rôle, qui s'apparente à celui de maître d'œuvre, est donc stratégique. La maîtrise d'ouvrage reposant, quant à elle, sur les élus des collectivités territoriales impliqués dans la gouvernance du projet. Ce binôme politique /technique doit bâtir une alliance et des modalités de travail qui lui permettent de négocier, convaincre, mener à terme le projet.

Assurer la maîtrise d'œuvre est en quelque sorte un travail de « chef d'orchestre » qui doit accompagner un nombre important d'acteurs hétérogènes, sur des « partitions » complexes. Le porteur de projet doit ainsi :

Appréhender l'ensemble des travaux à conduire ainsi que leur séquençage en agissant pour minimiser les risques inhérents à tout projet complexe :

- la gestion d'un calendrier visible pour tous et l'adoption d'un rythme évitant l'essoufflement et la dilution des efforts dans le temps,
- la prise en compte de l'ensemble des sujets à traiter pour ne pas dénaturer le projet et respecter le cadre de la charte des Cités des métiers,
- le traitement des difficultés qui peuvent surgir et bloquer l'avancée du projet.

2 Clarifier les lieux et les temps de la prise de décision et s'assurer de la validation des travaux avant de passer aux étapes suivantes. Une Cité des métiers est un projet qui requiert une maturation dans le temps. Certains projets ont ainsi vu s'écouler plusieurs mois voire davantage avant l'ouverture au public.

3 Faire appel à des méthodes de travail participatives pour animer la coproduction avec les acteurs locaux. Il s'agit de créer les conditions optimales pour l'élaboration d'un plan d'action partagé par l'ensemble des parties prenantes,

4 Savoir faire appel à bon escient aux élus pour mobiliser voire arbitrer.

Pour cela, le porteur de projet doit mobiliser des compétences et des qualités différentes :

- des ressources d'animation,
- des capacités de négociation et de proposition,
- des capacités de management et de gestion de projet,
- des qualités de persévérance pour mobiliser en continu et éviter la lassitude chez les partenaires mobilisés avec l'appui des élus.

Il n'existe pas de profil type du porteur de projet de Cité des métiers. Soit recrutés spécialement pour la fonction soit issus d'horizons divers (collectivité territoriale, chambre consulaire, association,...), ils n'ont ni nécessairement la même expérience dans la conduite de projets complexes au moment de l'engagement d'une Cité des métiers, ni une vision exhaustive et précise de l'ensemble des travaux à conduire pour faire aboutir le projet.

Aussi est-il conseillé aux actuels et futurs porteurs de projet de Cités des métiers de veiller à cadrer le périmètre de la mission qui leur est confiée et la nature des objectifs à atteindre. Le porteur de projet est-il appelé à gérer l'ensemble du projet ou un de ses volets en particulier ? De quels moyens et ressources dispose-t-il pour mener à bien sa mission ? Quel est le calendrier établi ? Autant de points qu'il convient de clarifier dès le démarrage de l'aventure de création d'une Cité des métiers.

Ainsi, le porteur de projet peut se voir attribuer une équipe projet qu'elle soit issue en interne de l'institution porteuse du projet ou que l'on fasse appel à un consultant, prestataire externe sur la base d'un cahier des charges précis.

UNE DÉMARCHE PROJET EN 3 PHASES

Au regard de l'expérience acquise dans le montage des Cités des métiers existantes, il est important de distinguer les 3 phases de la conduite de projet :

- une phase d'**émergence** du projet et de construction de son portage avec les acteurs locaux,
- une phase de **construction du projet** en vue de l'obtention du label projet,
- une phase de **mise en œuvre** de la Cité des métiers en vue de la confirmation du label fonctionnement.

1- phase d'émergence : **opportunité du projet** 3- phase de mise en œuvre : **conformité au label**



Chacune de ces phases comporte sa logique propre qui permet à chacun des acteurs de se situer dans le projet et d'en suivre les avancées. Il est, par exemple, important que les partenaires mobilisés identifient :

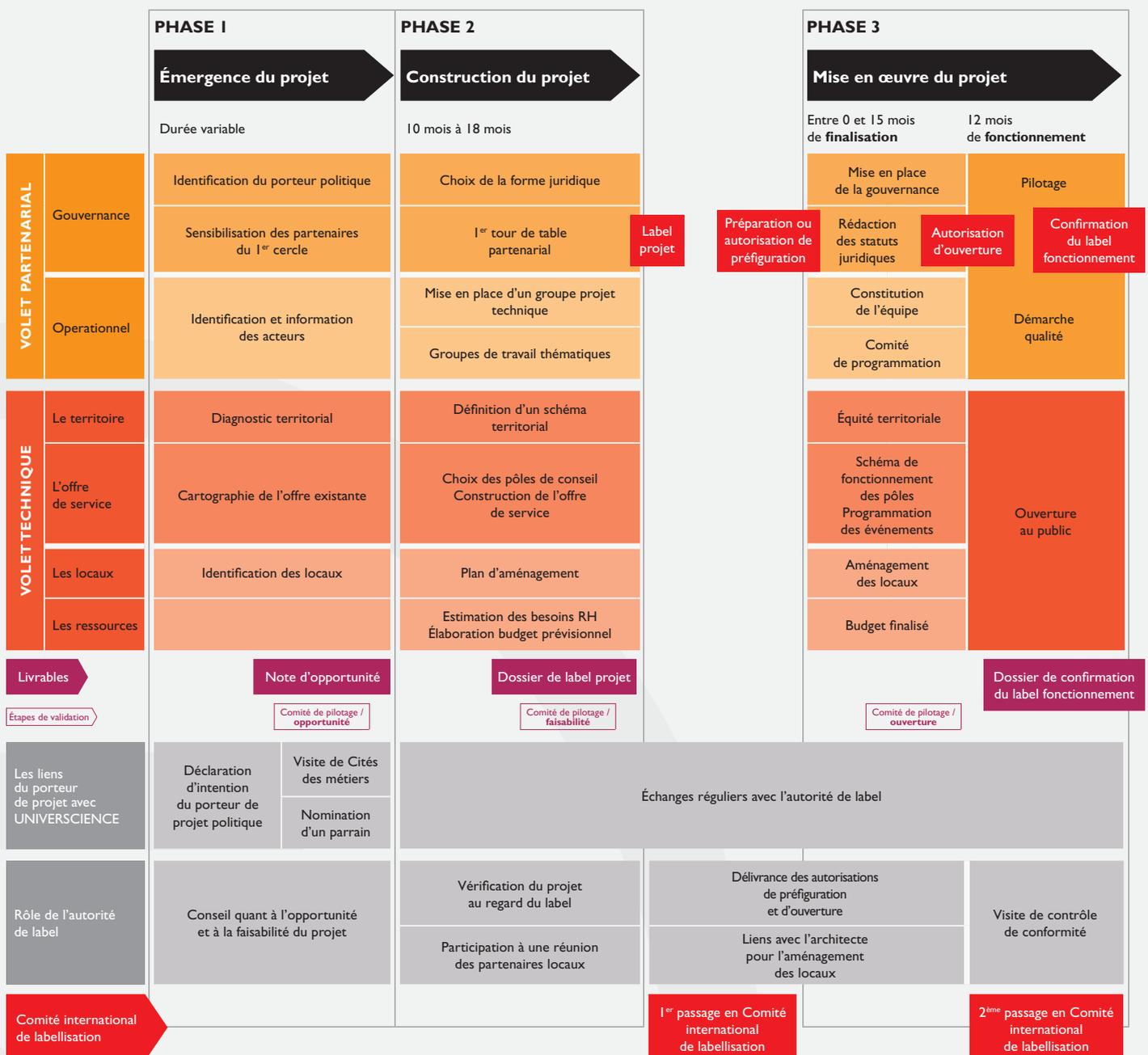
- les moments de réflexion et d'échanges qui doivent faciliter l'appropriation du projet par les acteurs,
- les moments de propositions au cours desquels différentes hypothèses et scénarios peuvent être évoqués avec leurs avantages et inconvénients,
- les moments de validation qui définissent et officialisent le périmètre partagé du projet,
- les moments de contribution qui invitent chacun des partenaires à concrétiser sa participation à la Cité des métiers.

Cette démarche séquencée permet d'apprécier l'opportunité et la faisabilité du projet sur le territoire considéré ainsi que sa conformité au regard des critères définis par le label des Cités des métiers.

L'ingénierie à mettre en place sur chacune de ces phases porte sur les deux volets suivants qui entretiennent entre eux des interactions constantes :

- **Le volet partenarial** sans lequel il ne peut y avoir de Cité des métiers et qui dans le même temps est un sujet sensible, à conduire tout au long de la démarche à deux niveaux :
 - le portage politique et le pilotage du projet,
 - le partenariat technique / opérationnel.
- **Le volet technique** qui suppose le traitement des sujets suivants :
 - le territoire de déploiement d'une Cité des métiers,
 - son offre de service, ses locaux,
 - les ressources nécessaires à son fonctionnement : RH, budget, procédures...

