



Direction de la jeunesse,
de l'éducation populaire et de la vie associative

Mission d'animation
du Fonds d'expérimentations pour la jeunesse

NOTE D'ETAPE SUR L'EVALUATION AU 31 DECEMBRE 2010

REDIGEE PAR LE CENTRE DE GESTION SCIENTIFIQUE - MINES PARISTECH/ARMINES

DOSSIER : AP1_n° 081

Intitulé du projet : Capa-Cités

***Porteur du projet : Unité partenariale de développement cité des Métiers – EPPDCSI
Universcience***

Evaluateur du projet : Centre de gestion scientifique – Mines Paristech/Armines

***Région(s) d'expérimentation : Auvergne, Basse-Normandie, Lorraine, Picardie, Rhône
Alpes, Sud-Alsace***

Date de démarrage effectif de l'expérimentation : Sept 09

1. Problématique, objectifs et méthode de l'évaluation

Depuis 1993, se sont développées des structures originales d'appui et de conseil en matière de formation et d'orientation professionnelle, les Cités des métiers (CDM), reposant sur des principes de fonctionnement réunis dans un cahier des charges et un processus de labellisation (comprenant notamment l'anonymat dans la relation avec les publics accueillis et l'implication d'une équipe multi-partenariale). Dans un contexte de portage politique favorable et face à l'émergence de plusieurs projets de création de nouvelles CDM, qui pourrait par ailleurs encore s'étendre dans un proche avenir, l'étude vise non seulement à accompagner ces projets, mais également à anticiper les freins et facilitateurs à la convergence des acteurs impliqués sur le territoire. Comment faire pour que les projets des différents partenaires deviennent un projet collectif de CDM, et vice-versa ?

Une Cité des Métiers (CDM), en tant que plateforme intégrée de services, développe une palette d'activités (conseil, information, réalisation d'ateliers thématiques, forums) à tous les stades de la vie professionnelle (orientation, formation, validation des acquis, reconversion,...). Ces activités sont assurées par des acteurs que l'on appelle « conseillers » aux profils variés. Cette variété repose en grande partie sur la deuxième spécificité du fonctionnement d'une CDM : l'approche multi-partenariale. En effet, les CDM impliquent une diversité de structures partenaires (Pôle emploi, l'Onisep, Maison de l'emploi, Centre d'information et d'Orientation, Boutiques de Gestion...) qui sont les porteurs de la réussite du projet.

L'étude de la convergence des acteurs, à travers ses freins et ses facilitateurs, est l'objet de l'évaluation engagée par l'équipe du Centre de gestion scientifique de Mines Paristech (Ecole des Mines de Paris). Elle vise à comprendre les processus de convergence des acteurs sur un projet de CDM et les effets en retour sur la structuration des acteurs concernés sur leur territoire. Plus précisément, l'évaluation s'intéresse à ce qui se joue, aux niveaux local et global, dans la création d'une nouvelle CDM, le rôle des différents acteurs dans le processus de convergence (y compris le rôle de CDM-Universcience, ou celui du Comité de label) et l'impact généré sur les territoires et sur les acteurs.

Par le terme « acteurs » utilisé ici, on vise un paysage beaucoup plus large que le seul périmètre des structures partenaires impliquées dans l'activité des CDM une fois ouvertes (partenaires qui contribuent à tenir les différents pôles de la plateforme d'accueil des publics). En effet, la création d'une CDM s'inscrit dans des enjeux et des problématiques très structurants pour un territoire, impliquant de multiples acteurs locaux, politiques ou plus techniques.

Un tel objectif a des conséquences directes sur les méthodes d'évaluation de l'action déployables. Le porteur de projet et l'évaluateur ont choisi d'**impliquer l'évaluateur tout au long du développement des projets** retenus, depuis leur sélection en passant par les points d'étape intermédiaires. L'objectif est de permettre une analyse au fil de l'eau des obstacles et des facilitateurs et de la manière dont ils interviennent dans le déroulement du projet de CDM. Six projets (contre cinq prévus initialement) ont été sélectionnés, ce qui permet d'avoir des configurations initiales, et vraisemblablement finales, contrastées qui enrichissent l'analyse, ainsi qu'un éventail plus large des processus de convergence.

L'innovation de Capa-Cités est, outre la **volonté d'accélérer la convergence** des acteurs sur des projets de CDM, d'**expérimenter le passage à des projets d'envergure d'emblée régionale**. Cela permettra de mieux juger de la pertinence d'une entrée par ce niveau où des acteurs importants ou incontournables sont structurés : conseils régionaux, directions régionales de Pôle Emploi, rectorats, Chambres régionales du commerce et de l'industrie...

