



Céreq

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 D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS***

**DOSSIER : AP1\_n° 454**

***Intitulé du projet : Étoile +***

***Porteur du projet : La Région Centre***

***Evaluateur du projet : CEREQ***

***Région(s) d'expérimentation : Centre***

## ***Date de démarrage effectif de l'expérimentation : Septembre 2009***

### **1. Problématique, objectifs et méthode de l'évaluation**

Le projet Étoile +, tel qu'il est décrit par le porteur, entend **renforcer les coopérations de projet entre les acteurs locaux de l'orientation, de l'emploi et de la formation**, en posant la coordination régionale en réseau comme condition à l'amélioration du service délivré en AIO (ou accueil, information et orientation). Sur la base des évolutions induites par la Loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle, le projet se définit comme une réponse aux exigences posées par le droit à l'information, à l'orientation et à la qualification. L'expérimentation constitue en cela une démarche de recherche de modalités d'organisation d'un service d'information et d'orientation en Région Centre.

Étoile + s'inscrit dans une logique d'action régionale qui privilégie, depuis la fin des années 90, la mise en réseau des acteurs de l'AIO. L'exemple le plus parlant reste à ce jour le site collaboratif Étoile, espace destiné tant au public qu'aux professionnels de l'AIO désireux de mutualiser information et outils. L'expérimentation Étoile + est structurée autour d'un Comité de Pilotage rassemblant les têtes de réseaux régionaux des principales structures délivrant un service en AIO, et se décompose en deux axes opérationnels distincts, fédérés autour de l'objectif d'une meilleure coordination des acteurs de l'AIO en Région Centre. Un premier volet consiste à financer et encadrer un certain nombre de micro-projets sur le territoire régional, afin d'institutionnaliser des formes de coopération inédites ou innovantes entre les acteurs de terrain. Un second volet souhaite engager un cycle de professionnalisation croisée au niveau régional pour les acteurs de l'AIO, lequel sera construit comme un espace d'appui aux micro-projets et de réflexion régionale autour des évolutions des missions du service d'information et d'orientation.

Le dispositif d'évaluation proposé en accompagnement de ce projet est intrinsèquement lié à la définition des objectifs tels que posés par le porteur, ainsi qu'à la structure opérationnelle mise en place. Il découle aussi de l'inscription de l'expérimentation au sein de l'axe 1- programme 5 de l'appel à projet : organisation intégrée des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle. En ce sens, sa problématique générale s'articule autour de **l'impact du dispositif Étoile + dans son ensemble sur le niveau et la qualité de la coopération des acteurs de l'AIO sur le territoire régional**. Ce questionnement s'applique aux deux axes d'opérationnalisation du projet :

- l'axe 1 de micro-projets territoriaux de coopération d'acteurs de terrain sera interrogé sous l'angle de la coordination générée au niveau régional. Le travail de l'évaluateur se concentrera d'une part sur leur participation à une dynamique régionale d'organisation intégrée des multiples acteurs de l'AIO, et d'autre part sur le travail de suivi et d'accompagnement fourni par le comité de pilotage. Ainsi, il analysera sa capacité à mettre en œuvre une coordination effective sur des projets couvrant l'ensemble du territoire.
- L'axe 2 du cycle de professionnalisation croisée sera questionné autour de son impact potentiel sur les professionnels et les têtes de réseaux dans la conception du service en AIO sur un territoire

On notera que le dispositif d'évaluation s'inscrit en conséquence dans un double niveau d'analyse : le projet comporte deux niveaux de réalisation, l'un infra-régional concernant les micro-projets, l'autre régional autour de la mise en place d'une dynamique collective de coordination des têtes de réseaux. Aussi l'évaluateur sera-t-il amené à travailler sur les interactions entre les produits des micro-projets de terrain (en termes de coopération) et le pilotage collectif des têtes de réseaux

régionaux.