SYNOPTIQUE DE LA DÉMARCHE DE CONDUITE DE PROJET D'UNE CITÉ DES MÉTIERS



PHASE I

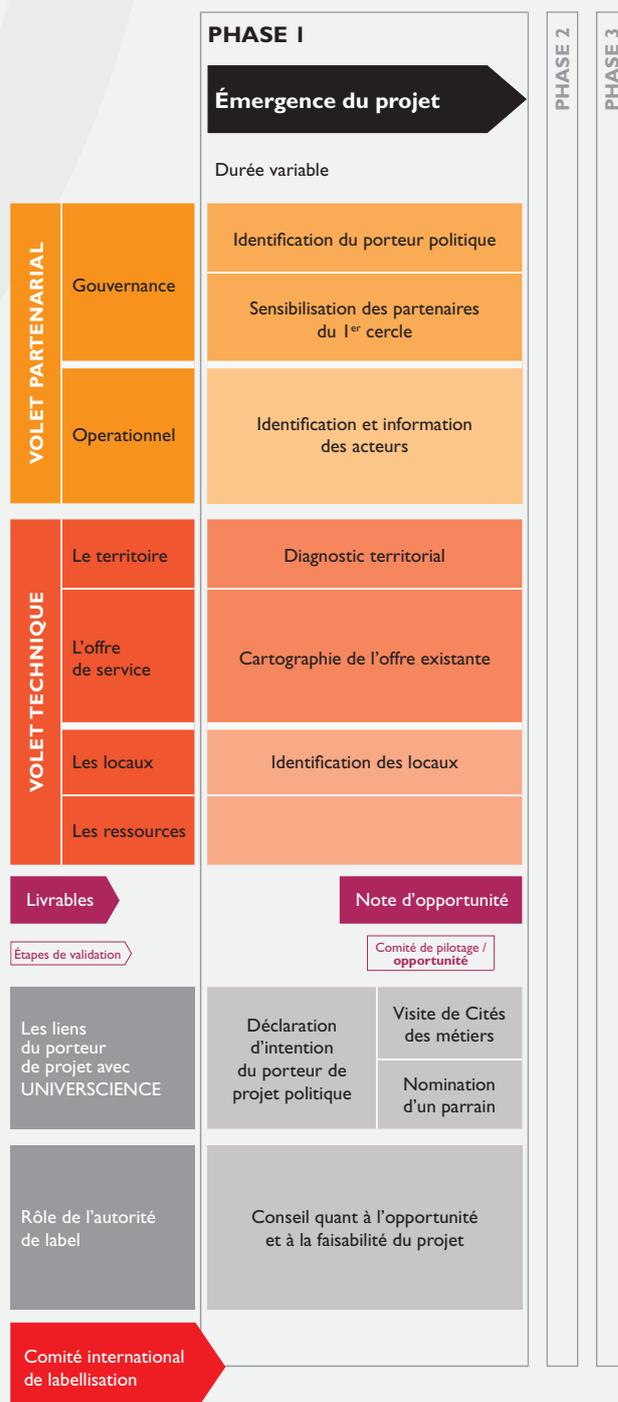
ÉMERGENCE DU PROJET DE CITÉ DES MÉTIERS

APPRÉCIER L'OPPORTUNITÉ DU PROJET

L'objectif de cette phase d'émergence consiste à vérifier en lien direct avec les acteurs et partenaires du territoire intervenant dans les champs de l'Accueil, Information, Orientation, de la formation initiale et continue et de l'emploi, l'opportunité et le bien fondé du projet de mise en œuvre d'une Cité des métiers.

Deux grands types d'actions sont à conduire par le porteur de projet au cours de cette phase :

- La première consiste à préparer la construction de la dynamique partenariale tant au niveau politique que technique qui constitue la clé de voûte de tout projet de Cité des métiers. Elle se traduira notamment par la mise en place d'un **Comité de pilotage**.
- La deuxième vise à engager les travaux préparatoires de constitution d'une Cité des métiers : établissement d'un diagnostic territorial, identification d'un lieu susceptible d'accueillir le site principal de la Cité des métiers, cartographie des acteurs locaux.



VOLET PARTENARIAL : LE PORTAGE POLITIQUE ET LA GOUVERNANCE DU PROJET

LE PORTAGE POLITIQUE : LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

Comme pour tout projet stratégique, la mise en place d'une Cité des métiers sur un territoire s'incarne, dès son démarrage, à travers un portage politique qui appuie le porteur de projet et confère au projet légitimité et crédibilité vis-à-vis des autres acteurs locaux. Il est entouré d'un comité de pilotage regroupant les partenaires du premier cercle.

Ce portage politique est déterminant dans la mesure où il incarne l'instance de décision marquant les choix opérés au cours des différentes étapes du projet dans le temps et de validation des travaux conduits.

Ce portage politique est, par ailleurs, indispensable dans la construction de la dynamique partenariale car il permet de s'adresser directement aux instances de gouvernance propres à chacune des structures et des institutions du territoire et de conforter le processus de validation mis en place en intégrant au fur et à mesure les remarques et conditions d'engagement de chacun.

Il facilite, ce faisant, la participation opérationnelle des représentants techniques des structures et des institutions du territoire dont la contribution est essentielle dans la conduite du projet et dans l'animation et le fonctionnement de la future Cité des métiers.

Diverses configurations dans le portage politique

Certaines Cités des métiers sont portées par des Régions, d'autres par des Conseils Généraux, par des collectivités territoriales et/ou regroupements de collectivités, d'autres par une chambre consulaire.

Certaines, enfin, s'appuient sur des dispositifs déjà existants comme les Maisons de l'emploi, les MIFE, les Missions Locales... dont les activités trouvent une complémentarité avec le fonctionnement d'une Cité des métiers.

Si ce portage politique s'avère nécessaire pour la bonne avancée du projet, il n'est pas toujours facile à initier et ni surtout à mobiliser en continu dans le temps. Il s'agit là d'un point de vigilance de tout premier ordre. **Le défaut ou la faiblesse d'un pilotage politique clairement identifié peut freiner voire stopper l'avancée du projet** quel que soit l'intérêt de son contenu technique.

Dans les Cités des métiers existantes, les porteurs politiques et institutionnels se sont déterminés au regard de la conviction qu'ils avaient acquise de la contribution effective d'une Cité des métiers aux problématiques liées à leurs champs de compétences (formation professionnelle continue, insertion professionnelle, réponse de proximité aux usagers...). Le dispositif de Cité des métiers avait fait la preuve de sa valeur ajoutée et avait convaincu.

Le porteur de projet doit convaincre, démontrer comment une Cité des métiers peut contribuer à atteindre des objectifs restés jusque-là insatisfaits ou à renforcer des politiques, des actions ou des dispositifs déjà existants.

LES PARTENAIRES DU PREMIER CERCLE : LE COMITÉ DE PILOTAGE « INSTANCE DE GOUVERNANCE »

L'engagement et l'entretien de la dynamique partenariale font partie de la feuille de route du porteur politique qui a initié le projet. Ce dernier ne peut agir seul. Il a besoin du soutien des autres acteurs institutionnels et politiques locaux dont la participation au regard de leur propre périmètre de compétences est nécessaire. Ensemble, ils constituent l'instance de pilotage et de gouvernance du projet.

Certains de ces acteurs politiques et institutionnels doivent être impérativement associés :

- L'Éducation Nationale au travers de ses académies.
- Les services de l'État à travers la participation de la Direccte et de ses déclinaisons départementales que sont les Unités Territoriales.
- Les services de Pôle Emploi.
- Les autres collectivités territoriales complémentaires à la collectivité porteuse du projet :
 - la Région,
 - le Département,
 - les communes et EPCI.
- Les acteurs économiques :
 - les chambres consulaires,
 - et/ou les branches professionnelles.
- Les partenaires sociaux car ils sont impliqués dans les instances de concertation mises en place par les Régions et qu'ils assurent la gouvernance des OPCA.

