



**FEJ**  
FONDS  
D'EXPÉRIMENTATION  
POUR LA  
JEUNESSE

**« Réseau découverte des métiers Bassin de Rennes »**  
**RAPPORT D'ÉVALUATION**  
**« DECISION PUBLIQUE »**

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative  
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse  
95 avenue de France – 75650 Paris cedex 13  
[www.jeunes.gouv.fr/experimentation-jeunesse](http://www.jeunes.gouv.fr/experimentation-jeunesse)



---

Cette évaluation a été financée par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n°1 lancé en Avril 2009 par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le fonds d'expérimentation est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Les résultats de cette étude n'engagent que leurs auteurs, et ne sauraient en aucun cas engager le Ministère.

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la Vie associative  
Direction de la Jeunesse, de l'Education populaire et de la Vie associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse  
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13  
Téléphone : 01 40 45 93 22

Pour plus d'informations sur le déroulement du projet, vous pouvez consulter sur le site [www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr) la note de restitution finale soumise au FEJ par le porteur de projet.



Intitulé du projet

***Réseau découverte des métiers Bassin de Rennes***

Sous-titre

Néant

Structure porteuse du projet

Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation  
Professionnelle du Bassin d'Emploi de Rennes

Nom et Prénom de la personne en charge du projet, Fonction dans la  
structure

Tiphaine Riou, Chargée de projet

Structure porteuse de l'évaluation

**Décision Publique**

Nom et Prénom de la personne en charge de l'évaluation, Fonction dans la  
structure

Lepriol Alex, Consultant

Durée d'expérimentation : 3 ans

Date de remise du rapport d'évaluation : 15 mars 2013



## RÉSUMÉ (UNE PAGE MAXIMUM)

La MEIF du Bassin d'emploi de Rennes a souhaité proposer un dispositif territorial de découverte des métiers baptisé « l'Exploratoire » couplant un lieu physique et une mobilité des outils interactifs.

L'évaluation de cette expérimentation s'est attachée à apporter une réponse à la question suivante : **en quoi cette expérimentation est susceptible ou non de renforcer l'intégration des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle ?**

Les principaux résultats de l'évaluation sont les suivants au terme d'une expérimentation de 3 ans :

- ✓ L'Exploratoire a permis de renforcer l'intégration des acteurs de l'AIOA sur le territoire en proposant un espace commun de découverte des métiers.
- ✓ L'Exploratoire est un dispositif qui vient en complément des autres outils déjà présents sur le territoire. C'est un élément important de son acceptation par l'ensemble des acteurs impliqués.
- ✓ Il apparaît nécessaire que les pilotes du dispositif assurent les conditions d'une visibilité de la valeur ajoutée du dispositif pour le sécuriser sur le long terme.
- ✓ Cette valeur ajoutée peut être résumée par le couple « exhaustivité / neutralité » ; exhaustivité car le constat est fait que l'information sur les métiers est aujourd'hui atomisée. Neutralité par rapport aux branches et aux fédérations professionnelles dans la mise en animation des informations. L'Exploratoire apporte cette valeur ajoutée et doit le faire savoir de façon plus importante. C'est au regard de ces éléments que la réflexion sur la diversification des sources de financement devra également être engagée afin de ne pas en déstabiliser l'équilibre.
- ✓ La place des acteurs au sein du dispositif, notamment celle de la Région, devra être régulièrement réinterrogée afin de garantir, la mise en œuvre de réponses adaptées ainsi que la pérennité des conditions d'une concertation efficace au service d'un outil aujourd'hui reconnu, utilisé et en cela pertinent.
- ✓ La notion de « territoires » se doit de rester au cœur des préoccupations des pilotes du dispositif car elle revêt des réalités, des publics et des attentes diverses à prendre en compte.
- ✓ Avant-gardiste quant à l'utilisation massive des technologies numériques (et en cela, en phase avec l'image de son territoire), l'Exploratoire peut devenir le lieu de l'innovation en réseau pour la découverte des métiers pour l'ensemble du territoire.

Il peut être transférable sur d'autres territoires moyennant le respect de certains enseignements tirés de cette expérimentation.



## NOTE DE SYNTHÈSE (6 PAGES MAXIMUM)

---

### L'EXPERIMENTATION

Une étude menée par un groupe de travail de la MEIF, pilotée par l'Education Nationale et la Faculté des Métiers a montré que l'orientation professionnelle n'était plus seulement un enjeu pour les jeunes scolarisés, qu'elle était devenue une nécessité tout au long de la vie compte tenu des évolutions socio-économiques du territoire.

L'étude a également mis en avant l'existence de nombreux dispositifs d'information et d'orientation sur le bassin d'emploi mais que ceux-ci manquaient d'efficacité en terme de cibles (étudiants et actifs peu ou pas touchés), de fréquence (dispositifs accessibles seulement quelques jours par an) et de contenu (présence de démonstrations techniques mais absence de réalisations/d'expérimentations par le visiteur).

Le porteur de projet a donc souhaité proposer un dispositif territorial de découverte des métiers apportant une réponse concrète à ces problématiques grâce à 3 grands axes de travail :

- le renforcement de la démarche partenariale MEIF : organisation d'un réseau territorial de découverte des métiers, coordination des plans d'action
- le développement de nouvelles approches de découverte des métiers basées sur l'expérimentation, l'interactivité, la transversalité des problématiques et des regards croisés intersectoriels.
- la démultiplication des cibles par une ouverture permanente du dispositif, tout l'année, couplée à des services de proximité : à Rennes (dans un espace mis à disposition par la Chambre de Métiers, dans les quartiers), dans les 3 Pays du Bassin, dans les entreprises, dans les lieux de culture, d'information et de formation, les établissements scolaires

### OBJECTIFS ET MODALITES DE L'EVALUATION

Dans le cadre de l'Axe 1 Programme 5 de l'appel à projet, l'évaluation devait permettre d'identifier dans quelle mesure le « **Réseau découverte des métiers Bassin de Rennes** » que ce soit dans sa conception mais aussi dans son fonctionnement, permettait ou non une intégration renforcée des acteurs de l'insertion, de l'orientation et la formation professionnelle sur le territoire.

L'évaluation s'est focalisée donc sur le caractère intégrateur du projet et non pas sur ses impacts ou son efficacité sur les bénéficiaires.

Dès lors, les questions évaluatives se sont concentrées sur les modalités de coordination, d'animation et d'appropriation du dispositif par les acteurs. L'objectif principal étant de pouvoir déceler des facteurs de réussite facilitant l'intégration des acteurs et ainsi envisager le transfert du projet vers d'autres territoires.

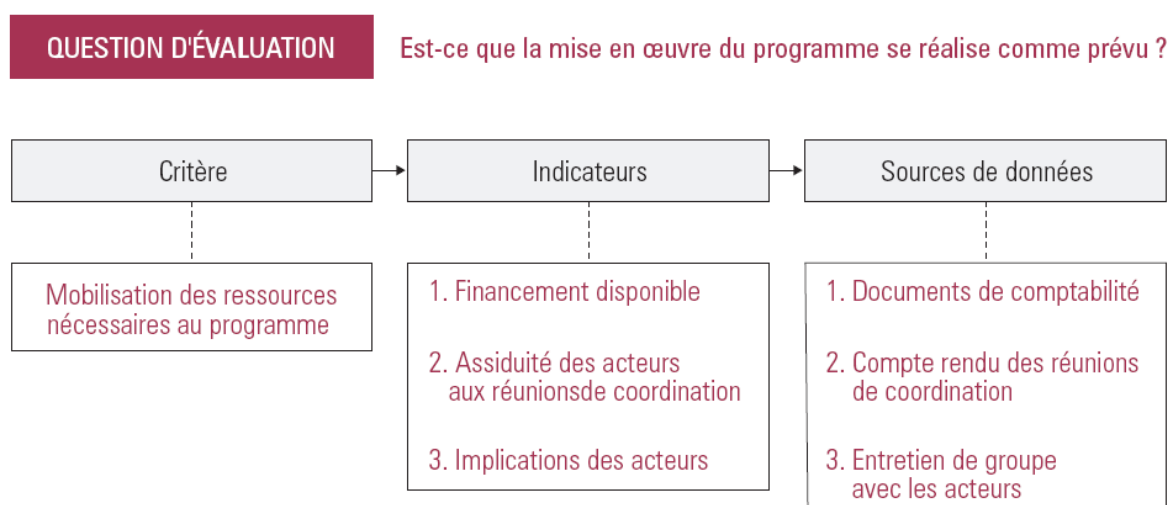
Pour y parvenir, une évaluation en 2 temps a été élaborée en concertation avec le Comité

de suivi de l'évaluation :

- Une première phase de conception de l'expérimentation axée sur la définition des priorités du projet et sur un diagnostic partagé qui s'est achevée avec l'ouverture de l'Exploratoire (nom donné au dispositif) en janvier 2011
- Une deuxième phase de fonctionnement de l'expérimentation qui a débuté en janvier 2011 pour se terminer en décembre 2012.

Cette démarche nous a alors conduits à mettre de côté les méthodes quantitatives de type « comparaison d'un groupe bénéficiaire et d'un groupe témoin ».

Le schéma suivant présente la logique d'action mise en œuvre :



Notre démarche évaluative s'est donc attachée à mesurer : **en quoi cette expérimentation était susceptible ou non de renforcer l'intégration des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle ? (Il s'agit là de la question centrale de l'évaluation)**

En amont de toute action, et en concertation avec le porteur de projet, nous avons mis en place un Comité de Suivi de l'Évaluation.

La mission de ce Comité était principalement de débattre des éléments produits régulièrement par l'évaluation et d'apporter des éclairages complémentaires au besoin. Ce Comité de Suivi de l'Évaluation s'est réuni 2 fois par an pendant toute la période de l'évaluation. Ces temps de rencontre permettaient également à l'évaluation d'explicitier clairement ses constats et recommandations au porteur de projet afin de ne pas créer d'incompréhensions inutiles.