La nature du projet, tout comme sa structure opérationnelle, induisent un certain nombre de choix méthodologiques. Toute évaluation de niveaux de coordination ne peut à notre sens se concevoir qu'à partir de **méthodes qualitatives**, lesquelles reposeront essentiellement sur la conduite d'entretien et d'observations sur site, au sein du comité de pilotage ou auprès des porteurs de micro-projets. Afin de détailler les modalités d'intervention retenues pour le dispositif d'évaluation, il importe de détailler la problématique générale en sous-questions d'évaluation. Ainsi, pour mesurer l'impact d'Étoile + sur la qualité de la coordination régionale et de la coopération réseaux sur le territoire, l'évaluation aura pour **objectifs** de

1. Saisir la cohérence interne au projet, ainsi que son inscription dans le contexte régional extérieur
2. Mesurer la mobilisation des acteurs au regard des principes d'actions retenus
3. Evaluer les effets du soutien aux actions territoriales innovantes sur une dynamique régionale de coopération
4. Analyser le niveau et la qualité de accompagnement proposé aux porteurs locaux
5. Détailler les conditions de pérennisation et de généralisation d'une démarche de coordination régionale en réseaux

## 2. Etat d'avancement et premiers résultats

Nous nous proposons de présenter l'état des réalisations de l'année 2010 dans sa globalité avant de souligner un certain nombre de résultats ou d'hypothèses intermédiaires

Sur le premier semestre 2010, le travail d'évaluation a essentiellement consisté en une recherche préliminaire de contextualisation et à la collecte de données. En termes de travail préparatoire, une grande partie des travaux a été dévolue au **recensement des partenaires** potentiels et effectifs, ainsi qu'à la **définition de grilles d'entretiens** visant à évaluer le degré de mobilisation sur les principes opératoires de l'expérimentation. Comme indiqué sur le calendrier prévisionnel ci-dessus, le travail d'évaluation réalisé au cours du premier semestre 2010 s'inscrit dans une phase **correspondant à l'étude des mobilisations d'acteurs** autour du projet porté par la Région Centre. L'analyse des conditions spécifiques et de l'environnement régional dans lequel s'inscrit le projet représente une phase incompressible qui sous-tend toute analyse en termes de freins et leviers et plus généralement toute étude d'impact qualitative.

Plus généralement, la **collecte de données** s'est ainsi articulée autour

- d'entretiens semi-directifs approfondis avec le porteur de projet en trois occasions
- d'entretiens semi-directifs approfondis avec les partenaires à l'initiative du projet et l'ensemble des têtes de réseaux régionaux participantes, leur nombre variant selon le degré d'investissement dans la conception du projet initial des interlocuteurs respectifs.
- de l'observation des Comités de Pilotage successifs, et du suivi approfondi des modalités de sélection des micro-projets et de mise en œuvre du cycle de professionnalisation.

Le deuxième semestre 2010 et le niveau croissant de mise en œuvre du projet existant a permis de mener deux chantiers évaluatifs en parallèle :

### 1 Évaluation de la mobilisation des acteurs

- Entretiens semi-directif approfondis avec les têtes de réseaux
- Analyse de la méthodologie d'intervention élaborée

- Evaluation des modalités de sélection des projets territoriaux et des conditions d'entrée dans le dispositif
- Entretiens semi-directifs renouvelés avec l'ensemble des membres du comité de pilotage pour vérifier les hypothèses autour du degré de mobilisation

## 2 Évaluation de la territorialisation de l'expérimentation

- Choix de 3 sites pour des entretiens semi-directifs avec les porteurs de micro-projets
- Analyse des instruments et des modalités de coordination régionale et d'encadrement des projets territoriaux.
- Exploration préparatoire par voie de questionnaires administrés à tous les micro-porteurs
- Observation et analyse de l'ingénierie de projet autour du cycle de professionnalisation (sélection des sous-traitants, articulation avec l'évènementiel régional, choix des intervenants et du format des journées thématiques...)
- Observation des journées régionales de l'AIO
- Analyse du suivi des projets locaux en comité de pilotage
- Etude de l'espace de coordination dématérialisé et de l'appropriation des outils de conduite de projet et de coordination par les acteurs de terrain

Les différentes phases de collectes de données et d'analyse décrites plus haut permettent de dégager des tendances et premiers résultats, avec néanmoins un certain nombre de limites compte tenu du faible recul dans le temps dont nous disposons sur une partie des actions mises en œuvre dans le cadre de l'expérimentation. Pour plus de clarté étant donné qu'il ne saurait ici être question de résultats cohérents entre eux et intégrés à une analyse globale, nous choisirons de présenter ces premiers résultats à travers les différents chantiers en cours tels que nous les avons détaillés dans l'état d'avancement.