L'adhésion de ces acteurs au projet est loin d'être toujours immédiate. Cette adhésion se construit dans le temps et peut également évoluer au fur et à mesure. Un refus initial ne signifie pas nécessairement un blocage définitif. Certains acteurs peuvent avoir besoin de mieux comprendre le sens du projet et la façon dont ils pourraient concrètement y jouer un rôle. Là encore, il faut convaincre, faire valoir des arguments spécifiques auprès de ces partenaires. Quelle est la motivation pour le Rectorat, Pôle Emploi ou la Région de rejoindre le projet ? Comment la Cité des métiers peut-elle intégrer la problématique des jeunes encore scolarisés et des jeunes « décrocheurs », des demandeurs d'emploi ou des personnes souhaitant se former et se qualifier ? Quels services nouveaux

la Cité des métiers peut-elle apporter qui ne soient pas d'ores et déjà délivrés par l'un ou l'autre de ces acteurs ? Autant de questions que le porteur de projet devra traiter en lien avec le porteur politique.

Ce travail de conviction doit, par ailleurs, **prendre en compte les caractéristiques de l'organisation institutionnelle relative à chacun de ces acteurs locaux** dans le but d'identifier les « bons » interlocuteurs qui pourront, à la fois, être intéressés par le projet et qui auront le pouvoir de décision et d'arbitrage interne. Des institutions comme Pôle Emploi ou les Direccte disposent désormais d'une gouvernance au niveau régional avec laquelle des contacts devront être établis. Mais ce sont généralement les niveaux locaux (départementaux ou territoriaux) qui seront les plus à même de participer au projet. Dans les collectivités territoriales, l'objectif consistera davantage à identifier d'une part, les élus qui disposent d'une délégation relative aux problématiques abordées dans les Cités des métiers et d'autre part, les services opérationnels qui gèrent la mise en œuvre de leurs politiques publiques et qui financent les dispositifs et structures intervenant auprès des publics.

Le **périmètre géographique** sur lequel le projet de Cité des métiers est appelé à se développer représente également un facteur important pour identifier l'ensemble des acteurs clé à contacter et à mobiliser.

En conclusion, la tâche du porteur de projet sera, en lien avec le porteur politique, de rassembler, de repérer concrètement les acteurs à inviter autour de la table mais aussi de préciser leurs conditions d'engagement, d'identifier les hésitations ou les éléments de blocage qui persistent afin de les traiter et de les réduire.

UN PORTAGE POLITIQUE QUI PEUT ÉVOLUER DANS LE TEMPS

Si ce pilotage politique s'avère incontournable dès le démarrage du projet jusqu'à la confirmation de sa faisabilité, il convient de signaler qu'une fois la Cité des métiers en fonctionnement, ce portage est susceptible d'évoluer pour rendre compte des évolutions dans la gouvernance du projet et de l'engagement d'autres acteurs politiques et institutionnels dans le projet. C'est ainsi que le porteur politique initial auquel aura été délivré le label projet « Cité des métiers » pourra le transférer à la structure juridique qui aura été choisie par les partenaires comme cadre de fonctionnement de la plateforme.

VOLET PARTENARIAL : LA MOBILISATION DES ACTEURS OPÉRATIONNELS

Le travail à conduire par le porteur de projet auprès des acteurs locaux, opérateurs et prestataires de service est de même nature que celui qui vient d'être présenté pour les acteurs institutionnels du premier cercle.

Dans la mesure où une Cité des métiers s'adresse à tous sans distinction de situation administrative ou d'âge, elle doit donc rassembler les acteurs locaux le plus largement possible.

Il est, de ce point de vue, impossible de proposer une liste exhaustive des acteurs locaux, opérateurs et prestataires à rencontrer en complément des acteurs institutionnels. Une cartographie des acteurs susceptibles d'être intéressés par le projet sera réalisée en croisant les grands champs d'intervention d'une Cité des métiers : orientation professionnelle, formation initiale et continue, recherche d'emploi, création d'activité... avec les typologies de publics.

- Les acteurs intervenant de l'ensemble des publics ciblés : publics scolaires, étudiants, demandeurs d'emploi, salariés, personnes handicapés, seniors...
- Les acteurs ayant des missions : formation, recherche d'emploi, création d'activité.
- Les acteurs économiques.

Quel que soit le territoire concerné, le nombre d'opérateurs et prestataires s'avère rapidement important pouvant, dans certains cas, aller jusqu'à la trentaine, voire plus.

Il ne s'agit pas nécessairement pour le porteur de projet de rencontrer chacun d'entre eux dès le démarrage du projet mais de s'assurer auprès de ceux qui occupent une place importante dans le paysage local de leur volonté de participation et de faire jouer ainsi leur capacité d'entraînement auprès des autres. L'étape suivante de construction du projet offre ensuite des opportunités plus nombreuses de mobilisation de l'ensemble des acteurs. L'enjeu principal est, ici encore, de susciter l'adhésion et l'intérêt de chacun pour le projet de Cité des métiers.

L'établissement d'une cartographie des acteurs articulée à une campagne de rencontres individuelles représente une aide précieuse car elle permet au porteur de projet d'apprécier la proportion des acteurs « alliés » de la démarche, des « hésitants » ainsi que des acteurs en position de refus. Le porteur de projet dont l'enjeu est d'accroître le nombre des « alliés » pourra, au regard de ces résultats, adapter sa démarche et son argumentaire aux différentes positions repérées chez les acteurs locaux.

Afin d'ancrer cette dynamique partenariale, un comité technique sera mis en place et impliqué dans le déroulé de la démarche.

■ **Constituer un Comité de pilotage**

Cette instance de décision et de validation des travaux tout au long de la démarche rassemble les acteurs du premier cercle autour du porteur.

■ **Constituer un Comité de suivi technique**

Participant aux différents travaux collectifs d'élaboration et de mise en œuvre du projet, autour du porteur de projet, ce comité rassemble les opérateurs et acteurs locaux partenaires.

INSTANCES DE CONDUITE DE LA MISSION	COMPOSITION	MISSIONS	FRÉQUENCE DE MOBILISATION À ADAPTER SELON LES SITUATIONS
Instance porteuse			
Porteur de projet politique	Un élu d'une collectivité territoriale	Assure le pilotage de l'ensemble de la démarche et valide les travaux et les options proposées	Ex : 1 fois /mois
Porteur de projet technique		Assure la conduite de la démarche au quotidien, le suivi régulier des différentes phases, gère les relations avec les partenaires et anime les réunions du comité technique	Ex : 1 à 2 fois / semaine
Partenaires locaux			
Comité de pilotage stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Représentants (élus et techniciens) de l'instance porteuse ■ Services de l'État et Éducation Nationale ■ Pôle emploi ■ Collectivités territoriales : Ville, EPCI, Région, Département ■ Chambres consulaires et représentants professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participe aux étapes de construction du projet et de validation des travaux ■ Enrichit les travaux ■ Participe à la décision quant au montage administratif, juridique et financier du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rythme à adapter ■ A minima, au terme de chaque grande phase du projet
Comité de suivi technique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Représentants techniques des membres du comité de pilotage ■ Autres partenaires techniques 	Participe aux étapes de travail plus techniques : offre de service et scénarios organisationnels et de fonctionnement	Au regard des besoins
Ateliers thématiques	Opérateurs techniques et représentants institutionnels	Participe à la réflexion et à la construction collective du projet	2 à 3 séances de travail par groupes de travail mis en place

VOLET TECHNIQUE

PRÉCISER LA CONFIGURATION TERRITORIALE DE LA CITÉ DES MÉTIERS ET SA STRUCTURE

L'étendue géographique d'une Cité des métiers correspond généralement à la couverture territoriale de la structure institutionnelle dont le porteur est issu.

De cette étendue dépend aussi la structuration du dispositif de la Cité des métiers autour d'un site ou d'un système de plusieurs sites.

L'enjeu est de proposer un niveau de service et d'accueil équivalent en différents points du territoire. Dans cette perspective, le dispositif de Cité des métiers peut se concevoir à partir d'un site installé dans une ville centre en relation avec d'éventuels autres sites et un réseau de centres associés ou de points relais présents en différents lieux et jouant le rôle de relais et de proximité vis-à-vis des usagers. Un centre associé est situé dans un lieu d'accueil du public, (comme par exemple, une maison de l'emploi, une mission locale, une chambre des métiers ou de commerce...) qui sur des plages d'ouverture fléchées « centre associé » propose un accueil respectant la charte et l'ensemble des critères du label (ergonomie, accessibilité, anonymat, ouverture à tous les publics...) sans pour autant offrir les trois pôles de conseil minimum exigés d'un « site » Cité des métiers.

Dans le cas d'une commune ou d'un EPCI, la Cité des métiers reste aisément accessible aux usagers.

DIAGNOSTIQUER LA SITUATION DU TERRITOIRE EN MATIÈRE DE DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE, D'EMPLOI ET DE FORMATION

La conduite du diagnostic du territoire ciblé par le projet servira à alimenter la réflexion des acteurs locaux sur l'opportunité d'une Cité des métiers.

Le diagnostic portera sur :

- la situation économique du territoire,
- les problématiques emploi/formation telles qu'elles se présentent sur le territoire concerné.