Il faut noter que les différents acteurs institutionnels n'ont pas toujours pu se rendre disponible pour la tenue des réunions du Comité de Suivi de l'Évaluation, malgré les multiples relances et anticipations. Cet élément a parfois limité la richesse des échanges.

Un ensemble de questions évaluatives a été défini et structuré en 3 chapitres :

- ✓ Les questions évaluatives liées aux processus d'élaboration du projet L'Exploratoire :  
Définition des priorités, structuration du projet
- ✓ Les questions évaluatives liées aux modalités de mise en œuvre du projet  
L'Exploratoire : Animation, décision, suivi et évaluation
- ✓ Les questions évaluatives liées à l'appropriation du projet L'Exploratoire par les  
acteurs

## **RESULTATS DE L'ÉVALUATION**

La première phase de l'évaluation, qui s'est terminée en janvier 2011, a permis l'expression de recommandations intermédiaires à même de tirer les premiers enseignements quant à la conduite de cette expérimentation au regard du champ évaluatif.

En suivant la méthodologie de l'évaluation, voici les recommandations qui ont pu être formulées :

La phase de conception de l'Exploratoire a permis de formuler des recommandations suivantes liées entre elles autour du couple « gouvernance et processus décisionnels » :

- Un travail de formalisation des processus décisionnels doit être mis en place : comment permettre aux acteurs impliqués de préparer les réunions en amont afin, non pas de produire une circulation d'information allant principalement des porteurs de projet aux acteurs, mais bien des échanges transversaux ? Comment les décisions sont-elles prises (en dehors des réunions du Comité Stratégiques) ? Par qui ?
- L'un des points forts du projet reste son inscription dans la durée. Des cycles annuels de définition et de mise en œuvre de thématiques vont avoir lieu. Il serait opportun de définir des règles de gouvernance claires permettant à chaque acteur d'appréhender pleinement sa place au sein de l'Exploratoire. En somme, il convient de passer, au sein même du « Projet l'Exploratoire » conduit sur 3 ans, à un mode de fonctionnement inscrit sur le mode du « programme » posant les bases d'une coordination pérenne entre les acteurs impliqués.

Ces recommandations ont impacté le référentiel des questions évaluatives de la phase de fonctionnement de l'évaluation.

Par rapport à la question centrale de l'évaluation, les éléments de réponse qui peuvent être apportés sont les suivants :

- ✓ L'Exploratoire a permis de renforcer l'intégration des acteurs de l'AIOA sur le territoire en proposant un espace commun de découverte des métiers.
- ✓ L'Exploratoire est un dispositif qui vient en complément des autres outils déjà présents sur le territoire. C'est un élément important de son

acceptation par l'ensemble des acteurs impliqués.

- ✓ Il apparaît nécessaire que les pilotes du dispositif assurent les conditions d'une visibilité de la valeur ajoutée du dispositif pour le sécuriser sur le long terme.
- ✓ Cette valeur ajoutée peut être résumée par le couple « exhaustivité / neutralité » ; exhaustivité car le constat est fait que l'information sur les métiers est aujourd'hui atomisée. Neutralité par rapport aux branches et aux fédérations professionnelles dans la mise en animation des informations. L'Exploratoire apporte cette valeur ajoutée et doit le faire savoir de façon plus importante. C'est au regard de ces éléments que la réflexion sur la diversification des sources de financement devra également être engagée afin de ne pas en déstabiliser l'équilibre.
- ✓ La place des acteurs au sein du dispositif, notamment celle de la Région, devra être régulièrement réinterrogée afin de garantir, la mise en œuvre de réponses adaptées ainsi que la pérennité des conditions d'une concertation efficace au service d'un outil aujourd'hui reconnu, utilisé et en cela pertinent.
- ✓ L'Exploratoire n'est plus aujourd'hui un « Projet » mais un véritable dispositif inscrit sur le territoire.
- ✓ Il répond aux attentes des acteurs institutionnels et a donc trouvé toute sa légitimité.
- ✓ L'importance accordée à la mise en animation de l'information apparaît déterminante.
- ✓ La notion de « territoires » se doit de rester au cœur des préoccupations des pilotes du dispositif car elle revêt des réalités, des publics et des attentes diverses à prendre en compte.
- ✓ Avant-gardiste quant à l'utilisation massive des technologies numériques (et en cela, en phase avec l'image de son territoire), l'Exploratoire peut devenir le lieu de l'innovation en réseau pour la découverte des métiers pour l'ensemble du territoire.

#### **CARACTERE EXPERIMENTAL**

S'agissant de l'intégration des acteurs de l'AIOA, il est important de préciser que le dispositif expérimental n'a pas associé de nouveaux acteurs par rapport à ceux qui pouvaient agir sur ce territoire en amont de l'expérimentation.

L'innovation principale a résidé dans la mobilisation forte des outils numériques au service de la découverte des métiers.



La multitude des dispositifs préexistants trouve ainsi un espace de rencontre. En effet, l'Exploratoire est caractérisé par la réalisation d'un lieu physique de découverte et de débat et permet la collecte d'informations amenant chacun à poursuivre l'expérience sur le web.

Mais l'Exploratoire ne se limite pas à l'existence de ce lieu. Il est également constitué d'une partie mobile permettant de transporter les tables interactives sur l'ensemble du territoire concerné par l'expérimentation. Cet élément est important car il permet aux acteurs institutionnels de la périphérie de territoire d'utiliser ces outils au service de leurs publics soumis à des contraintes de mobilité.

## **TRANSFERABILITE**

La transférabilité d'un dispositif comme celui décrit ici ne peut avoir lieu que si :

- L'association des différentes parties prenantes intervient le plus en amont possible du dispositif afin de lutter contre le jeu des logiques institutionnelles.
  - Définition très en amont de la gouvernance
  - Définition des finalités et de ses déclinaisons opérationnelles (lien à établir entre les dispositifs interactifs déployés et les publics visés)
  - Définition et explicitation la plus claire possible du processus de co-construction entre acteurs : ne pas s'arrêter à une simple intension de co-construction mais élaborer les étapes de travail et expliciter le statut des sollicitations demandées aux acteurs impliqués (avis, observations, recommandations, validation, approbation, ...)
  - Définition des règles de communication sur le projet
  - Constitution d'une charte des parties prenantes en lien avec le projet afin de poser les bases opérationnelles d'une ambition partagée
- La levée des incertitudes sur la prolongation des financements du dispositif au-delà de la phase expérimentale est réalisée rapidement. Ce point a questionné les parties prenantes pendant toute l'expérimentation sachant qu'un financeur important a finalement fait faux bond au moment du démarrage du projet.

Ce dispositif peut avoir vocation à être répliqué sur d'autres territoires si :

- Celui-ci est porté par un acteur institutionnel légitime à intervenir à l'échelle du territoire retenu
- Sa portée dans le paysage local emporte l'adhésion obligatoire des parties prenantes (« masse critique » du projet par rapport au territoire)
- L'implantation de l'espace physique est de qualité vis-à-vis des publics cibles et positionne ainsi le projet comme un élément emblématique de la politique locale.
- Le dispositif se positionne comme un outil au service des pratiques et dispositifs d'ores et déjà mobilisés par les acteurs de l'AIOA du territoire

## **CONCLUSION**

La mise en place de l'Exploratoire a permis de renforcer l'intégration des acteurs de l'AIOA en fournissant un espace partagé au service des publics cibles.

Au regard de la question centrale de l'évaluation, il apparaît que la pertinence d'un tel projet ne peut prendre sens que sur le long terme car celui-ci engage des transformations lentes de la perception et des regards de chaque acteur. Tout autre action conduite par la suite n'en sera que facilitée par le travail de rapprochement des points de vue engagé par cette expérimentation.

Au-delà des enseignements directs en lien avec la mise en place de cette expérimentation, ce projet a permis de mettre en évidence l'impérieuse nécessité de la définition des gouvernances locales de projet à l'heure où les recompositions locales des politiques publiques bouleversent les équilibres en place.

Il convient en conséquence sur de tels projets et dans l'environnement institutionnel actuel d'inclure dans les critères d'éligibilité l'explicitation des gouvernances envisagées et leur état de constitution avant même le démarrage de toute action, au risque sinon de financer des projets « hors sols ».



# PLAN DU RAPPORT

---

## INTRODUCTION GENERALE

- I. L'expérimentation
  1. Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée
    - i. Objectifs du projet
    - ii. L'action expérimentée
    - iii. Influence éventuelle de l'évaluateur dans la conception et la conduite du projet
  2. Objectifs et modalités de l'évaluation
    - i. Problématique et méthodologie mise en œuvre
- II. Enseignements de politique publique
  1. Résultats de l'évaluation
    - i. Les publics touchés par l'expérimentation
      - Caractéristiques des acteurs impliqués dans l'expérimentation
      - Adhésion au dispositif des acteurs impliqués
    - ii. Les effets du dispositif expérimenté
      - Effets de l'expérimentation sur les acteurs impliqués
      - Effets attendus et effets induits/inattendus
      - Gouvernance et coordinations d'acteurs
      - Conclusion de la partie et mise en perspective
  2. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage
    - i. Caractère expérimental du dispositif évalué
    - ii. Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle
      - Représentativité du terrain et des acteurs
      - Contexte expérimental
      - Transférabilité du dispositif

## CONCLUSION GENERALE

## BIBLIOGRAPHIE

## ANNEXES



## INTRODUCTION GENERALE

Dans le cadre de l'Axe 1 Programme 5 de l'appel à projet, l'évaluation doit permettre d'identifier dans quelle mesure le « *Réseau découverte des métiers Bassin de Rennes* » que ce soit dans sa conception mais aussi dans son fonctionnement, permet ou non une intégration renforcée des acteurs de l'insertion, de l'orientation et la formation professionnelle sur le territoire.

L'évaluation se focalise donc sur le caractère intégrateur du projet et non pas sur ses impacts ou son efficacité sur les bénéficiaires.

Dès lors, les questions évaluatives se concentrent sur les modalités de coordination, d'animation et d'appropriation du dispositif par les acteurs. L'objectif principal étant de pouvoir déceler des facteurs de réussite facilitant l'intégration des acteurs et ainsi envisager le transfert du projet vers d'autres territoires.