Le travail de **contextualisation** mené sur le premier semestre 2010 a largement souligné des habitudes de coopération ancrées autour de la Région, notamment par le biais du site Etoile +. Tous les acteurs sans exception ont souligné lors des entretiens que le positionnement régional sur les questions d'orientation et plus largement de formation font l'objet d'un intérêt particulier au niveaux des décideurs publics du Conseil Régional, et ont mis en relief le positionnement atypique du Service Académique d'Information et d'Orientation dans sa collaboration avec les services décentralisés et les autres réseaux, essentiellement imputés à la stratégie du CSAIO en Région Centre. En ressort un climat de coopération, certes contraint par le cadre législatif et les tensions inter-institutionnelles issues des négociations du CPRDF, mais relativement fertile dans les niveaux décisionnels intermédiaires.

Regardant l'analyse des **mobilisations d'acteurs** et notamment celle constatées chez les têtes de réseaux membres du comité de pilotage, on saisit bien que l'environnement décrit plus haut impacte favorablement le positionnement des acteurs et leur adhésion aux objectifs d'un projet visant à accroître les niveaux de coopération entre les réseaux d'AIO. Notons à cet égard que la participation a tous les comités de pilotage de personnes en positions décisionnelles ou de direction, telles la CSAIO, la directrice du Service Formation en Région Centre ou la conseillère à l'élu en charge du CPRDF. La participation active de l'ensemble des membres du comité de pilotage que l'on observe par des interventions prolongées et développées de chaque participant, mais également par la prise de responsabilités dans la coordination des projets de terrain et le suivi, les suggestions sur le cycle de professionnalisation en termes de contenus sont autant de témoignages de cette mobilisation relativement forte des acteurs. Notons également que chaque réseau a organisé avec l'équipe rapprochée du projet une session d'information propre à chaque réseau, et tout particulièrement au sein du réseau des CIO de l'Éducation Nationale avec la CSAIO qui a

représenté comme cela a pu ressortir de nombreux entretiens un signal fort de coopération. Par ailleurs, si des points de désaccord ou d'inquiétude ont pu être exprimés par certains membres du comité de pilotage, soit en réunion soit en entretiens avec l'évaluateur, à propos des modalités d'opérationnalisation d'Étoile +, on observe une nette adhésion de tous à l'objectif de coordination accrue. Ceci est reformulé par les acteurs en termes de mutualisation des moyens en période de réduction budgétaire mais plus fondamentalement en termes de positionnement et de légitimité des réseaux dans une éventualité concurrence pour la labellisation. Les niveaux d'investissements de certains réseaux sont particulièrement accrus en raison de leur position dans la nébuleuse régionale des réseaux d'AIO : on observe notamment que les réseaux moins importants et moins stables financièrement sont en recherche d'une légitimité auprès de l'institution régionale, parfois tout à fait explicite, et cherchent à asseoir une position vis-à-vis des partenaires principaux.

En termes d'**ingénierie de projet**, on soulignera brièvement quelques points avant une analyse plus complète dans les rapports suivants, compte tenu des articulations encore hésitantes entre les différents volets de professionnalisation et de projets territoriaux. Il apparaît jusqu'à présent au vu de la conformité entre planification et mise en œuvre que les moyens d'implémentation et les dispositifs financiers ont été adaptés aux objectifs, et qu'il existe un savoir-faire et une capacité institutionnelle satisfaisante en méthodologie et conduite de projet. La mise en place d'un groupe de travail rapproché autour du projet a démontré une forte réflexivité et un investissement théorique autour des métiers de l'AIO et des enjeux en termes d'environnement de politique publique en orientation, qui nourrit les comités de pilotage d'une réflexion stratégique marquée.