La méthode d'évaluation, de nature essentiellement qualitative par analyse de terrain, implique un suivi des projets sélectionnés mais ne s'y résume pas. Elle inclut également l'analyse des dispositifs d'accompagnement existant de la part du porteur de projet et de manière plus large du réseau des Cités des Métiers dans le monde. En outre, l'étude de cas existants a été retenue dans une première phase pour que l'évaluateur s'approprie le concept et ses incarnations.

Concrètement, l'équipe d'évaluation rencontre les acteurs des différentes CDM ou projets de CDM. Pour les projets retenus dans Capa-Cités, il interagit avec les différents interlocuteurs impliqués (qu'ils soient moteurs ou plus observateurs) à différents temps du projet, en lien avec le porteur de projet CDM. L'équipe participe également à des événements (lancement, revue de projet, déplacement organisé par le porteur de projet dans d'autres CDM avec les projets en développement) afin d'éclairer son analyse et le rôle de ces jalons dans la convergence des acteurs.

2. Etat d'avancement et premiers résultats

a) Etat d'avancement

L'analyse est structurée en trois grandes phases : dans un premier temps, il s'est agi de mieux appréhender le concept de CDM et de convergence des acteurs, en étudiant des CDM existantes et en interagissant avec le porteur de projet, qui a permis également de co-concevoir le dispositif d'évaluation et la feuille de route pour la suite. Puis, dans une seconde phase, un premier suivi de 3 projets a pu s'enclencher, trois projets pour lesquels le projet de création d'une CDM était le plus avancé, avec identification d'acteurs porteurs du projet, sur le terrain.

Pour la suite (année 2011), l'analyse de trois nouveaux projets va venir s'ajouter à la poursuite du travail sur les trois premiers. La fin de l'année devant être consacrée à la mise en place d'un processus de capitalisation, qui permettra de tirer des enseignements de l'analyse de terrain effectuée, pour à la fois bien décrypter l'ensemble des enjeux et difficultés faisant jour lors de la mise en place d'une CDM, notamment lorsque celle-ci s'érige d'emblée à un niveau régional, et se doter d'une capacité à prescrire une sorte de cahier des charges pour les projets futurs de création/développement de CDM.

b) Principaux résultats à ce stade d'avancement :

La phase d'analyse de terrain, complétée par les nombreuses discussions avec le porteur de projet Universcience et avec d'autres acteurs (CDM existantes notamment) a permis de dégager plusieurs résultats importants :

- Complexité du projet, du montage et de la convergence des acteurs :

Lors de la phase exploratoire, il est apparu que si la convergence était indispensable et constituait le moteur de la dynamique du projet, elle était en même temps toujours complexe à obtenir, et nécessitait un pilotage particulièrement fin et précautionneux, sur plusieurs volets : mode d'implication des partenaires (au double sens du terme, des partenaires de la prise en charge de la plateforme CDM et des acteurs du territoire

concernés par les thématiques de l'orientation professionnelle), gouvernance de la structure, modalités de fonctionnement et d'organisation interne, mode de partage et de capitalisation des connaissances et des expertises,...

Les analyses de terrain, sur les 3 premières CDM de l'échantillon, ont montré que **la création d'une nouvelle CDM ne partait que rarement de zéro** (aucune des CDM ne voit le jour ex-nihilo) et s'inscrivait dans un jeu d'acteurs déjà présents, avec des structures pre-existantes, qui pouvaient constituer des structures de préfiguration de la CDM. Ce point revêt plusieurs facettes : si d'un côté, il permet au projet de s'appuyer sur des structures reconnues, qui ont souvent réussi à peser sur le paysage local de l'orientation ou de la formation professionnelles, il pose en même temps la question de l'adhésion d'autres acteurs, dont la participation peut être plus difficile que si l'on partait d'un terrain plus vierge. Il s'agit de créer quelque chose en plus où chaque partenaire contribue, valorise indirectement ses actions existantes et conserve son identité hors CDM. Il s'agit en même temps de construire ensemble un futur commun, qui apporte une plus-value aux publics destinataires.

Au total, il nous semble que **l'identification d'une structure existante**, qui soit porteuse, au sens non seulement politique et technique, mais également physique du terme (locaux, personnel, publics, documentation,...) se révèle être davantage un facilitateur qu'un obstacle au montage d'une CDM.