Pour y parvenir, une évaluation en 2 temps a été élaborée en concertation avec le Comité de suivi de l'évaluation :

- Une première phase de conception de l'expérimentation axée sur la définition des priorités du projet et sur un diagnostic partagé qui s'est achevée avec l'ouverture de l'Exploratoire (nom donné au dispositif) en janvier 2011
- Une deuxième phase de fonctionnement de l'expérimentation qui a débuté en janvier 2011 pour se terminer en décembre 2012.

### III. L'expérimentation

#### 1. Objectifs du projet et nature de l'action expérimentée

##### i. Objectifs du projet

Une étude menée par un groupe de travail de la MEIF, pilotée par l'Education Nationale et la Faculté des Métiers a montré que l'orientation professionnelle n'était plus seulement un enjeu pour les jeunes scolarisés, qu'elle était devenue une nécessité tout au long de la vie compte tenu des évolutions socio-économiques du territoire.

L'étude a également mis en avant l'existence de nombreux dispositifs d'information et d'orientation sur le bassin d'emploi mais que ceux-ci manquaient d'efficacité en terme de cibles (étudiants et actifs peu ou pas touchés), de fréquence (dispositifs accessibles seulement quelques jours par an) et de contenu (présence de démonstrations techniques mais absence de réalisations/d'expérimentations par le visiteur).

Le porteur de projet a donc souhaité proposer un dispositif territorial de découverte des métiers apportant une réponse concrète à ces problématiques grâce à 3 grands axes de travail :

- le renforcement de la démarche partenariale MEIF : organisation d'un réseau territorial de découverte des métiers, coordination des plans d'action
- le développement de nouvelles approches de découverte des métiers basées sur l'expérimentation, l'interactivité, la transversalité des problématiques et des regards croisés intersectoriels.
- la démultiplication des cibles par une ouverture permanente du dispositif, tout l'année, couplée à des services de proximité : à Rennes (dans un espace mis à disposition par la Chambre de Métiers, dans les quartiers), dans les 3 Pays du Bassin, dans les entreprises, dans les lieux de culture, d'information et de formation, les établissements scolaires

Cet outil de vulgarisation de la culture des métiers a été pensé comme un catalyseur qui permettrait de valoriser toutes les activités du territoire, qu'elles soient innovantes, qu'elles soient porteuses d'emploi ou en tension ou encore qu'elles soient révélatrices d'évolutions techniques et technologiques.

L'innovation apportée par ce projet se plaçait à 2 niveaux :

- Niveau 1 : la gouvernance du projet. Elle reposait sur une fédération d'acteurs qui mettaient en commun leurs compétences et leurs moyens pour construire et déployer un dispositif commun de découverte des métiers.  
Ont été constitués des groupes de travail qui permettaient de créer et de faire fonctionner cet outil : comité de pilotage, comité des financeurs et comité opérationnel étoffé par des contributeurs particuliers selon les thématiques choisies.
- Niveau 2 : l'outil de découverte des métiers, appelé « Exploratoire », <http://www.exploratoire.com/>. Ouvert de manière permanente, à la fois à Rennes et dans les Pays du Bassin d'emploi, il plaçait l'expérimentation, l'immersion et l'interactivité au cœur de la découverte des métiers. Il s'adresse maintenant à tous les jeunes scolarisés ou non, actifs ou insertion professionnelle.

L'utilisation de technologies d'immersion virtuelle et de "serious games" constitue toujours une innovation majeure et unique dans le domaine de l'information et de l'orientation.

Ce mode de découverte permet aux visiteurs de se projeter davantage dans un métier puisqu'ils deviennent acteurs de leur découverte. Ils peuvent ensuite approfondir leur démarche par l'échange et le recueil d'information auprès des partenaires de l'AIOA.

## **ii. L'action expérimentée**

Au regard des missions de la MEIF ce projet entraine tout à fait dans son champ d'intervention. En effet, voici un aperçu des activités de la MEIF qui illustre son action sur le territoire du bassin d'emploi de Rennes :

- Observation, anticipation et adaptation au territoire :
  - Elaboration d'un document d'analyse partagé « 8 tendances majeures pour le territoire » puis élaboration d'un schéma directeur
  - Etude-diagnostic de l'emploi des travailleurs handicapés du Pays de Brocéliande
  - Diagnostics Emploi-Formation
  - Plan d'action sectorielle de la MEIF : services aux personnes
  - Développement de l'outil Transcompétences
  
- Accès et retour à l'emploi
  - Participation et animation de recrutements particuliers sur le bassin
  - Dispositif de reclassement automobile
  - Opérations Bourse et Mercredis de l'Alternance
  - Opération Job Dating dans les quartiers sensibles de Rennes
  - Gestion d'un primo-accueil sur le bassin, en mettant en réseau et en professionnalisant les acteurs de l'AIOA (Accueil, Information, Orientation, Accompagnement)
  - Mise en place d'un « Portail de e-services » et un Internat partenarial « Espace de travail collaboratif »
  - Renforcement des politiques publiques dans les quartiers afin de favoriser le retour à l'emploi au sein des ZUS
  
- Développement de l'emploi et création d'entreprise
  - Portail de la création d'entreprise
  - Favoriser le goût d'entreprendre dans les quartiers.

La constitution d'un lieu de rencontre, de découverte, de présentation des métiers et d'échanges entre les publics et les professionnels répondait ainsi aux attentes du territoire.

## **iii. Influence éventuelle de l'évaluateur dans la conception et la conduite du projet**

Comme évoqué en introduction, nous avons souhaité structurer notre évaluation en fonction de l'avancement de l'expérimentation. Il nous est apparu évident que la dynamique « projet », correspondant à la phase de définition des ambitions du projet devait être questionnée spécifiquement et de manière séparée par rapport à la phase de fonctionnement du dispositif intervenant une fois l'Exploratoire ouvert.

Ce séquençage de l'évaluation nous a conduit à formaliser un ensemble de constats puis de recommandations au moment de l'ouverture de l'Exploratoire par rapport au

renforcement ou non de l'intégration des acteurs de l'AIOA (programme 5 du premier appel à projet).

La formulation de ces recommandations a, de fait, modifié la manière dont le porteur de projet a conduit par la suite son expérimentation, même si le champ des recommandations restait circonscrit comme nous le verrons par la suite.

## **2. Objectifs et modalités de l'évaluation**

### **i. Problématique et méthodologie mise en œuvre**

Il est important de préciser ici que le choix du porteur de projet dès l'appel à projet a conditionné en grande partie la méthodologie de l'évaluation.

En effet, celui-ci s'est inscrit dans le programme 5 du premier appel à projet à savoir « Organisation intégrée des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle ». Dès lors, toute évaluation en direction des bénéficiaires du dispositif était proscrite, les bénéficiaires étant ici les jeunes mais également les visiteurs. En effet, lors de l'appel à projet, l'expérimentateur a précisé les éléments suivants quant aux publics cibles :

*« Le Bassin d'emploi rennais compte 160 000 jeunes de 14 à 25 ans (47 000 collégiens, 44 000 lycéens, 3 000 apprentis et 60 000 étudiants).*

*Ce sont les cibles potentielles de notre dispositif de découverte des métiers.*

*Celui-ci s'adressera aussi bien à des visiteurs individuels qu'à des groupes pour lesquels une visite particulière sera organisée.*

*Une attention particulière sera portée aux scolaires qui construisent leur projet professionnel (collégiens, lycéens et étudiants), aux personnes en formation, en reconversion, en insertion professionnelle et aux demandeurs d'emploi.*

*L'entrée sera libre et gratuite, il pourra ainsi être visité par des passants. Nous prévoyons une ouverture en journée, en soirée et le weekend. »*

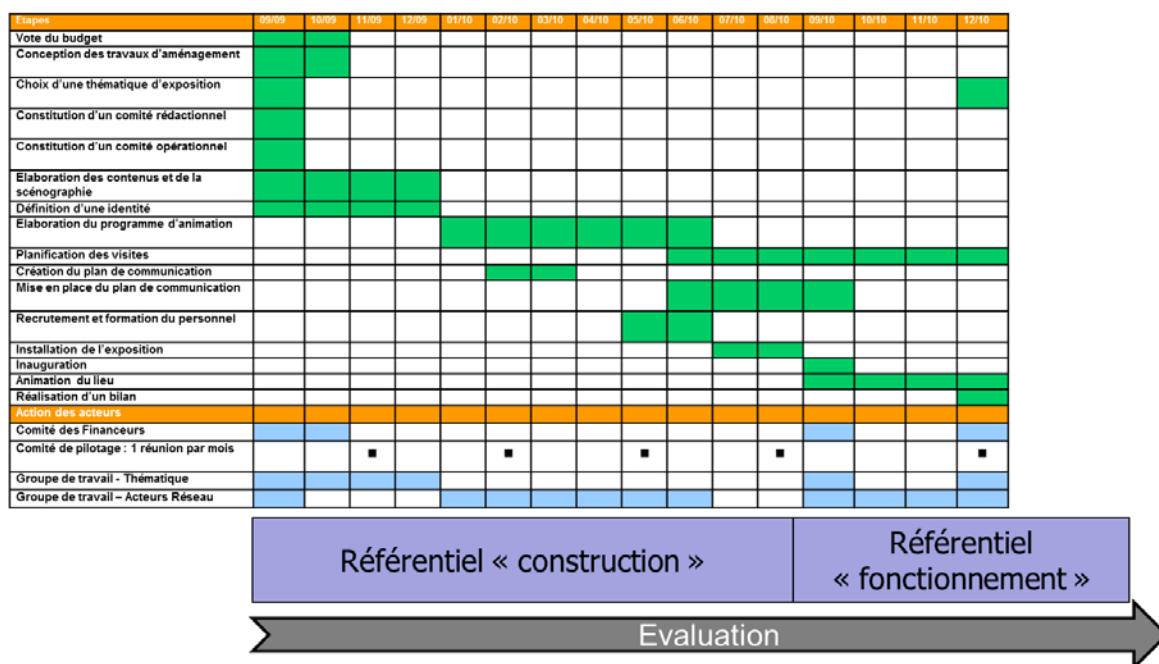
Il faut ajouter à cela la limite territoriale de l'expérimentation constituée de l'ensemble du Bassin d'emploi de Rennes : le Pays de Rennes, le Pays de Brocéliande et le Pays de Vallons de Vilaine.