Enfin, le dépouillement et l'analyse du premier **questionnaire aux porteurs micro-projets** ont permis de dégager un certain nombre d'hypothèses exploratoires, lesquelles devront être explorées plus avant et complétées lors d'une administration de ce même questionnaire réactualisé dans le courant de l'année 2011. Ces hypothèses de travail devront par ailleurs être mises en regard avec les informations et l'analyse des données recueillies lors des entretiens semi-directifs avec les 3 porteurs choisis pour un approfondissement du questionnement. On peut néanmoins dresser un portrait à grands traits des modalités d'entrée dans le dispositif : il ne semble pas confirmé que le cycle de professionnalisation tout comme le développement de projets de terrain réponde à un besoin identifié et formulé au sein des réseaux par les acteurs de terrain. S'ils ont pu être demandeurs de ce genre d'initiatives, ils l'ont en très grande majorité relayée auprès de leur réseau et n'ont pas identifié le Conseil Régional a priori comme une réponse à leurs besoins. Reste néanmoins que, dans une très grande majorité des projets, le dispositif Étoile + entérine et dynamise des collaborations informelles pré-existantes, ce qui en soi positionne le projet comme une réponse à une évolution *de facto* au sein des réseaux. Par ailleurs, tous témoignent d'un bon niveau de consultation ou d'association autour du projet de la part de la Région, ce qui tend à postuler que la légitimité du porteur sur ces questions n'est pas remise en question fondamentalement.

L'**information autour du dispositif** est assez très généralement considérée comme satisfaisante tant au niveau du contenu du projet que sur le cahier des charges de réponse à l'appel à projets locaux. Cependant l'information est prioritairement identifiée comme issue des réseaux en interne, et ce malgré les efforts de communication forts consentis par le Conseil Régional ce qui souligne bien que le réseau reste la source d'information privilégiée et légitime, et ce que confirme le recours privilégié au réseau interne pour avoir des précisions et des informations sur les candidatures et les dossiers de réponse. Ceci pose un certain nombre d'interrogations regardant les choix des référents de projet parfois externes au réseau, et à la capacité du comité de pilotage à mettre en place une coordination non nécessairement identifiée au réseau d'origine du micro-porteur. Le site Étoile est marginalement signalé en tant que vecteur d'information, mais on identifie malgré tout, les communications du Conseil Régional, quoique pas comme vecteur

d'information de départ. Ceci est cohérent avec les constats d'implication des différentes têtes de réseau présents en comité de pilotage dans la transmission et la mobilisation de leurs professionnels.

Les conditions d'**entrée dans le dispositif**, telles qu'elles ont été perçues par les acteurs de terrain, ont essentiellement été sélectives autour des délais imposés. Peu de micro-porteurs signalent avoir rencontré des difficultés dans les critères imposés au niveau du budget, des partenaires ou des thématiques de projet, ni avoir rencontré des difficultés techniques à atteindre les critères formels d'exigence de la candidature. A cet égard, nous mettons ces résultats en relation avec les observations réalisées lors du processus de sélection lui même : il apparaît que le processus de sélection s'est de fait effectué en amont du dépôt de dossier, puisque sur 15 dossiers, 12 ont été retenus et certains ont fait l'objet de dialogues avec le comité de pilotage pour améliorer les contenus afin d'être aussi inclusif que possible. On fera l'hypothèse que les éléments déterminants dans l'auto-sélection constatée ont été à la fois le volume de budget maximum proposé et la capacité à s'imposer comme acteur légitime dans les catégories du projet Étoile +. Par ailleurs, la capacité institutionnelle des structures a été testée de fait par les délais fort courts dans la réponse à l'appel à projet.

Enfin, concernant le **positionnement des acteurs** de terrains dans le projet et leur appropriation des outils de coordination, il convient de garder à l'esprit que les informations obtenues en octobre 2010 sont fortement susceptibles d'avoir évoluées avec la mise en œuvre progressive des projets. On peut néanmoins signaler une bonne connaissance de l'expérimentation sociale en général mais l'identification de l'objectif principal de coordination des acteurs de l'AIO du projet Étoile + est relativement peu identifié spontanément. Reste que la conception des acteurs de ce qui constitue le caractère innovant et expérimental dans le dispositif est essentiellement focalisée sur les objectifs, ce qui va dans le sens d'une intégration des buts. Notons finalement une absence générale d'appropriation des outils de coordination mis en place par le comité de pilotage, qu'il s'agisse du référent désigné ou des outils dématérialisés sur le site Étoile, mais à la date d'administration du questionnaire les projets avaient moins d'un mois d'existence, aussi est-il important de ne garder ces résultats que pour comparaison ultérieure.

CERTIFICAT :

Je soussigné, Frédéric Wacheux, responsable de la structure évaluatrice du projet AP1\_n°454, certifie exact l'ensemble des informations figurant sur le présent document.

Date : Le 27 janvier 2011

Signature :

*Le Directeur du Céreq*



*Frédéric WACHEUX*