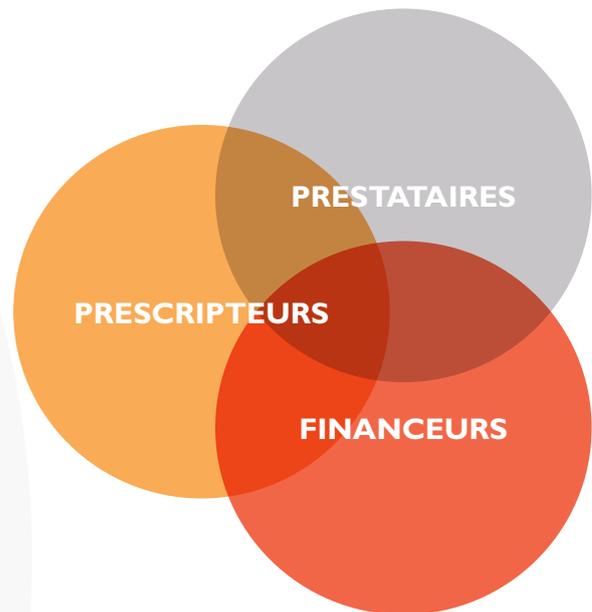
Les éléments à mettre en lumière sont de plusieurs ordres. La liste proposée ci-dessous est indicative :

- les secteurs économiques en développement, les secteurs en difficulté, ceux qui embauchent ou débauchent... Une expression directe des acteurs économiques quant à leurs attentes constitue souvent un éclairage intéressant,
- la situation du territoire en matière d'emploi : la nature des besoins en emplois, les écarts et les tensions constatés en matière d'offre et de demande d'emploi...
- un panorama sur la situation des différentes catégories de publics visés par la Cité des métiers : scolaires, étudiants, jeunes en insertion, jeunes en décrochage scolaire, demandeurs d'emploi, personnes en insertion, personnes handicapées, salariés, seniors, les créateurs d'entreprises...
- les spécificités de la carte des formations et des aides éventuelles à la formation.

CONNAÎTRE L'OFFRE DE SERVICE EXISTANTE

Dans le prolongement du repérage des acteurs et opérateurs du territoire, une cartographie de l'offre de service existante avec le repérage de ses forces et faiblesses complètera le diagnostic territorial.

- Les acteurs locaux couvrent-ils dans l'exercice de leurs missions tout ou partie des champs possibles d'une Cité des métiers ?
 - accueil direct des publics avec et sans rendez-vous,
 - existence d'une documentation en libre accès,
 - organisation d'événements,
 - organisation d'ateliers collectifs et thématiques,
 - existence d'un portail d'accès à l'information sur l'Accueil, Information, Orientation en ligne...
- Un positionnement des acteurs locaux selon les périmètres possibles des pôles conseil de la Cité des métiers en projet: quels sont les acteurs intervenant dans le champ de l'Accueil, Information, Orientation, de la formation, de l'emploi, de la création d'activité...
- Une identification des acteurs en fonction de leurs rôles. Sont-ils financeurs ? Prescripteurs et/ou prestataires auprès des publics ?



Construire cette cartographie en lien avec les acteurs locaux est généralement perçu de façon très positive car elle leur permet de savoir « qui fait quoi ? » et d'enrichir ce faisant leur propre connaissance des ressources du territoire.

ENGAGER UNE PROSPECTION POUR DES LOCAUX

L'identification de locaux pouvant potentiellement accueillir la future Cité des métiers représente un atout évident pour convaincre les acteurs locaux.

Dans le cas contraire, cette incertitude ralentit le processus et peut faire courir au projet un risque d'enlèvement voire d'échec à ne pas négliger.

Le porteur de projet doit être proactif et lancer la prospection dès le démarrage du projet. Les éléments à examiner touchent :

- D'une part, aux caractéristiques immobilières requises pour être éligible au label des Cités des métiers :
 - une superficie suffisante pour l'installation des différentes zones de services (pôles conseil, espace documentaire), des espaces de travail individuels et collectifs...
 - un accès facile pour les usagers : position centrale dans la ville ou le territoire, desserte suffisante par des transports en commun...
- D'autre part, à la façon dont ces locaux peuvent aussi être en lien avec la localisation des autres acteurs :
 - des locaux situés dans le même bâtiment que d'autres structures partenaires,
 - des locaux à « partager » ou « mutualiser » avec d'autres partenaires : exemple de la Cité des métiers de Montpellier.

LIENS AVEC UNIVERSCIENCE

Dès le lancement de la démarche, le technicien porteur du projet adressera en lien avec le porteur politique du projet une déclaration d'intention de montage d'une Cité des métiers à l'autorité du label représentée par Universcience.

Universcience pourra dès lors jouer un rôle de soutien et de conseil actif dans la démarche et le projet et, en lien avec l'association du réseau des Cités des métiers (ARCDM) :

- Proposer la **visite d'une ou plusieurs Cités des métiers** existantes afin de donner à voir concrètement la façon dont est organisée et fonctionne une plateforme Cité des métiers. Ces visites ont un rôle pédagogique déterminant. Elles facilitent l'appréhension par le porteur de projet de toutes les dimensions du projet et de diverses solutions possibles. Elles permettent aux autres acteurs du territoire de se construire une représentation réaliste et concrète du projet sur lequel ils sont sollicités. Plusieurs visites peuvent ainsi s'avérer nécessaires rassemblant des acteurs différents.
- Nommer, en complément de ces visites, un **parrain** d'accompagnement pour aider le porteur de projet dans sa démarche, répondre à ses interrogations et lui faire part de sa propre expérience. Ce parrain est souvent un directeur/une directrice en exercice d'une Cité des métiers installée depuis quelques années.
- Favoriser des **contacts au sein du réseau des Cités des métiers** pour des échanges d'expériences sur des points particuliers : la construction d'un budget de fonctionnement, le contenu des statuts juridiques de telle ou telle Cité des métiers, les partenaires participant à l'animation des pôles conseil...
- Participer avec les acteurs du territoire à des **rencontres d'information ou d'échange** autour du projet, du concept, de sa plus-value.
- Faciliter des rencontres entre certains partenaires et leurs **homologues** dans une autre Cité des métiers.

Le livrable : la note d'opportunité

La rédaction de la note d'opportunité ne comporte aucun caractère obligatoire dans la perspective de la labellisation du projet de Cité des métiers. Elle est à considérer comme une suggestion favorisant l'appropriation du projet par les acteurs locaux.

Néanmoins, elle participe de la démarche d'ingénierie de projet et représente un outil d'aide à la décision pour la maîtrise d'ouvrage qui disposera d'une première évaluation de la pertinence et de la valeur ajoutée du dispositif. A l'issue de cette phase, le porteur politique peut, au regard des éléments présentés, décider de donner suite ou pas au projet et d'engager, ce faisant, une étude de faisabilité qui en confirmera l'intérêt avec des données précises.

PHASE 2

CONSTRUCTION DU PROJET DE CITÉ DES MÉTIERS

APPRÉCIER LA FAISABILITÉ
DU PROJET ET CONSTITUER
LE DOSSIER EN VUE
DE LA DEMANDE
DU LABEL PROJET



VOLET PARTENARIAL

La coopération entre acteurs locaux n'est pas nouvelle dans le champ de l'Accueil, Information, Orientation, de la formation et de l'emploi. Elle représente même une forme habituelle d'action et peut revêtir des formes diverses allant de la participation à des instances communes pour l'élaboration de diagnostics territoriaux à la conduite d'actions et de projets impliquant sur des durées déterminées différents types d'acteurs locaux.

Dans la grande majorité des cas, il s'agit de coopérations fonctionnelles entre structures pouvant être formalisées dans des conventions mais ne donnant pas lieu à la création d'une entité juridique particulière comme c'est, à contrario, le cas pour les Cités des métiers.

Dans les Cités des métiers, les acteurs locaux sont invités à organiser leur coopération de façon plus approfondie et plus durable à travers d'une part, la **construction d'une offre de service nouvelle et complémentaire** visant à garantir aux usagers un accès optimal aux services et une prise en charge de proximité et d'autre part, la **mise en commun de moyens dédiés** et la gestion des ressources propres à la plateforme.

La structuration de cette offre de service de la future Cité des métiers représente le point central de l'action du porteur de projet. Ce dernier veillera à rallier progressivement au projet les acteurs du territoire en leur permettant de définir des objectifs articulant leurs propres enjeux internes aux bénéfices attendus de leur participation à la Cité des métiers. C'est dans ce croisement d'intérêts multipartites que pourront se fonder les bases d'une confiance mutuelle nécessaire.