En corollaire, ces questions soulignent **l'importance et les difficultés du pilotage local** : le montage d'un projet de CDM s'inscrit toujours dans un contexte local particulier avec lequel il faut composer. Il fait intervenir de multiples acteurs, eux-mêmes en interaction longue et durable sur de multiples sujets, plus ou moins liés à la thématique de l'orientation professionnelle. Or, une CDM représente un enjeu qui va faire bouger les lignes et le jeu politique, et qui va modifier les représentations, en changeant la perspective de discussion. Elle invite à revoir la politique de l'emploi sur le territoire, à redéfinir des objectifs, à construire de nouveaux outils, et à redessiner la cartographie des besoins sur le terrain (bassins d'emplois, professionnalisation, structures de formation,...). Cela suppose que les porteurs locaux du projet CDM composent avec ces différentes logiques, mais qu'également le porteur Universcience s'y implique. Le processus de convergence d'acteurs –notamment parce qu'ils sont multiples et porteurs de rationalités différentes- nécessite qu'Universcience joue un rôle de facilitateur actif dans le processus (cf infra).

A cela s'ajoute le contexte législatif et politique, qui met une pression pour aboutir à la convergence, mais au risque parfois du contenu du projet.

- **Le périmètre en question :**

Une des questions fondamentales qui est apparue dans cette phase d'analyse porte sur la dimension territoriale du projet, et notamment sur **sa dimension régionale** : en quoi le passage de CDM locales à des CDM à vocation régionale a des implications sur les enjeux, le processus de convergence, et l'impact du projet ?

D'un côté, comme on l'a dit, le volet régional permet la mise à l'agenda politique du renouvellement de la politique de l'emploi et de la formation : quelles sont les priorités sur le territoire, quels sont les moyens à renforcer, quels sont les acteurs à faire émerger ou à développer, etc. On a remarqué dans nos analyses de terrain que ces questions n'étaient pas toujours prises explicitement en charge, et que les questions de jeu politique ou de portage institutionnel prenaient parfois le dessus sur celles de contenu (quel projet ? quels objectifs ?). C'est peut-être inévitable ou un préalable nécessaire, mais il nous semble au contraire que l'irruption du niveau régional dans les projets CDM est une formidable

occasion pour que ces discussions de contenu émergent le plus tôt possible, et qu'elles permettent la construction ou le renouvellement d'une politique de l'orientation professionnelle dans une telle échelle, qui paraît aujourd'hui comme une unité d'action pertinente.

D'un autre côté, l'échelon régional pour une CDM peut poser problème, car son « territoire » d'action n'est pas régional, mais plus local : il faut donc penser des déclinaisons à un niveau plus petit, ce qui ajoute forcément à la complexité du projet (implication de plusieurs strates politiques et administratives notamment).

- **Le pilotage par Universcience:**

La thématique du pilotage du projet par Universcience, déjà abordée plus haut, apparaît comme une question cruciale lorsqu'on s'intéresse aux paramètres facilitateurs de la création et montée en puissance des CDM. On a vu que les contextes locaux appelaient à une aide au pilotage de projet, et que l'intervention d'Universcience pouvait y répondre. Cette intervention peut prendre différentes formes et être portée par différents acteurs au sein de cette organisation. Tout d'abord, Universcience a recruté une chargée de projet, qui a permis d'incarner ce rôle d'accompagnement de la structure et de dynamisation, au quotidien, du pilotage local, en offrant aux porteurs de projet une ressource importante (construction et activation du planning d'avancement, aide à la négociation locale, déblocage de situations, documentation, rappel du cahier des charges,...). Par ailleurs, Universcience joue également un rôle de capitalisation et d'utilisation des ressources constituées au sein du réseau des CDM : ainsi, il invite les CDM en création à des visites de sites existants, ce qui concrétise de manière très efficace ce qu'est – et donc ce que pourrait être – une CDM (choix d'une CDM existante avec des similarités : bassin de population, configuration...); ce point est évidemment un facilitateur important pour le processus de convergence des acteurs. Enfin, Universcience intervient également à travers son comité de label, chargé de gérer le label, en étant responsable notamment de la labellisation de nouvelles CDM. Ce comité crée une dynamique du processus, car oblige les acteurs à se projeter vers un avenir assez concret dans lequel la CDM fonctionnerait, selon le cahier des charges proposé. Les revues de projet permettent également d'échanger avec les membres du Comité (qui sont eux-mêmes souvent responsables de CDM). En revanche, il nous semble que la question du retour de l'expérimentation vers le comité de label revêt également un fort enjeu pour le dispositif. Les projets de créations de CDM font forcément émerger des questions nouvelles, notamment liées à leur caractère régional, caractéristique relativement innovante dans le paysage. Un certain nombre de ces questions peuvent déboucher sur l'infléchissement de règles du cahier des charges, ou sur une évolution de la doctrine sous-jacente. Une telle évolution constituerait, sans doute, un autre facilitateur de l'émergence de nouvelles CDM.

CERTIFICAT :

Je soussigné, Franck Aggeri, responsable de la structure évaluatrice du projet AP1_n° 081, certifie exact l'ensemble des informations figurant sur le présent document.

Date : 31/1/2011

Signature :