Notre démarche évaluative s'est donc attachée à mesurer en quoi cette expérimentation était susceptible ou non de renforcer l'intégration des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle.

Cette démarche nous a alors conduits à mettre de côté les méthodes quantitatives de type « comparaison d'un groupe bénéficiaire et d'un groupe témoin ».

C'est donc par la mobilisation de méthodes qualitatives que nous avons principalement œuvré.

L'organisation générale de l'évaluation sur toute la période de l'expérimentation a été planifiée ainsi au démarrage de l'expérimentation :



En amont de toute action, et en concertation avec le porteur de projet, nous avons mis en place un Comité de Suivi de l'Évaluation regroupant les acteurs suivants :

Catégories	Membres
Groupe projet	Mesdames Riou et Babou
Politiques et financeurs	Pour l'État : DDTEFP Pour les collectivités : Conseil Régional de Bretagne
Partenaires Formation	Un organisme de formation (Prestation d'Orientation Professionnelle) IBEP
Partenaires AIOA	Pôle Emploi SUIO / CIO Mission Locale
Partenaires Economiques	Le CODESPAR
Partenaires Culturels et Scientifiques	Ademe.

La mission de ce Comité était principalement de débattre des éléments produits régulièrement par l'évaluation et d'apporter des éclairages complémentaires au besoin. Ce Comité de Suivi de l'Évaluation s'est réuni 2 fois par an pendant toute la période de l'évaluation. Ces temps de rencontre permettaient également à l'évaluation d'explicitier



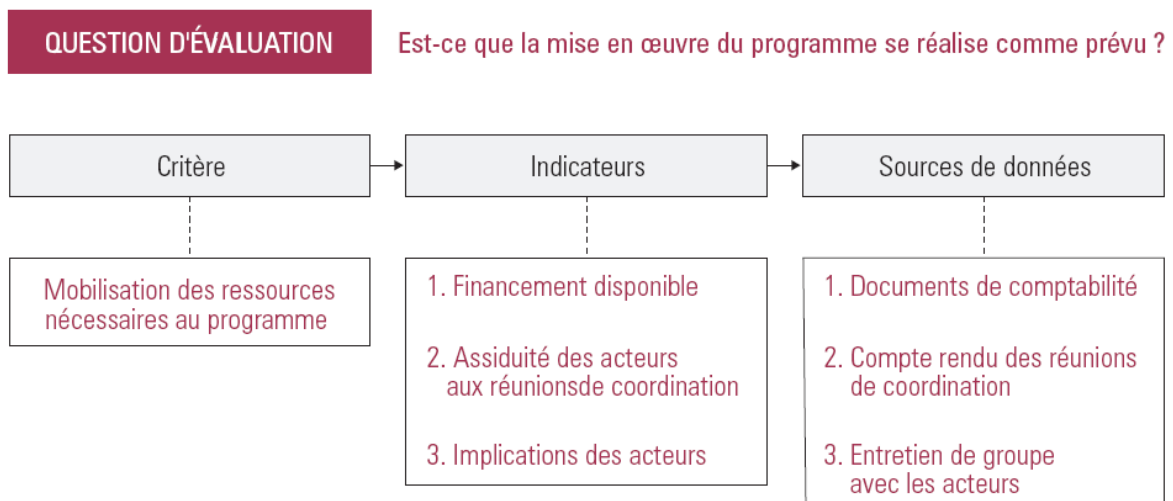
clairement ses constats et recommandations au porteur de projet afin de ne pas créer d'incompréhensions inutiles.

Enfin, ce Comité de Suivi de l'Évaluation permettait de transmettre aux différents membres l'intérêt et la pertinence d'une démarche évaluative itinérante et de leur donner à voir toute la valeur ajoutée que celle-ci pouvait représenter pour eux.

Il faut noter que les différents acteurs institutionnels n'ont pas toujours pu se rendre disponible pour la tenue des réunions du Comité de Suivi de l'Évaluation, malgré les multiples relances et anticipations. Cet élément a parfois limité la richesse des échanges.

La problématique étant posée (en quoi cette expérimentation était susceptible ou non de renforcer l'intégration des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle ?) nous avons défini les questions évaluatives, identifié un ensemble de critères de mesure et d'indicateurs, puis les sources de données disponibles, le tout pour le référentiel d'évaluation correspondant à la phase de conception du dispositif l'Exploratoire en suivant la méthodologie suivante :

Exemple :



Les questions évaluatives, validées par le Comité de Suivi de l'Évaluation, ont été organisées en 3 chapitres pour des soucis de clarté de la démarche :

- Chapitre 1 : Processus d'élaboration du projet L'Exploratoire : Définition des priorités, structuration du projet :
  - ⇒ Quelles ont été les modalités de définition des priorités du projet L'Exploratoire ?
  - ⇒ Les acteurs institutionnels ont-ils été associés à cette définition ?
  - ⇒ Les modalités de sollicitation des acteurs ont-elles été cohérentes au regard de leurs attentes ?
  - ⇒ La définition des objectifs s'est-elle accompagnée d'une réflexion sur les indicateurs d'évaluation d'impact ?

- Chapitre 2 : Modalités de mise en œuvre du projet L'Exploratoire : Animation, décision, suivi et évaluation :
  - ⇒ Les modalités d'animation permettent-elles de recueillir les avis des acteurs institutionnels ?
  - ⇒ Le dispositif permet-il une prise en compte de ces avis par une capacité d'adaptation et de réactivité ?
  - ⇒ Le système d'information sur la mise en œuvre du projet L'Exploratoire permet-il le suivi par les acteurs des actions mises en œuvre ?
  - ⇒ Les processus décisionnels permettent-ils une implication des acteurs institutionnels ?
  - ⇒ La méthode d'évaluation des actions s'inscrit-elle dans une dynamique intégrative ?
  - ⇒ En quoi le projet met à disposition des acteurs des moyens spécifiques et dédiés afin de renforcer la coordination ?
  
- Chapitre 3 : Appropriation du projet L'Exploratoire par les acteurs :
  - ⇒ Quelles sont les modalités de communication autour du projet ?
  - ⇒ Permettent-elles une adhésion des acteurs au projet ?
  - ⇒ Les acteurs sollicités autour du projet sont-ils passés du statut de « partenaire » à un statut et une posture de « acteur » impliqués concrètement dans la dynamique de l'Exploratoire ?
  - ⇒ Les comportements des acteurs sont-ils conformes à leurs engagements initiaux ?

Les critères de mesure en lien avec ces questions évaluatives ont également été définis par l'évaluateur et validés par le Comité de Suivi de l'Évaluation :

- Association des acteurs
- Satisfaction des acteurs
- Implication sur la durée
- Diversité des acteurs
- Capacité à produire collectivement
- Emergence chez les acteurs de nouvelles dynamiques
- Articulation des pratiques des acteurs
- Communication

Le croisement de ces éléments a permis de constituer la matrice suivante :

Questions évaluatives et Critères de mesure								
	Association des acteurs	Satisfaction des acteurs	Implication dans la durée	Diversité des acteurs	Capacité à produire collectivement	Emergence chez les acteurs de nouvelles dynamiques	Articulation des pratiques des acteurs	Communication
Quelles ont été les modalités de définition des priorités du projet L'Exploratoire ?	Nombre d'acteurs présents en réunion de préparation				Modification des priorités du projet suite aux réunions préparatoires			
Les acteurs institutionnels ont-ils été associés à cette définition ?		Mesure de la satisfaction et évolution		Exhaustivité des acteurs au regard de la typologie initiale				
Les modalités de sollicitation des acteurs ont-elles été cohérentes au regard de leurs attentes ?								
La définition des objectifs s'est-elle accompagnée d'une réflexion sur les indicateurs d'évaluation d'impact ?					Expression des résultats attendus		Cohérence dans l'expression des résultats	
Les modalités d'animation permettent-elles de recueillir les avis des acteurs institutionnels ?		Degré de satisfaction exprimée	Assiduité aux réunions de travail					
Le dispositif permet-il une prise en compte de ces avis par une capacité d'adaptation et de réactivité ?					Modification des priorités du projet suite aux réunions préparatoires			
Le système d'information sur la mise en oeuvre du projet L'Exploratoire permet-il le suivi par les acteurs des actions mises en oeuvre ?		Degré de satisfaction exprimée						Existence et utilisation d'un système d'information adapté
Les processus décisionnels permettent-ils une implication des acteurs institutionnels ?	Niveau de formalisation des processus décisionnels	Degré d'intérêt pour le projet dans la durée						
La méthode d'évaluation des actions s'inscrit-elle dans une dynamique intégrative ?						Degré de convergence dans l'expression des acteurs sur le projet (fonctionnement et résultats)		
En quoi le projet met à disposition des acteurs des moyens spécifiques et dédiés afin de renforcer la coordination ?		Degré de satisfaction exprimée						Existence et utilisation d'un système d'information adapté
Quelles sont les modalités de communication autour du projet ?		Degré de satisfaction exprimée						Diversité des modalités de communication en fonction des typologies d'acteurs
Permettent-elles une adhésion des acteurs au projet ?		Degré d'adhésion exprimée	Contribution opérationnelle des acteurs					
Les acteurs sollicités autour du projet sont-ils passés du statut de "partenaire" à un statut et une posture de "acteur" impliqués concrètement dans la dynamique de l'Exploratoire ?					Implication active lors des réunions		Contribution opérationnelle des acteurs	
Les comportements des acteurs sont-ils conformes à leurs engagements initiaux ?			Capacité à tenir les engagements initiaux (financiers et opérationnels)					

Un ensemble d'indicateurs de mesure associés à cette matrice a été constitué allant du niveau de satisfaction au nombre de nouvelles dynamiques constituées en passant par le nombre d'acteurs impliqués.