LA CONSTRUCTION DE LA GOUVERNANCE DU PROJET

Le porteur politique entouré du comité de pilotage joue dans cette phase un rôle décisif quant à la suite à donner au projet de Cité des métiers :

- Il en arbitre la faisabilité au vu des propositions techniques qui lui sont présentées,
- Il en formalise la dynamique à travers le choix d'une structure juridique dédiée.

La réussite du projet de Cité des métiers s'appuie sur la mise en place d'une **gouvernance commune et dédiée**. Elle se traduira le plus souvent par la **création d'une structure juridique** dotée d'une personnalité morale (GIP, association loi 1901) ou s'installera, avec une gouvernance spécifique au sein d'une structure « porteuse » existante type Maison de l'emploi.

La création d'une structure juridique propre permet de formaliser l'objet et le contenu du projet qui a motivé cette volonté d'association des partenaires locaux et de définir les règles qui vont régir les rapports non seulement entre les partenaires associés mais aussi à l'égard des tiers. Elle consacre le niveau et le type de contribution de chacun des partenaires (moyens humains, financiers, immobilier...) et sa place dans la gouvernance de la Cité des métiers au regard notamment du montant de ses apports et du rôle qu'il y prendra.

À la différence d'une simple convention, une structure juridique propre permet de disposer quelle que soit la forme retenue d'une autonomie de fonctionnement à travers l'établissement d'un budget propre, d'un patrimoine, de la possibilité de recruter son personnel.

IMPULSER UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE AVEC LES PARTENAIRES ET OPÉRATEURS TECHNIQUES

C'est avec les partenaires et opérateurs techniques du territoire que se définit de façon progressive et itérative le projet de la Cité des métiers.

Le porteur de projet joue le rôle d'**animateur** des travaux et des réflexions des partenaires à partir des critères définis par l'autorité de label. Il organise des temps de travail collectifs (groupes de travail) et individuels (entretiens en face à face).

■ Sur quoi ?

- L'offre de service.
- La structuration de l'équipe partenariale.
- Le projet d'aménagement des locaux.
- Le projet de budget de fonctionnement et d'investissement.

Chacun de ces axes est présenté plus en détail ci-après.

■ Avec qui ?

- Les partenaires institutionnels membres du comité de pilotage.
- Les partenaires et opérateurs techniques identifiés dans la phase de travail précédente.
- Le cas échéant, tout autre acteur socio-économique pertinent.

■ Pourquoi ?

- Ces groupes de travail ont comme rôle d'élaborer des propositions techniques voire des scénarios possibles allant du plus « modeste » au plus « ambitieux ».
- Ces propositions sont présentées au comité de pilotage pour enrichissement et validation.
- Les comptes rendus de ces travaux peuvent être joints dans le dossier de demande de labellisation comme témoignages de la dynamique partenariale.

■ Comment ?

- Constituer des groupes de travail sur les thèmes retenus : 3 à 5 groupes maximum composés de 12 à 20 participants
- Préciser le rôle de ces groupes qui sera d'alimenter les propositions présentées au comité de pilotage, sans présager de l'arbitrage à venir de chaque institution
- Construire un calendrier des séances de travail (2 à 4 séances par groupe) sur une durée de 6 à 10 mois. Diffuser ce calendrier aux partenaires.

■ Quelle animation ?

- Un ordre du jour est défini pour chaque séance de travail et envoyé aux participants pour leur permettre d'anticiper leur contribution.
- Plusieurs méthodes d'animation peuvent être utilisées pour favoriser les échanges et la production collective.
- Chaque séance de travail donne lieu à un compte-rendu qui marque l'avancée des travaux et dont chacun peut se saisir. Il sert de base pour les séances suivantes.

VOLET TECHNIQUE

CONSTRUIRE L'OFFRE DE SERVICE

L'offre de service est à déterminer dans le cadre de la charte et des critères de labellisation des Cités des métiers. Afin de la finaliser, les partenaires ont à traiter et à débattre des sujets suivants :

→ Combien et quels pôles de conseil sont nécessaires ?

- La labellisation des Cités des métiers offre la possibilité d'organiser entre 3 et 7 pôles de conseil ouverts en permanence au public.
- Le choix de ces pôles de conseil représente un sujet à traiter par les groupes de travail et le comité de pilotage. La dénomination de ces pôles de conseil doit s'approcher au mieux de la formulation habituelle des préoccupations des usagers :
 - choisir son orientation professionnelle, se réorienter,
 - rechercher un emploi,
 - construire son parcours de formation et/ou professionnel,
 - créer son activité.

→ Quelle documentation mettre à disposition des publics ? Sur ce point, il s'agit de :

- Identifier les ressources documentaires nécessaires sur les métiers, les formations, les secteurs professionnels, les entreprises, ...
- Mixer les ressources papier et électronique
- Mettre en place une classification des ressources pertinente

→ Quels types d'événements collectifs mettre en œuvre ?

- Repérer les événements déjà existants à inscrire dans la programmation, les manques ; faire émerger les projets et attentes des partenaires.
- Construire une programmation concertée et définir le calendrier

→ Quelle amplitude d'ouverture de la Cité des métiers ?

- Dans la journée et la semaine.
- Sur l'année.

Cette conception de l'offre de service donne lieu à la construction de deux à trois scénarios possibles d'organisation et de fonctionnement de la plateforme de Cité des métiers qui seront proposés au comité de pilotage pour arbitrage.

Ces différents scénarios sont élaborés en faisant varier des éléments constitutifs du dispositif de façon à permettre le choix optimum : le nombre de pôles (3 à 7), l'amplitude d'ouverture (à plein temps sur la journée, la semaine, l'année, ...), le budget de fonctionnement. Pour chacun des scénarios, le porteur de projet donne à voir le niveau d'offre de service ainsi que la valeur ajoutée pour le territoire et pour chacun des partenaires. Dans tous les cas, il s'agit de « faire autrement pour faire mieux ».

STRUCTURER LA FUTURE ÉQUIPE DE LA CITÉ DES MÉTIERS

Deux points sont à traiter :

- L'estimation des besoins en ETP au regard de l'offre de service retenue et comprenant :
 - **Les fonctions en lien avec les usagers** : l'accueil général, l'animation des pôles conseil, la documentation et les événements.
 - **Les fonctions internes nécessaires à la gestion et au fonctionnement de la structure à mettre en place** : direction, secrétariat, comptabilité, communication, webmaster, fonctions supports, animation des partenariats et des projets...

Cette évaluation des besoins nécessite une validation par le comité de pilotage qui sollicitera directement chacun des partenaires afin de préciser leur niveau de contribution respectif, le principe fondateur des Cités des métiers étant de mutualiser les ressources des partenaires et non pas de recruter dans sa totalité une nouvelle équipe.

- **L'estimation des contributions des partenaires.** Le porteur de projet, avec le soutien du porteur politique, rencontrera chacun des partenaires au bon niveau de décision institutionnelle et engagera un processus de négociation qui, par nature, suppose d'organiser avec chacun plusieurs entrevues.

À l'issue de ces discussions, il sera demandé à chaque contributeur potentiel un courrier de déclaration d'intention.

Ces entrevues ont pour objet de préciser le nombre d'ETP potentiellement mobilisables et les fonctions concernées :

- La **participation des partenaires à l'animation des pôles de conseil** est l'enjeu majeur. Les partenaires se répartiront entre les différents pôles de conseil selon leur champ de compétences initial.
- Selon les projets, les partenaires contribuent également à la prise en charge **d'autres fonctions** : documentation, accueil général, informatique...
- La participation voire l'animation des **événements** représente généralement le volet le plus consensuel et le plus aisé à mettre en œuvre.

CONSTRUIRE LE BUDGET PRÉVISIONNEL

L'établissement du budget prévisionnel de fonctionnement et d'investissement vise à apprécier la viabilité économique du projet à travers l'évaluation des charges à couvrir et des ressources potentielles.

Cette étape consiste en un travail de mobilisation des acteurs publics ou privés, et de financeurs solidaires du projet de Cité des métiers afin de les amener à s'engager déjà sur le principe de participation aux besoins de financement de la structure.

Cette problématique de la mutualisation des ressources peut représenter actuellement un **point de résistance** du fait des difficultés liées aux politiques de réductions budgétaires adoptées chez la grande majorité des acteurs évoluant dans les champs de l'économie locale, de l'emploi et de la formation.

Face à cette réalité, le porteur de projet doit s'appliquer à identifier et valoriser **la valeur ajoutée réelle de la Cité des métiers** par rapport à l'action des autres partenaires. La Cité des métiers doit permettre à chacun des partenaires d'optimiser sa propre action, de trouver des réponses qu'il ne pourrait pas élaborer seul et donc de gagner en efficacité auprès des publics. Autrement dit, la Cité des métiers ne doit pas être appréciée par les acteurs locaux comme un poids supplémentaire pesant sur leurs ressources mais comme l'occasion de « faire mieux autrement et ensemble ».

C'est à cette fin que nous conseillons au porteur de projet de proposer dès le début du projet la mise en place d'un **dispositif d'évaluation de l'action de la Cité des métiers**. L'idée est d'identifier les indicateurs d'activité et d'impact sur le territoire et vis-à-vis des publics. Chacun des acteurs locaux pourra ainsi juger de la pertinence et de l'intérêt de son implication dans la Cité des métiers.

Le budget prévisionnel de fonctionnement identifie :

- En termes de charges :
 - le montant de la masse salariale estimée,
 - le budget alloué aux activités de communication,
 - les frais de fonctionnement classique d'une structure,
- En termes de ressources :
 - la valorisation de la contribution des partenaires,
 - les besoins financiers complémentaires pour lesquels un financement propre est à trouver.
- Le financement des ETP non pris en charge par les partenaires.
- Le financement des événements.
- Le financement du fonctionnement de la structure (courrier...).

Le porteur de projet conduira un travail d'ingénierie financière. Un repérage des sources complémentaires de financement est à mener afin de bénéficier des diverses opportunités possibles et aussi parce qu'il n'existe pas de modèle ni de pratique généralisée chez les financeurs institutionnels de soutenir ou pas ce type de projet. Les Cités des métiers existantes ont fait appel à des financements très diversifiés :

- Les collectivités territoriales.
- La taxe d'apprentissage.
- Le Contrat de Projet État / Région.
- Des subventions.
- Mais également des financements privés et à de multiples valorisations d'apports en nature ou en industrie (personnels affectés, outils ou locaux mis à disposition).

Le budget prévisionnel d'investissement est à élaborer en fonction de :

- L'aménagement des locaux.
- L'achat du mobilier.
- Les équipements informatiques.

PRÉVOIR L'AMÉNAGEMENT DES LOCAUX

Le dossier de demande de labellisation doit comporter une présentation la plus concrète possible du degré d'avancement du volet immobilier de la Cité des métiers :

- Dans le cas où des locaux sont identifiés, un premier plan d'aménagement est réalisé conformément aux critères de labellisation ainsi qu'un budget prévisionnel d'investissement.
- Dans le cas où ce sujet ne serait pas finalisé, le dossier présentera les démarches effectuées et les étapes à venir.

LIENS AVEC UNIVERSCIENCE

Le porteur de projet reste en contact avec Universcience qu'il peut solliciter pour des questions diverses et pour la construction progressive du dossier de demande de label projet.

Avant sa présentation officielle au Comité national de labellisation, le dossier est présenté pour avis à Universcience.

Le livrable :

Le dossier de demande de label projet

Le dossier de demande de label projet est rédigé par le porteur de projet et adressé à Universcience en vue de sa présentation au comité national de labellisation. Ce comité se réunit à raison de 2 à 3 fois par an.

Le contenu du dossier de demande de labellisation doit répondre aux exigences fixées dans la charte et le cahier des charges de labellisation des Cités des métiers. Il est composé d'une vingtaine de pages retraçant l'historique des travaux conduits, des décisions prises et de la construction partenariale. Il sera complété par des courriers de déclaration d'intention et/ou d'engagement de ces partenaires :

1 Présentation de la structure porteuse et du contexte d'émergence du projet :

- La dynamique partenariale du projet.
- Le périmètre d'intervention et le schéma/maillage territorial envisagé (site, réseau de sites, centres associés, points relais).
- Les locaux.
- Le projet d'offre de service : nom des pôles de conseil, couverture partenariale, programme événementiel.
- Le schéma de fonctionnement : horaires d'ouverture, organisation fonctionnelle, composition des structures de coordination et leurs règles de fonctionnement.
- Les Ressources Humaines.
- Le choix de la structure juridique et gouvernance.
- Le budget prévisionnel et validité économique du projet.
- Les étapes de travail en vue du label fonctionnement.

2 Annexes :

- Les lettres de déclaration d'intention des partenaires.
- Le plan prévisionnel d'aménagement des locaux.

PHASE 3

MISE EN ŒUVRE DE LA CITÉ DES MÉTIERS

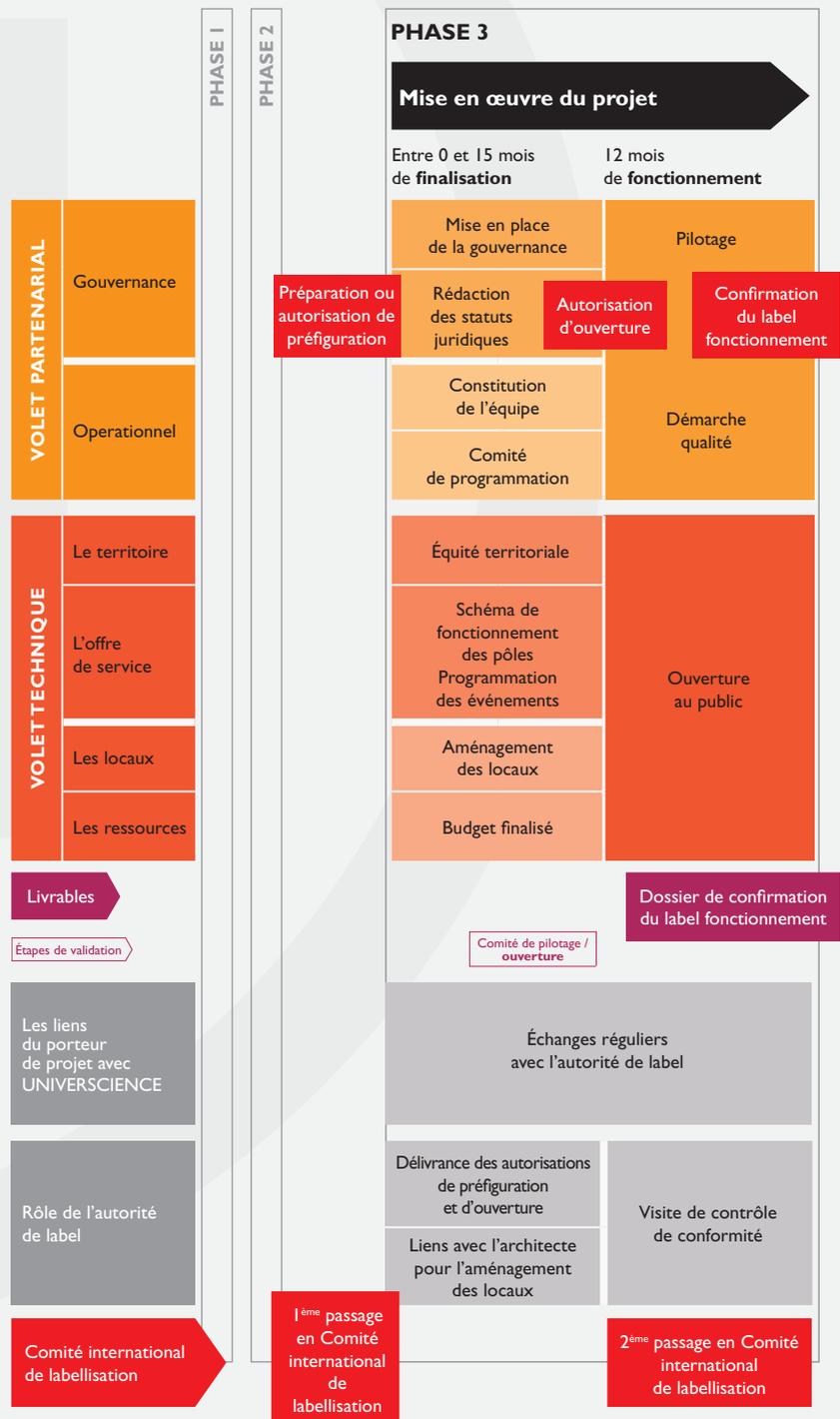
La délivrance du label projet par Universcience représente une étape importante pour l'ensemble des partenaires attestant de la conformité du projet présenté.

À ce stade la Cité des métiers n'est pas encore ouverte au public. Le label projet doit être considéré comme une invitation à engager une phase de travail plus opérationnelle visant à concrétiser les choix et les orientations pris par les partenaires tant en matière d'offre de service que de fonctionnement.

Toutefois, certaines plateformes disposant déjà de locaux peuvent anticiper une ouverture partielle au public avant l'obtention du label fonctionnement. Dans ce cas, le comité de labellisation leur octroie un label autorisant ces « préconfigurations ».

Ces types de projet disposent en général de locaux et de partenaires.