Les sources de données identifiées ont été les suivantes :

- Comptes rendus de réunion
- PV et ordres du jour
- Feuilles d'émargement
- Documents projet
- Cahier des charges du site internet
- Entretiens individuels
- Questionnaires en ligne
- Observation lors de réunions de travail entre acteurs

La première phase de l'évaluation (phase de conception de l'Exploratoire) a donné lieu à la production de constats, puis de recommandations en octobre 2010.

Après cette étape, nous avons redéfini le référentiel d'évaluation afin de l'adapter à la phase de fonctionnement du dispositif celui-ci étant lancé.

Ce référentiel a été modifié « à la marge » afin de conserver au maximum une cohérence évaluative tout au long de l'expérimentation tout en s'adaptant au projet. Les tableaux suivants présentent de façon synthétique les questions évaluatives, critères de mesure, indicateurs retenus et sources de données identifiées pour cette partie :

Les nouvelles questions évaluatives ont été les suivantes :

Chapitre 1 : Processus de gouvernance du projet L'Exploratoire : Définition des thématiques, structuration du projet :

- ✓ Les processus décisionnels permettent-ils une implication de tous les acteurs (financeurs, apporteurs de contenus, acteurs de l'AIOA (ingénierie pédagogique ; accompagnateurs/prescripteurs), autres acteurs) ?
- ✓ Quelles ont été les modalités de définition des thématiques portées par L'Exploratoire ?
- ✓ De quelle manière la structuration du financement, de l'organisation et du fonctionnement de l'Exploratoire permet-elle de passer du mode « Projet » au mode « Programme »?
- ✓ Dans quelle mesure les résultats de l'évaluation d'impact sont intégrés dans la gouvernance du dispositif?
- ✓

Chapitre 2 : Modalités de mise en œuvre du projet L'Exploratoire : Animation, suivi et évaluation :

- ✓ Les modalités d'animation permettent-elles de recueillir les avis et attentes de tous les acteurs ?
- ✓ Les modalités de sollicitation des acteurs ont-elles été cohérentes au regard de leurs attentes ?
- ✓ Le dispositif permet-il une prise en compte de ces avis et attentes par une capacité d'adaptation et de réactivité ?
- ✓ Le système d'information sur la mise en œuvre du projet L'Exploratoire permet-il le suivi par les acteurs des actions mises en œuvre ?
- ✓ En quoi le projet met à disposition des acteurs des moyens spécifiques et dédiés afin de renforcer la coordination, (acteurs de l'AIOA, apporteurs de contenus, autres) ?
- ✓

Chapitre 3 : Appropriation du projet L'Exploratoire par les acteurs :

- ✓ Quelles sont les modalités de communication autour du projet ?
- ✓ Permettent-elles une adhésion des acteurs au projet ?
- ✓ Les acteurs sollicités autour du projet sont-ils passés du statut de « partenaire » à un statut et une posture de « acteur » impliqués concrètement dans la dynamique de l'Exploratoire ?
- ✓ Les comportements des acteurs sont-ils conformes à leurs engagements initiaux ?
- ✓ Peut-on dire que le projet l'Exploratoire renforce les synergies entre acteurs ?

Et les nouvelles matrices Questions – Critères – Indicateurs – Sources de données ont été :

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Sources
<b>Chapitre 1 : Questions évaluatives liées au processus de gouvernance du projet</b>			
Les processus décisionnels permettent-ils une implication de tous les acteurs (financeurs, apporteurs de contenus, acteurs de l'AIOA (ingénierie pédagogique ; accompagnateurs/prescripteurs), autres acteurs) ?	Diversité des acteurs	Exhaustivité des acteurs au regard de la typologie initiale	Entretiens ciblés et questionnaire
Quelles ont été les modalités de définition des thématiques portées par L'Exploratoire ?	Association des acteurs	Acteurs sollicités	PV de réunion
	Capacité à produire collectivement	Evolution des priorités	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
De quelle manière la structuration du financement, de l'organisation et du fonctionnement de l'Exploratoire permet-elle de passer du mode « Projet » au mode « Programme »?	Implication dans la durée	Degré d'intérêt pour le projet dans la durée	Feuilles d'émargement / Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
	Accord sur des objectifs communs	Expression de solutions communes	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
Dans quelle mesure les résultats de l'évaluation d'impact sont intégrés dans la gouvernance du dispositif?			Entretiens ciblés et questionnaire

## Chapitre 2 : Questions évaluatives liées à la mise en œuvre du projet

Les modalités d'animation permettent-elles de recueillir les avis des acteurs institutionnels ?	Satisfaction des acteurs	Degré de satisfaction exprimée	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
	Implication dans la durée	Assiduité aux réunions de travail	Feuilles d'émargement
	Diversité des acteurs		
Les modalités de sollicitation des acteurs ont-elles été cohérentes au regard de leurs attentes ?	Satisfaction des acteurs	Degré de satisfaction exprimée	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
Le dispositif permet-il une prise en compte de ces avis par une capacité d'adaptation et de réactivité ?	Capacité à produire collectivement	Modification des priorités du projet suite aux réunions préparatoires	PV des réunions et versions successives du projet
Le système d'information sur la mise en œuvre de l'Exploratoire permet-il le suivi par les acteurs des actions mises en œuvre ?	Satisfaction des acteurs	Degré de satisfaction exprimée	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
	Communication	Existence et utilisation d'un système d'information adapté	Observations, entretiens avec les porteurs de projet et PV des réunions
En quoi le projet met-il à disposition des acteurs des moyens spécifiques et dédiés afin de renforcer la coordination ?	Satisfaction des acteurs	Degré de satisfaction exprimée	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
	Communication	Existence et utilisation d'un système d'information adapté	Observations, entretiens avec les porteurs de projet

Chapitre 3 : Questions évaluatives liées à l'appropriation du projet Exploratoire			
Quelles sont les modalités de communication autour du projet ?	Satisfaction des acteurs	Degré de satisfaction exprimée	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
	Communication	Diversité des modalités de communication en fonction des typologies d'acteurs	Observations, entretiens avec les porteurs de projet
Permettent-elles une adhésion des acteurs au projet ?	Satisfaction des acteurs	Degré d'adhésion exprimée	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
	Implication dans la durée	Contribution opérationnelle des acteurs	Recensement des contributions (analyse documentaire) et observations
Les acteurs sollicités autour du projet sont-ils passés du statut de "partenaire" à un statut et une posture de "acteur" impliqués concrètement dans la dynamique de l'Exploratoire ?	Capacité à produire collectivement	Implication active lors des réunions	Observations lors des réunions
	Emergence chez les acteurs de nouvelles dynamiques		
	Articulation des pratiques des acteurs	Contribution opérationnelle des acteurs	Recensement des contributions (analyse documentaire) et observations
Les comportements des acteurs sont-ils conformes à leurs engagements initiaux ?	Implication dans la durée	Capacité à tenir les engagements initiaux (financiers et opérationnels)	Analyse documentaire et entretiens avec les porteurs de projet
Peut-on dire que l' Exploratoire renforce les synergies entre acteurs?	Coordination des acteurs		Entretiens ciblés et questionnaire

Selon la même méthodologie que précédemment, cette phase a donné lieu à la production de constats, puis de recommandations en décembre 2012.

Enfin, nous précisons également ici que notre démarche évaluative s'est attachée à respecter au mieux le calendrier des porteurs de projet, notamment dans la phase de conception.

## **IV. Enseignements de politique publique**

Seront présentés dans cette partie les enseignements qui ont pu être tirés de l'évaluation dans la phase de conception du dispositif et dans la phase de fonctionnement.

### **1. Résultats de l'évaluation**

#### **j. Les publics touchés par l'expérimentation**

##### **Caractéristiques des acteurs impliqués dans l'expérimentation**

La cible des individus concernés par l'évaluation diffère ici des bénéficiaires proprement dit de cette expérimentation. Comme précisé précédemment, il ne s'agit pas d'évaluer l'impact du dispositif sur les bénéficiaires mais bien de savoir si ce projet est susceptible ou non de renforcer l'intégration entre les acteurs de l'AIOA sur le bassin d'emploi de Rennes.

Le public de l'évaluation est donc constitué de l'ensemble de ces acteurs. Lors de l'administration des enquêtes ou lors des entretiens individuels, nous avons sollicité les acteurs suivants :

- MEIF de Rennes
- Rennes Métropole
- Centre Régional d'Information Jeunesse de Bretagne
- Chambre des Métiers et de l'Artisanat d'Ille et Vilaine
- Chambre d'agriculture d'Ille et Vilaine
- Pôle Emploi
- Région Bretagne
- Mission Locale
- CIDFF 35 (Centre d'Information des Droits des Femmes et de la Famille)
- Activ'emploi
- Pâtis Fraux
- IBEP
- AREP Fougères et Vitré
- MIJEC (mission d'insertion des jeunes de l'enseignement catholique)
- Cantine numérique
- Laboratoire LOUSTIC
- Ligue de l'enseignement
- ASIR Bretagne
- UMIH (Union Métiers Industries Hôtellerie)
- CLPS (Contribuer à La Promotion Sociale)
- Capeb 35
- Les Champs Libres
- Opcalia Bretagne
- SOIE Université Rennes 1
- Altedia CTP Vitré



- Fongecif Bretagne
- F RTP Bretagne

Il s'agit au total d'une cinquantaine de personnes concernées qui ont été sollicitées durant toute la période de l'évaluation.

En fonction des questions évaluatives mais également en fonction des moments du projet, nous avons privilégié, en concertation avec le porteur de projet, des personnes soit à dominante opérationnelle, soit à dominante politique.

### **Adhésion au dispositif des acteurs impliqués**

L'adhésion des acteurs de l'AIOA a constitué l'un des objectifs prioritaires du dispositif pour le porteur de projet.