Il leur reste à finaliser les statuts et le budget.



VOLET PARTENARIAL :

LA STRUCTURE JURIDIQUE

Au regard des expériences passées, il convient de souligner ici qu'une période de temps variable peut s'écouler entre l'obtention du label projet/préfiguration et l'ouverture réelle de la Cité des métiers.

Cette durée, qui peut aller de quelques mois à plus d'une année est le temps que peut prendre la construction effective de la gouvernance de la future Cité des métiers. Ce temps ne doit pas être sous-estimé par les partenaires et le porteur de projet pour plusieurs raisons :

- La viabilité du dispositif à court et moyen terme dépend directement de la solidité de cette construction partenariale. Quelle que soit la forme juridique choisie, il est capital que les partenaires prêts à constituer et animer la Cité des métiers puissent affiner leur niveau de participation et de contribution. L'entrée du projet dans sa phase de mise en œuvre entraîne toujours une redéfinition de la position de chacun dans le projet qu'il s'agit d'identifier.
- La rédaction et la validation des statuts juridiques représentent toujours un exercice relativement sensible car elles requièrent un travail d'écriture en mesure de refléter le plus fidèlement possible la volonté de chacun et l'équilibre souhaité des représentations des uns et des autres. Ce travail se fait rarement en une seule fois. Il suppose plusieurs allers retours techniques entre les partenaires afin de parvenir à une version finalisée intégrant les apports et commentaires de chacun.
- Une fois la rédaction des statuts finalisée du point de vue technique, leur validation représente une nouvelle phase dont la durée peut être aussi très variable au regard des instances et des agendas politiques ou administratifs propres à chacune des institutions partie prenante du projet de Cité des métiers. Dans les collectivités territoriales, le vote du projet de statuts par les assemblées délibérantes peut nécessiter plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La validation du projet par les niveaux centraux des administrations ou encore le rythme des conseils d'administration dans les structures associatives ou autres sont des processus qui peuvent durer aussi des semaines. A ces délais, il convient également d'ajouter le délai propre à l'enregistrement administratif de la nouvelle structure auprès des services de l'État en Préfecture.

Lors de cette étape de mise en place de la gouvernance, le portage politique du dispositif peut évoluer par rapport à l'initialisation de la démarche. Cette évolution résulte du jeu de négociation qui aura eu lieu entre l'ensemble des partenaires ainsi que de leur niveau de contribution effectif.

L'IMPORTANT DE L'INFORMATION DES ACTEURS

Le rôle du porteur de projet, comme celui du porteur politique initial, est encore sur ce chapitre décisif. Sur lui repose notamment l'information des futurs partenaires quant aux différentes étapes liées à l'établissement des statuts de la Cité des métiers. L'établissement d'un rétro-planning indiquant le calendrier prévisionnel et les contributions attendues de chacun s'avère un outil pertinent car il donne de la visibilité et permet à chacun d'anticiper sa propre organisation. Cet exercice est d'autant plus stratégique que le nombre d'acteurs concernés peut être élevé.

Il veille parallèlement pour maintenir la dynamique partenariale à entretenir des contacts réguliers avec chacun des acteurs locaux et à mettre en place des séances de travail collectives.

L'ÉVENTUEL RECRUTEMENT ANTICIPÉ D'UN(E) DIRECTEUR/TRICE

Dans cette phase, les partenaires peuvent décider de recruter d'ores et déjà un(e) directeur/trice pour conduire la mise en œuvre de la Cité des métiers. À ce moment-là, il/elle œuvrera en binôme avec le porteur de projet. Néanmoins, la possibilité de recrutement est souvent soumise à la création effective de la Cité des métiers.

VOLET TECHNIQUE

Suite au comité qui a attribué le label projet, le titulaire qui est généralement le porteur politique reçoit une lettre officielle rendant compte de la décision de labellisation. Cette lettre peut mentionner éventuellement des réserves et/ou des recommandations sur des points à améliorer rapidement. Les problèmes responsables de ces réserves doivent être alors résolus par les porteurs pour que la labellisation soit considérée comme effective.

Le porteur se voit ensuite remettre par Universcience le logo «Cité des métiers en projet» qui doit être impérativement affiché dans les locaux et utilisé pour des actions relevant du projet de Cité des métiers. Il reçoit également une série d'outils lui permettant de préparer le fonctionnement de la Cité des métiers

- Sept guides destinés aux différentes catégories de professionnels des Cités des métiers : travailler dans une Cité des métiers, être conseiller dans une Cité des métiers, l'accueil, la communication, égalité professionnelle et perspective de genre, la qualité et l'équité territoriale.
- Le vademecum du manager.

INITIER LE DÉPLOIEMENT DE L'OFFRE DE SERVICE

La programmation d'évènements

Même si l'accueil du public sur les pôles de conseil ne pourra débiter qu'avec l'ouverture officielle du site de la Cité des métiers, (sauf dans le cas particulier de préconfigurations expressément autorisées) cette période de transition entre l'obtention du label projet et du label fonctionnement peut être mise à profit par les acteurs locaux pour initier sur le territoire des actions et des évènements estampillés Cité des métiers.

Le ciblage de ces actions et évènements peut se faire par l'intermédiaire d'un comité partenarial de programmation qui aura été mis en place. Il conviendra d'informer les partenaires des décisions et des programmes prévisionnels arrêtés lors des comités de programmation. Ce comité partenarial peut rassembler à la fois les membres partenaires de la Cité des métiers mais également des personnes qualifiées ou représentantes de secteurs professionnels particuliers ou encore expertes de problématiques spécifiques du territoire... et dont l'avis peut éclairer de façon pertinente la réflexion des partenaires de la Cité des métiers.

La communication

La stratégie et le plan de communication en direction des publics et des partenaires doivent être définis à ce stade. C'est au démarrage de la Cité des métiers que les actions de communication seront les plus décisives pour faire connaître le dispositif auprès des différents publics. Auprès des partenaires, il s'agit de démontrer la dynamique de la Cité des métiers et la complémentarité de son offre.

Plusieurs outils sont à travailler :

- le site web de la Cité des métiers,
- des flyers,
- des plaquettes sur la programmation des évènements,
- des mailings,
- une présence sur les réseaux sociaux,
- les liens avec la presse et les médias locaux.

Sur ce sujet, il existe un risque de voir certains partenaires être tentés d'apprécier la communication plutôt comme une dépense que comme un investissement dans une période de contrainte financière. Le porteur de projet devra convaincre de l'importance du rôle de la communication au moment du lancement.

Une conférence de presse organisée par le porteur politique du projet au moment de la labellisation contribue à la notoriété du dispositif sur le territoire.

Une journée "Portes ouvertes" peut être utile pour les prescripteurs.

La documentation

Que ce soit pour la documentation papier ou électronique, les points suivants sont à traiter en lien avec les documentalistes des autres Cités :

- Inventorier chez les partenaires les outils existants : référentiels, abonnements, portails internet, produits multimédia, ...
- S'accorder avec les partenaires sur les modalités de mise à disposition et de mutualisation.
- Choisir la nomenclature et les principales thématiques.
- Prévoir une possibilité de prêt ou non, un système antivol ou non.
- Choisir des bornes multimédia et leur fonctionnement : système de bridage ou tout internet en libre accès, renvoi direct sur des sites ou création de premières pages explicatives facilitant l'accès aux services.
- Choisir le système d'évaluation de l'évolution des besoins, de veille sur les nouveaux outils et de leur intégration.

ANIMER LA FUTURE ÉQUIPE DE LA CITÉ DES MÉTIERS

L'équipe de la Cité des métiers est une équipe multi partenariale, dont les membres sont issus de structures au sein desquelles ils ont développé des compétences et des expériences diverses. Avant même l'ouverture des locaux au public, il s'agit de préparer le fonctionnement cohérent de cette équipe et d'homogénéiser ses pratiques professionnelles, sa cohésion et développer le sentiment d'appartenance à la Cité des métiers et à son réseau.

Selon les situations, cette mission est tenue soit directement par le porteur de projet soit par le(a) directeur/trice qui aura été nommé(e) pour assurer le lancement opérationnel de la Cité des métiers. Plus largement, cette mission est une mission de GRH qui consiste à :

- structurer un organigramme fonctionnel (au sein de la Cité des métiers),
- définir les postes de travail et rédiger les fiches de postes afférentes,
- organiser les horaires et le planning d'intervention de l'équipe

L'idée est de constituer une culture commune « Cité des métiers » qui soit complémentaire aux cultures institutionnelles d'origine de chacun des membres de l'équipe.

Cette culture et dynamique partagée auront d'autant plus de chances de s'épanouir qu'en parallèle de la structuration RH évoquée ci-dessus, le manager /directeur de la Cité des métiers sera attentif à :

- adopter un mode de management participatif facilitant les échanges et les relations entre les différents membres et à mettre en œuvre des actions de formation et d'accompagnement des agents et conseillers tant au niveau individuel que collectif,
- définir un référentiel d'intervention partagé qui permette aux conseillers d'harmoniser entre eux leurs pratiques et niveau d'information,
- anticiper le dispositif d'évaluation et la démarche qualité.

Les conseillers interviendront sur les pôles de conseil en fonction de leurs champs de compétence dans l'accueil et l'information des publics. Universcience et les autres Cités des métiers représentent des ressources et des expériences dont le porteur de projet pourra utilement s'inspirer.

ANTICIPER LA DÉMARCHE QUALITÉ ET LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION

Le réseau des Cités des métiers a rédigé un guide de la démarche qualité qui permet un travail concerté au sein de l'équipe multi partenariale locale sur des batteries d'indicateurs communs à toutes les Cités, décrivant à la fois l'offre de services et l'organisation du travail et du partenariat.

Cette démarche qualité est le garant des process mis en place au niveau de la Cité des métiers. Il est ainsi fortement conseillé de s'engager dès le démarrage dans cette démarche qui a aussi pour vertu de sécuriser les membres.

Concernant le dispositif d'évaluation, l'enjeu est de le co-construire avec les membres de la plateforme afin que chacun s'en saisisse et apprécie le bien-fondé de sa contribution. Ce dispositif d'évaluation constitue également un atout important à faire valoir auprès des financeurs potentiels et que la Cité des métiers aura à convaincre.

FINALISER LE TOUR DE TABLE FINANCIER

Cette étape de construction budgétaire articule les apports en nature, personnel... définis par les partenaires potentiels dans la phase précédente et la recherche de financements complémentaires qui ont été d'ores et déjà acquis dans leur principe ou identifiés comme piste.

Concernant la mutualisation des moyens, les partenaires valideront les ressources en ETP ou autres ressources (documentation...) désignées dans la phase précédente et qui seront valorisées dans le budget.

Concernant la recherche de financement, le porteur de projet en lien avec l'instance de gouvernance du dispositif s'attache à l'organisation d'un tour de table financier. C'est une étape cruciale qui consiste à mobiliser et à organiser autour du projet les différentes sources de financement permettant de donner à la Cité des métiers l'assise financière suffisante pour qu'elle soit lancée dans de bonnes conditions.

Pour cela, il est impératif que :

- le projet soit qualitativement et économiquement bouclé et formalisé,
- les besoins de financement soient clairement établis.

Le succès de cette phase reposera pour beaucoup sur la qualité d'une part de l'étude de faisabilité et, d'autre part, des présentations orales qui seront faites du projet. Les acteurs du financement attendent généralement de la part des porteurs de projet une présentation succincte mais « percutante / accrocheuse » et centrée sur l'essentiel sans qu'aucune dimension du projet ne soit négligée : utilité sociale, besoins à satisfaire, organisation, équilibre économique et financier...

La tâche du porteur de projet en lien avec l'instance de gouvernance, consiste à classer les besoins de financement selon leur nature et à organiser les contacts vers les partenaires financiers.

Enfin, le porteur de projet doit être vigilant sur le **calendrier de déblocage** des fonds par les différents financeurs publics et privés car c'est le moment effectif de fonctionnement de la Cité des métiers. Ce point peut être plus ou moins sensible selon la forme juridique retenue par les membres du projet. Pour un GIP, par exemple, aucun déficit n'est possible. La Cité des métiers doit disposer d'une trésorerie dès le démarrage et notamment pour le recrutement du (de la) directeur/trice.

AMÉNAGER LES LOCAUX

Les locaux à ce stade, ont été trouvés et leur conformité validée par Universcience : superficie, possibilités de constitution des différents espaces d'accueil du public, accessibilité.

Le porteur de projet mobilise les spécialistes (architecte en lien avec les différents corps de métier, ...) en mesure de concevoir et de finaliser l'organisation des différents espaces des Cités des métiers : accueil général, pôles de conseil, documentation, espaces de travail individuels ou en groupes, salles de réunions, espace d'exposition... La superficie des locaux doit ainsi être suffisante pour proposer un lieu accueillant, ouvert et incitant les usagers à franchir le seuil et à prendre le temps de mener des démarches personnelles.

L'accueil constitue une fonction essentielle qui repose bien évidemment sur la qualité de l'accueil effectuée par l'équipe présente mais aussi sur la conception des espaces et de la signalétique.

En termes de conception des espaces : la plate-forme de plain-pied organisée le plus possible en *open space* répond au souci de permettre aux utilisateurs de la Cité de pouvoir visualiser dès l'entrée l'ensemble des possibilités offertes, notamment

les entretiens de conseils sans rendez-vous. Les pôles de conseil doivent être faciles d'accès et regroupés pour faciliter les échanges entre conseillers des différents pôles.

Ainsi il convient de réfléchir aux aménagements des espaces et de soigner l'ambiance par le choix du mobilier et son agencement en vue de favoriser une ambiance facilitant à la fois les entretiens individuels et en petits groupes.

En termes de signalétique, le souci est celui du bon aiguillage des personnes vers les services et ressources de la Cité, une circulation fluide entre ces différents espaces et une lisibilité des pôles de conseil organisés en fonction des besoins du public et de la façon dont les personnes formulent leurs préoccupations. Ainsi l'appellation de chaque pôle permet de s'adresser directement aux publics comme miroir de leurs préoccupations.

L'acoustique représente également un point de vigilance dans des locaux destinés à accueillir en permanence des publics non seulement en nombre mais aussi évoluant d'un point à un autre et pouvant travailler individuellement ou être en entretien avec un conseiller.

Ces préoccupations sont reprises dans la charte des Cités des métiers « *Dès l'entrée, l'utilisateur doit percevoir que cet espace est fait pour lui. C'est ainsi qu'une attention toute particulière est apportée à l'atmosphère du lieu, son architecture, son mobilier, sa signalétique qui doivent signifier le respect de l'utilisateur.* »

LIENS AVEC UNIVERSCIENCE

Comme dans les phases précédentes, le porteur de projet reste en contact avec Universcience qu'il peut solliciter pour des questions diverses. Toutes les décisions relatives aux préfigurations (ouverture partielle ou temporaire) et aux modalités d'ouverture et d'inauguration doivent être prises après examen par l'autorité de label. Ensuite, la confirmation du label fonctionnement interviendra au plus tard un an après l'ouverture lors d'une réunion du comité de label sur présentation d'un dossier. Celui est obligatoire et démontre la conformité de la Cité des métiers ouverte avec le projet initialement déposé et analyse, le cas échéant, les écarts constatés et propose des mesures correctives.

À la différence du dossier de label projet qui indique un état d'avancement, le dossier de demande de label fonctionnement ne doit en effet être présenté que lorsqu'il est possible de vérifier la conformité de la Cité des métiers ouverte par rapport aux intentions initiales. En général, il est demandé au bout de la première année d'ouverture complète de la Cité des métiers. Avant sa présentation officielle au Comité international de labellisation, le dossier est présenté pour avis à Universcience.

Le livrable - le dossier de confirmation du label fonctionnement

Contenu du dossier :

- Présentation des statuts.
- Les locaux : aménagement des espaces et signalétique.
- Plan et outils de communication et ses résultats.
- Tableaux de bord : statistiques sur la fréquentation et la nature des publics, sur les activités conduites.
- La mise en œuvre de la démarche qualité : questionnaire de satisfaction des publics...
- Les actions expérimentales conduites sous le label Cité des métiers.
- Organisation, composition et fonctionnement de l'équipe incluant les partenaires intervenant sur les pôles.
- Le budget finalisé et les actes d'engagement financier.
- Le plan prévisionnel d'aménagement des locaux.



Cité des métiers
Universcience
Cité des sciences et de l'industrie
30, avenue Corentin-Cariou - 75019 Paris
Ⓜ Porte de la Villette (ligne 7)
Ⓜ 139, 150, 152, PC 2 et PC 3

Chargée du label
Bernadette Thomas
33 (0)1 40 05 72 05
bernadette.thomas@universcience.fr



reseaucitesdesmetiers.com

API_081 - Conception, rédaction et réalisation Additiv / Amnyos / Sirac - décembre 2012
Copyright photo : Cité des métiers de Haute-Normandie.

Ce guide est exclusivement destiné aux porteurs de projets de Cités des métiers et ne peut être utilisé dans un autre cadre sans autorisation et mention du soutien dont il a bénéficié. La direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) n'est pas responsable des informations qu'il contient. Le label Cité des métiers est une marque déposée d'Universcience ©