Cette adhésion a été importante dès le démarrage du projet. Cela est dû à plusieurs raisons :

- Tout d'abord, le porteur de projet, la MEIF de Rennes, est fortement reconnu sur le territoire
- L'ampleur du projet était suffisamment importante pour éviter un intérêt trop faible de la part des acteurs institutionnels du territoire
- Le choix de l'emplacement du projet, défini très tôt dans la démarche, sur un lieu stratégique au sein de la ville (place centrale, en face d'une sortie de métro, et au cœur des projets de grands chantiers urbains) ont renforcé de fait l'importance de ce projet pour le territoire.
- La démarche de co-construction très ouverte choisie par le porteur de projet, associant largement les acteurs de l'AIOA du territoire dès le démarrage des réflexions.
- La volonté pour le porteur de projet de faire de ce dispositif un élément phase de son intervention sur le territoire.

Autant d'éléments qui ont d'emblée conféré de l'importance à ce projet pour l'ensemble des acteurs de l'AIOA du bassin d'emploi de Rennes.

## **iii. Les effets du dispositif expérimenté**

### **Effets de l'expérimentation sur les acteurs impliqués**

En suivant la méthodologie de l'évaluation, voici les recommandations qui ont pu être formulées :

- Phase de conception de l'Exploratoire a permis de formuler des recommandations suivantes liées entre elles autour du couple « gouvernance et processus décisionnels » :

- Un travail de formalisation des processus décisionnels doit être mis en place : comment permettre aux acteurs impliqués de préparer les réunions en amont afin, non pas de produire une circulation d'information allant principalement des porteurs de projet aux acteurs, mais bien des échanges transversaux ? Comment les décisions sont-elles prises (en dehors des réunions du Comité Stratégiques) ? Par qui ?
- L'un des points forts du projet reste son inscription dans la durée. Des cycles annuels de définition et de mise en œuvre de thématiques vont avoir lieu. Il serait opportun de définir des règles de gouvernance claires permettant à chaque acteur d'appréhender pleinement sa place au sein de l'Exploratoire. En somme, il convient de passer, au sein même du « Projet l'Exploratoire » conduit sur 3 ans, à un mode de fonctionnement inscrit sur le mode du « programme » posant les bases d'une coordination pérenne entre les acteurs impliqués.

Comme cela a été exposé précédemment, ces recommandations ont impacté le référentiel des questions évaluatives de la phase de fonctionnement de l'évaluation.

Au terme de l'évaluation, nous avons fait un retour sur ces recommandations intermédiaires. Les éléments rapportés au porteur de projet ont été les suivants :

- ✓ Formaliser les processus décisionnels :
  - Constats : les processus décisionnels ne sont pas aujourd'hui formalisés tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique. Cependant, les acteurs ont globalement noté une clarification sensible des modalités de fonctionnement de l'Exploratoire.
- ✓ Définir des règles de gouvernance :
  - Constats : le projet l'Exploratoire a pu bénéficier des financements du FNEJ de 2009 à 2012. Atout incontestable, ce financement a également créé des incertitudes quant aux engagements de chacun sur le long terme. La décision de revoir le rythme des rencontres du Comité Stratégique afin de lui conférer une dimension de suivi et de pilotage des orientations est un élément de réponse pertinent.

Par rapport à la question centrale de l'évaluation, les éléments de réponse qui peuvent être apportés sont les suivants :

- ✓ L'Exploratoire a permis de renforcer l'intégration des acteurs de l'AIOA sur le territoire en proposant un espace commun de découverte des métiers.

- ✓ L'Exploratoire est un dispositif qui vient en complément des autres outils déjà présents sur le territoire. C'est un élément important de son acceptation par l'ensemble des acteurs impliqués.
- ✓ Il apparaît nécessaire que les pilotes du dispositif assurent les conditions d'une visibilité de la valeur ajoutée du dispositif pour le sécuriser sur le long terme.
- ✓ Cette valeur ajoutée peut être résumée par le couple « exhaustivité / neutralité » ; exhaustivité car le constat est fait que l'information sur les métiers est aujourd'hui atomisée. Neutralité par rapport aux branches et aux fédérations professionnelles dans la mise en animation des informations. L'Exploratoire apporte cette valeur ajoutée et doit le faire savoir de façon plus importante. C'est au regard de ces éléments que la réflexion sur la diversification des sources de financement devra également être engagée afin de ne pas en déstabiliser l'équilibre.
- ✓ La place des acteurs au sein du dispositif, notamment celle de la Région, devra être régulièrement réinterrogée afin de garantir, la mise en œuvre de réponses adaptées ainsi que la pérennité des conditions d'une concertation efficace au service d'un outil aujourd'hui reconnu, utilisé et en cela pertinent.
- ✓ L'Exploratoire n'est plus aujourd'hui un « Projet » mais un véritable dispositif inscrit sur le territoire.
- ✓ Il répond aux attentes des acteurs institutionnels et a donc trouvé toute sa légitimité.
- ✓ L'importance accordée à la mise en animation de l'information apparaît déterminante.
- ✓ La notion de « territoires » se doit de rester au cœur des préoccupations des pilotes du dispositif car elle revêt des réalités, des publics et des attentes diverses à prendre en compte.
- ✓ Avant-gardiste quant à l'utilisation massive des technologies numériques (et en cela, en phase avec l'image de son territoire), l'Exploratoire peut devenir le lieu de l'innovation en réseau pour la découverte des métiers pour l'ensemble du territoire.

### **Effets attendus et effets induits/inattendus**

L'Exploratoire s'est d'emblée posé comme outil au service des acteurs du territoire. Au-delà des éléments bénéfiques en termes d'acceptation par les acteurs d'une telle posture, celle-ci a également obligé le porteur de projet à être extrêmement à l'écoute des attentes

spécifiques de chaque acteur. Il a donc fallu concevoir un dispositif adaptable aux actions mises en œuvre par chacun vis-à-vis de ses publics.

Cette posture a conduit le porteur de projet à définir une relation de type « client/fournisseur » pour garantir la pérennité de cette écoute et de cette adaptabilité du dispositif. Il n'a donc pas cherché à imposer son mode de fonctionnement aux autres (au prétexte de l'importance du dispositif) mais a posé dès le démarrage le postulat suivant : l'Exploratoire n'existera que s'il est accepté et utilisé, c'est-à-dire, en phase avec les attentes de chacun.

Cet élément est à mettre en avant car il constitue un point essentiel dans la réussite de l'expérimentation.

### **Gouvernance et coordinations d'acteurs**

Il s'agit de l'objet même de l'évaluation.

## **2. Validité externe des résultats et perspectives de généralisation/essaimage**

### **j. Caractère expérimental du dispositif évalué**

S'agissant de l'intégration des acteurs de l'AIOA, il est important de préciser que le dispositif expérimental n'a pas associé de nouveaux acteurs par rapport à ceux qui pouvaient agir sur ce territoire en amont de l'expérimentation.

L'innovation principale a résidé dans la mobilisation forte des outils numériques au service de la découverte des métiers.

La multitude des dispositifs préexistants trouve ainsi un espace de rencontre. En effet, l'Exploratoire est caractérisé par la réalisation d'un lieu physique de découverte et de débat et permet la collecte d'informations amenant chacun à poursuivre l'expérience sur le web.

Mais l'Exploratoire ne se limite pas à l'existence de ce lieu. Il est également constitué d'une partie mobile permettant de transporter les tables interactives sur l'ensemble du territoire concerné par l'expérimentation. Cet élément est important car il permet aux acteurs institutionnels de la périphérie de territoire d'utiliser ces outils au service de leurs publics soumis à des contraintes de mobilité.

### **iii. Caractère transférable du dispositif et changement d'échelle**

#### **Représentativité du terrain et des acteurs**

Les acteurs mobilisés autour de ce projet ne diffèrent pas de ceux que l'on peut rencontrer sur le reste du territoire national.

On peut cependant souligner le fait que le porteur de projet, la MEIF du bassin d'emploi de Rennes est une structure « sans murs », ce qui n'est pas la majorité des cas existants pour les autres MEIF au niveau national. (La MEIF de Rennes appartient au réseau des 203 Maisons de l'emploi réparties sur toutes les régions de France).

Comme pour tout projet s'inscrivant dans la durée et notamment dans cette période récente de contrainte budgétaire, le porteur de projet a dû tenir compte des contraintes de l'ensemble de ses partenaires pendant toute l'expérimentation. Certains engagements financiers n'ont finalement pas pu être honorés au dernier moment, obligeant le porteur de projet à une forte réactivité.

### **Contexte expérimental**

Le montage de l'évaluation en 2 phases avec la production de recommandations à la fin de la phase de conception de l'Exploratoire a inévitablement produit des effets vis-à-vis du porteur projet. Ces recommandations intermédiaires ont été rapportées précédemment.

De plus, à la fin de la dernière réunion du Comité de Suivi de l'Evaluation, et après avoir rendu nos conclusions, nous avons rapporté un ensemble de points de vigilance pour le porteur de projet pour les 6 mois à venir. Ces conseils, formulés par les partenaires de l'AIOA interviewés lors de cette dernière séquence de travail, ont été les suivants :

- ✓ « *Maintenir (renforcer ?) les liens avec les acteurs de l'AIOA et plus largement du secteur emploi/formation* »
- ✓ « *Etre à l'écoute des besoins et attentes des publics et de leurs évolutions* »
- ✓ « *Diversifier les actions en fonction des types de publics (jeunes, demandeurs d'emploi, étudiants, salariés, publics peu qualifiés) et en lien avec les acteurs de l'AIOA* »
- ✓ « *Information systématique sur les événements, adaptation des outils aux demandes et des modalités d'animation* »
- ✓ « *L'appropriation est en cours pour notre structure. Nous prévoyons des contacts plus rapprochés pour organiser des découvertes spécifiquement pour notre public de travailleurs handicapés.* »
- ✓ « *quelle communication pour que les acteurs de l'emploi se l'approprient ?* »

## **Transférabilité du dispositif**

La transférabilité d'un dispositif comme celui décrit ici ne peut avoir lieu que si :

- L'association des différentes parties prenantes intervient le plus en amont possible du dispositif afin de lutter contre le jeu des logiques institutionnelles.
  - Définition très en amont de la gouvernance
  - Définition des finalités et de ses déclinaisons opérationnelles (lien à établir entre les dispositifs interactifs déployés et les publics visés)
  - Définition et explicitation la plus claire possible du processus de co-construction entre acteurs : ne pas s'arrêter à une simple intension de co-construction mais élaborer les étapes de travail et expliciter le statut des sollicitations demandées aux acteurs impliqués (avis, observations, recommandations, validation, approbation, ...)
  - Définition des règles de communication sur le projet
  - Constitution d'une charte des parties prenantes en lien avec le projet afin de poser les bases opérationnelles d'une ambition partagée
  
- La levée des incertitudes sur la prolongation des financements du dispositif au-delà de la phase expérimentale est réalisée rapidement. Ce point a questionné les parties prenantes pendant toute l'expérimentation sachant qu'un financeur important a finalement fait faux bond au moment du démarrage du projet.

Ce dispositif peut avoir vocation à être répliqué sur d'autres territoires si :

- Celui-ci est porté par un acteur institutionnel légitime à intervenir à l'échelle du territoire retenu
- Sa portée dans le paysage local emporte l'adhésion obligatoire des parties prenantes (« masse critique » du projet par rapport au territoire)
- L'implantation de l'espace physique est de qualité vis-à-vis des publics cibles et positionne ainsi le projet comme un élément emblématique de la politique locale.
- Le dispositif se positionne comme un outil au service des pratiques et dispositifs d'ores et déjà mobilisés par les acteurs de l'AIOA du territoire

## **CONCLUSION GENERALE**

La mise en place de l'Exploratoire a permis de renforcer l'intégration des acteurs de l'AIOA en fournissant un espace partagé au service des publics cibles.

Au regard de la question centrale de l'évaluation, il apparaît que la pertinence d'un tel projet ne peut prendre sens que sur le long terme car celui-ci engage des transformations lentes de

la perception et des regards de chaque acteur. Tout autre action conduite par la suite n'en sera que facilitée par le travail de rapprochement des points de vue engagé par cette expérimentation.

Au-delà des enseignements directs en lien avec la mise en place de cette expérimentation, ce projet a permis de mettre en évidence l'impérieuse nécessité de la définition des gouvernances locales de projet à l'heure où les recompositions locales des politiques publiques bouleversent les équilibres en place.

Il convient en conséquence sur de tels projets et dans l'environnement institutionnel actuel d'inclure dans les critères d'éligibilité l'explicitation des gouvernances envisagées et leur état de constitution avant même le démarrage de toute action, au risque sinon de financer des projets « hors sols ».



## BIBLIOGRAPHIE

---

**Baslé, Maurice - Économie, conseil et gestion publique : suivi et évaluation des politiques publiques et des programmes** Paris, 2008, (Economica)

**Arnaud, Serge ; Boudeville, Nicolas. - Évaluer des politiques et programmes publics**  
Paris, Edition de la Performance, 2004 (Secteur public)

**Université de Rennes I. - Innover dans les pratiques. Livre blanc : le suivi-évaluation pour un pilotage optimisé de l'action publique**, 2008

**Lamarque, Danièle. - L'évaluation des politiques publiques locales**, Paris, 2004, (Systèmes. collectivités locales)

**L'évaluation des politiques publiques** – Paris, février 2001, (la Documentation Française)


**La conduite et l'évaluation des projets de développement**, mai 1998, (Dossiers d'Experts)





# ANNEXES


Exemple de document de travail remis lors d'un Comité de Suivi de l'Évaluation à la suite d'une séquence de travail de l'évaluateur



**Décision Publique**



**Décision Publique**  
4 bis, Allée du Bâtiment  
Immeuble Le Corail  
35000 RENNES

*Evaluation de l'Exploratoire*  
*Comité de Suivi de l'évaluation*  
*Réunion du 22 octobre 2010 (troisième réunion)*



**L'EXPLORATOIRE**  
Aujourd'hui, les métiers de demain

**Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation  
Professionnelle du Bassin d'Emploi de Rennes**



4 avenue Henri Fréville  
CS 20723  
35207 RENNES CEDEX 2

**Octobre 2010**

\* Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ».

## 1. Calendrier de l'évaluation (construction de l'expérimentation)

Adaptation du calendrier de l'évaluation au phasage de mise en place de l'Exploratoire :

- 5 février 2010 : Première réunion du Comité de Suivi de l'Evaluation
  - ⇒ Définition des questions évaluatives et des critères de mesure.
- 9 Avril 2010 : Seconde réunion du Comité de Suivi de l'Evaluation
  - ⇒ Validation des indicateurs et des sources de données
- 14 avril 2010 : rencontre avec les chefs de projet.
  - ⇒ Validation des modalités de mise en œuvre
- Mai – Juin - Juillet: collecte des informations
  - ⇒ Administration du questionnaire ; entretiens avec différents acteurs impliqués
- 22 Octobre 2010 : Nouvelle réunion du Comité de Suivi de l'Evaluation
  - ⇒ Présentation de la note d'étape.
  - ⇒ Premiers retours sur le nouveau cycle de recueil d'information.

## 2. Méthodologie

La collecte des données s'est effectuée par :

- ⇒ Une analyse documentaire
  - ⇒ L'envoi d'un questionnaire aux acteurs impliqués dans le projet
  - ⇒ La réalisation d'un ensemble d'entretiens individuels
- L'analyse documentaire a porté sur :
    - ⇒ Les différentes versions du projet
    - ⇒ Les comptes-rendus des réunions, les convocations, les feuilles d'émergence
    - ⇒ Les documents de présentation remis lors des réunions.
  - L'enquête a été adressée à 61 personnes. 21 réponses complètes ont été enregistrées. La diffusion du questionnaire a été faite par mail avec la possibilité de saisir les réponses du 18/05/2010 au 13/06/2010. 2 relances aux non-répondants ont été envoyées durant cette période.
  - Sur les 13 entretiens prévus, 11 ont pu être réalisés (10 en face-à-face et 1 par téléphone). Chaque entretien a duré entre 1 heure et 1 heure et demi.

## 2. Méthodologie

Personnes interviewées		
Nom	Prénom	Organisme
GUENOT	Laurence	REGION BRETAGNE
FAUCHEUX	Véronique	RENNES METROPOLE
CROIX-MARIE	Sylvia	PAYS DE BROCELIANDE
HERBINOT	Jean-François	PAYS DES VALLONS DE VILAINE
ROUXEL	Sophie	PAYS DE RENNES
HAMON	Gwenaële	MEIF DE RENNES
JOURDAN	Philippe	MISSION LOCALE
MARQUILLY	Michele	CIO RENNES SUD
MOREL	Valérie	CRIBJ
FRESNEL	Jean-François	CHAMBRE DES METIERS

Personnes non interviewées		
Nom	Prénom	Organisme
ALEXANDRE	Philippe	ETAT
JESTIN	Robert	MEIF DE RENNES
CARNEAU	Sylvie	POLE EMPLOI

Décision Publique / MEIF «Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ». L'Exploratoire – Comité de Suivi de l'Évaluation – 22 octobre 2010

7

## 3. Processus d'élaboration du projet l'Exploratoire.

Les questions évaluatives traitées dans ce champ d'investigation sont les suivantes :

- ⇒ Quelles ont été les modalités de définition des priorités du projet L'Exploratoire ?
- ⇒ Les acteurs institutionnels ont-ils été associés à cette définition ?
- ⇒ Les modalités de sollicitation des acteurs ont-elles été cohérentes au regard de leurs attentes ?
- ⇒ La définition des objectifs s'est-elle accompagnée d'une réflexion sur les indicateurs d'évaluation d'impact ?

Les entretiens, renforcés des apports de l'enquête en ligne, ont permis de mettre en évidence que les acteurs ont en majorité estimé que l'association aux réflexions avait été conduite de manière satisfaisante. L'association aux décisions est cependant plus mitigée :

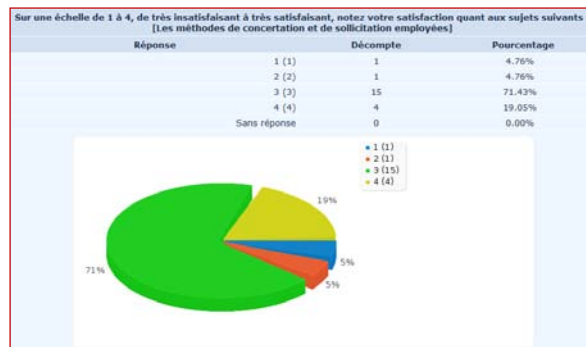


Décision Publique / MEIF «Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ». L'Exploratoire – Comité de Suivi de l'Évaluation – 22 octobre 2010

9

### 3. Processus d'élaboration du projet l'Exploratoire.

- L'évaluation de l'impact de l'expérimentation sur les bénéficiaires (visiteurs et partenaires) n'a pris, pour l'instant, qu'une place limitée dans les débats entre acteurs.
- Les modalités de sollicitations sont perçues comme cohérentes et pertinentes pour les acteurs impliqués



Décision Publique / MEIF «Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ». L'Exploratoire – Comité de Suivi de l'Évaluation – 22 octobre 2010

11

### 4. Modalités de mise en œuvre du projet l'Exploratoire.

Les questions évaluatives traitées dans ce champ d'investigation sont les suivantes :

- ⇒ Les modalités d'animation permettent-elles de recueillir les avis des acteurs institutionnels ?
  - ⇒ Le dispositif permet-il une prise en compte de ces avis par une capacité d'adaptation et de réactivité ?
  - ⇒ Le système d'information sur la mise en œuvre du projet L'Exploratoire permet-il le suivi par les acteurs des actions mises en œuvre ?
  - ⇒ Les processus décisionnels permettent-ils une implication des acteurs institutionnels ?
  - ⇒ La méthode d'évaluation des actions s'inscrit-elle dans une dynamique intégrative ?
  - ⇒ En quoi le projet met à disposition des acteurs des moyens spécifiques et dédiés afin de renforcer la coordination ?
- L'intégralité des répondants considèrent avoir eu la possibilité de s'exprimer, et le sentiment d'avoir été entendue dans leurs propositions et remarques.
  - Ceci est à mettre en lien avec le regard très positif porté par les acteurs sur la pertinence des convocations aux réunions en fonction de la nature des sollicitations attendues et des fonctions de ces mêmes acteurs.

Décision Publique / MEIF «Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ». L'Exploratoire – Comité de Suivi de l'Évaluation – 22 octobre 2010

13

#### 4. Modalités de mise en œuvre du projet l'Exploratoire.

- Confirmant les dires relevés en entretien, le questionnaire a mis en évidence que 70% des répondants ont déclaré être suffisamment informés quant au suivi et à la mise en œuvre du projet.
- Le thème des modalités d'information a plusieurs fois été abordé lors des entretiens. Il en ressort que les acteurs impliqués dans l'expérimentation ne sont pas particulièrement en attente de nouvelles modalités d'information, complémentaires de celles employées actuellement.
- L'enquête a également mis en évidence un point intéressant, à savoir que le projet a pu être un élément déclencheur de nouvelles collaborations entre les acteurs dans la mesure où des moyens spécifiques avaient été mis à la disposition des acteurs au sein de leur structure

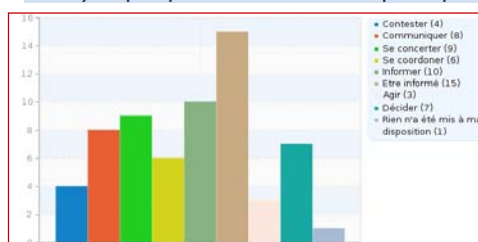
Stat	Value	N	Y	Sum	
Tschuprow's t	0,410964	Y	7	5	12
Cramer's v	0,410964	N	2	9	11
Phi²	0,168881	Sum	9	14	23
Chi² (p-value)	3,88 (0,0487)				
Lambda	0,463636				
Tau (p-value)	0,1689 (0,0539)				
U(R/C) (p-value)	0,1274 (0,0440)				

Il y a moins de 5 chances sur 100 que la répartition des réponses soit due au hasard.

#### 4. Modalités de mise en œuvre du projet l'Exploratoire.

- Le système d'information mis en place est centré autour de la diffusion des éléments au détriment de l'action, tout en sachant que les acteurs ont parallèlement reconnu la grande difficulté pour les porteurs de projet de conduire un tel chantier dans un délai aussi resserré.

Des moyens spécifiques ont-ils été mis à votre disposition pour :



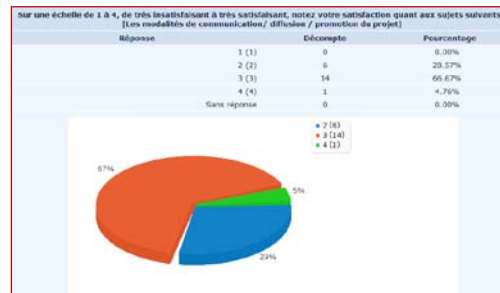
- La dynamique intégrative du projet opère de part sa « masse » et son « implantation ». En effet, l'Exploratoire est un projet suffisamment structurant sur le territoire pour que chaque acteur local le considère, à des degrés divers, comme stratégique. De plus, son implantation en plein cœur de Rennes, au carrefour des intérêts des publics visés par le dispositif, le rend très prometteur pour l'avenir.

## 5. Appropriation du projet par les acteurs.

Les questions évaluatives traitées dans ce champ d'investigation sont les suivantes :

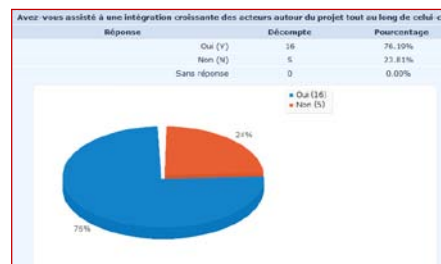
- ⇒ Quelles sont les modalités de communication autour du projet ?
- ⇒ Permettent-elles une adhésion des acteurs au projet ?
- ⇒ Les acteurs sollicités autour du projet sont-ils passés du statut de « partenaire » à un statut et une posture de « acteur » impliqués concrètement dans la dynamique de l'Exploratoire ?
- ⇒ Les comportements des acteurs sont-ils conformes à leurs engagements initiaux ?

- L'accès à l'information concernant la mise en œuvre de l'Exploratoire a été jugée positivement par les personnes interviewées. Les modalités en ont été : les réunions d'échanges et d'information régulièrement conduites par les porteurs de projet, avec la remise des supports de présentation et des comptes-rendus. La diffusion de courriels est venue compléter l'ensemble tout au long du processus de construction de l'expérimentation.



## 5. Appropriation du projet par les acteurs.

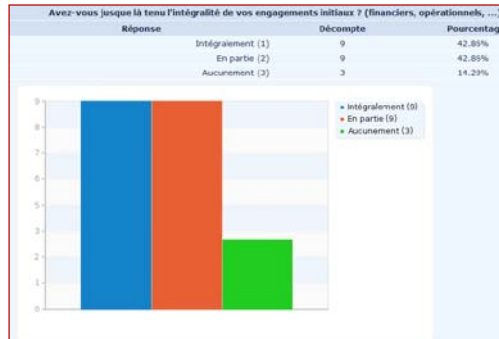
- Le sentiment d'adhésion au projet est pour l'instant positif. Lors de l'enquête, les acteurs ont exprimé un sentiment croissant d'intégration :



- Ces éléments déclaratifs doivent être mis en perspective avec une appropriation pleine et entière du projet par les acteurs impliqués, les conduisant d'une posture de « partenaire » à celle d'« acteur » du projet.
- Nous avons pu noter un renforcement de l'adhésion au projet dès lors que les acteurs ont pu se projeter dans leurs pratiques quotidiennes et commencer à articuler l'Exploratoire avec les outils et méthodes mobilisés dans leur champ d'intervention. A noter cependant que 40 personnes n'ont pas répondu au questionnaire, interrogeant sur leur degré d'adhésion au projet ou à l'évaluation du projet.

## 5. Appropriation du projet par les acteurs.

- Au regard des résultats de l'enquête, le respect des engagements initiaux par les acteurs est assuré :



- Un travail sur les causes du non respect intégral des engagements pourra être réalisé lors des prochaines étapes de l'évaluation pour en comprendre les raisons profondes.

## 6. Premières orientations issues de l'évaluation.

- Le travail réalisé sur la première phase de l'évaluation, à savoir la définition des finalités et objectifs de l'Exploratoire, nous conduit à faire les constats suivants :
  - ⇒ Le sentiment, pour les acteurs, d'être associé plus aux réflexions qu'aux décisions proprement dites.
  - ⇒ Une sollicitation cohérente des acteurs tout au long de cette étape de construction du projet.
  - ⇒ Une capacité reconnue aux porteurs de projet, d'écouter les avis et remarques des acteurs et de les incorporer au projet.
  - ⇒ Un niveau d'information et des modalités de diffusion, adaptés aux attentes des acteurs, mais cependant en léger retrait dans ses capacités à produire de l'action au niveau des acteurs.
  - ⇒ Une dynamique intégrative opérant également de part l'envergure du projet sur le territoire et l'implantation stratégique de l'espace de découverte des métiers en plein cœur de Rennes.
  - ⇒ Un renforcement de l'adhésion au projet dès lors que les éléments d'articulation avec les pratiques de chacun peuvent être appréhender.
  - ⇒ Un respect des engagements initiaux de la grande majorité des acteurs impliqués.

## 7. Recommandations

- Ces premiers travaux nous permettent de formuler quelques pistes de réflexion qui seront à approfondir afin de conclure l'évaluation de la phase de construction de l'Exploratoire.
- A ce stade des réflexions, nous pouvons formuler 2 recommandations liées entre elles autour du couple « gouvernance et processus décisionnels » :
  - ⇒ Un travail de formalisation des processus décisionnels doit être mis en place : comment permettre aux acteurs impliqués de préparer les réunions en amont afin, non pas de produire une circulation d'information allant principalement des porteurs de projet aux acteurs, mais bien des échanges transversaux ? Comment les décisions sont-elles prises (en dehors des réunions du Comité Stratégiques) ? Par qui ?
  - ⇒ L'un des points forts du projet reste son inscription dans la durée. Des cycles annuels de définition et de mise en œuvre de thématiques vont avoir lieu. Il serait opportun de définir des règles de gouvernance claires permettant à chaque acteur d'appréhender pleinement sa place au sein de l'Exploratoire. En somme, il convient de passer, au sein même du « Projet l'Exploratoire » conduit sur 3 ans, à un mode de fonctionnement inscrit sur le mode du « programme » posant les bases d'une coordination pérenne entre les acteurs impliqués.

## Travaux à venir

Afin de finaliser l'évaluation de la phase de construction de l'Exploratoire, nous sommes en train de réaliser une série d'entretien avec les personnes suivantes :

Nom	Fonction	Structure
Claire Esculier	Chargée de mission	Fédération Régionale des Travaux Publics Bretagne
Eric Godefroy	Délégué Régional, conseiller à l'emploi et la formation	AFT (Association Formation Transport)
Hervé Daniel	Directeur	CREATIV
Carole Nocera-Picand	Directrice	Centre d'ingénierie et de ressources multimédia
Gérard Duchêne	Chef de projet	Pôle ID4Car

Ces travaux seront complétés par la diffusion d'un questionnaire selon des modalités similaires à celles mises en œuvre au mois de juin dernier.

Les productions relatives à cette phase de l'évaluation seront présentées au Comité de Suivi de l'Evaluation avant la fin de l'année. (DATE A DETERMINER)



## Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative  
Direction de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et de la Vie Associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13

Téléphone : 01 40 45 93 22

[www.experimentation.jeunes.gouv.fr](http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr)

