



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

**« Portail découverte métiers et bourse de l'alternance »**  
**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.



## FICHE SYNTHÉTIQUE

---

Intitulé du projet

***Portail découverte métiers et bourse de l'alternance***

Sous-titre

Néant

Structure porteuse du projet

Faculté des métiers

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

Babou Colette, Déléguée Général

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 Faculté des Métiers a porté une expérimentation visant à la création d'une banque commune d'offres de stages découvertes métiers et entreprises s'appuyant dans un premier temps sur les secteurs de l'artisanat du commerce et des services et de rendre lisible et plus accessible l'offre de contrat en alternance dans ses secteurs professionnels.

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 :

- ✓ De par son existence et la présence d'un nombre croissant de partenaires, le dispositif expérimental renforce effectivement la coordination entre les acteurs et concoure à l'émergence de démarches proactives conjointes, notamment avec Pôle Emploi.
- ✓ Le portail internet n'est plus aujourd'hui un « Projet » mais un véritable dispositif inscrit dans le paysage régional.
- ✓ La stratégie déployée par le porteur de projet à savoir, obtenir un succès local (département 35) puis élargir à l'échelle de la région Bretagne, apparaît aujourd'hui pertinente au regard du « succès d'usage » rencontré. La preuve de pertinence du projet par la métrique est un élément factuel difficilement contestable.
- ✓ Le périmètre d'action du dispositif (régional) apparaît également pertinent au regard des démarches de régionalisation impactant plusieurs partenaires majeurs et porteurs de projet.
- ✓ Le caractère reproductible du projet dans le contexte actuel semble cependant difficile à appréhender malgré les éléments décrits précédemment. En effet, les dynamiques institutionnelles à l'œuvre en 2009-2010 ne sont plus présentes aujourd'hui ou tout du moins ne prennent plus les mêmes formes. Le succès actuel du dispositif repose en partie sur la capacité qu'ont eue les porteurs de projet à prendre appui sur ces dynamiques et à construire une stratégie d'action en conséquence. La reproduction d'un tel dispositif aujourd'hui nécessiterait de repenser une stratégie de mise en œuvre, voire de portage, adaptée au nouveau contexte.
- ✓ Ce dispositif est et sera par nature en constante adaptation par rapport aux attentes de ses utilisateurs. Cet élément constitue sa principale force et son principal atout, sachant qu'il sera alors nécessaire pour les porteurs de projet de faire perdurer les conditions d'une véritable concertation et coordination tant au niveau politique qu'opérationnel. Ce dispositif constituera alors de fait un outil au service du renforcement de l'intégration des acteurs de l'AIOA.

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



### L'EXPERIMENTATION

L'émergence de ce projet s'est faite dans un contexte particulier qu'il convient d'explicitier.

La région Bretagne s'est mobilisée fortement face à la crise économique et sociale et a adopté en mai 2009 un plan de soutiens aux jeunes pour :

- ✓ les aider à accéder à la qualification
- ✓ faciliter leurs parcours en apprentissage ainsi que le recrutement des apprentis dans les TPE par des mesures incitatives.

Les secteurs de l'artisanat, commerce et services continuaient à recruter des jeunes et peinaient à trouver des candidats dans certaines filières.

De plus le réseau des CFA des CCI et des CMA en région Bretagne (plus de 50 % des apprentis bretons) s'est fédéré à partir de 2007 autour d'une charte qualité et d'un Contrat d'Objectifs et de Moyens commun pour conduire des travaux visant l'amélioration et la lisibilité de leur offre de formation en apprentissage et en alternance.

Par ailleurs, les partenaires de l'AIOA du bassin d'emploi de Rennes (Pôle emploi, Mission locale, Education nationale..), pilotés par la MEIF, souhaitaient travailler sur une offre mutualisée de découverte de l'entreprise et de ses métiers ainsi que sur la valorisation de la formation en alternance.

Ces éléments ont amené les porteurs de projet à proposer des actions concrètes à travers la mise en place d'un portail internet.

### 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 « Portail des Métiers », porté par la Faculté des Métiers, 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.

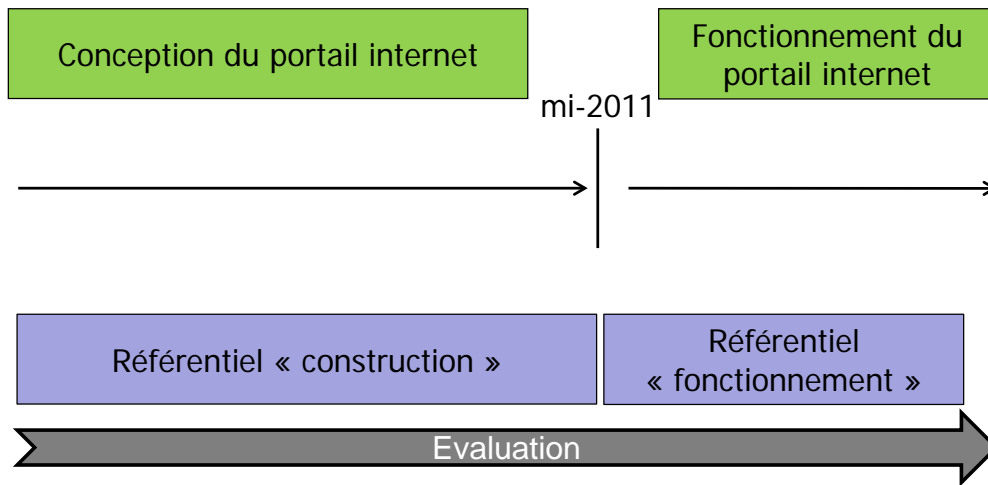
L'évaluation s'est donc focalisée sur le caractère intégrateur du projet plutôt que sur ses impacts ou son efficacité sur les bénéficiaires.

Dès lors, les questions évaluatives se sont concentrées sur les modalités de coordination, d'animation et d'appropriation du « Portail des métiers » 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 lors du premier semestre 2011.
- ✓ Une deuxième phase de fonctionnement de l'expérimentation, une fois le portail internet en ligne qui a débuté en Juin 2011 pour se terminer en décembre 2012.

Le schéma suivant présente la logique d'action 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 et les entreprises de la région Bretagne.

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)**

Nous avons mis en place un Comité de Suivi de l'Evaluation regroupant les représentants des membres fondateurs de la Faculté des Métiers. 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'Evaluation 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.

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

- ✓ Les questions évaluatives liées à l'élaboration du projet (expression des finalités)
- ✓ Les questions évaluatives liées à la mise en œuvre du projet (expression des modalités opérationnelles)
- ✓ Les questions évaluatives liées à l'appropriation du projet par les acteurs (expression des éléments d'adhésion)

## RESULTATS DE L'ÉVALUATION

La première phase de l'évaluation, qui s'est terminée mi-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.

Cette phase de conception du portail internet a permis de formuler des recommandations en termes :

- ✓ *« **De renforcement de l'association et de l'information des acteurs** autres que les porteurs de projet. En effet, plusieurs acteurs ont souligné qu'ils n'avaient pas ou peu d'informations sur l'état d'avancement du projet et sur les modalités retenues pour le fonctionnement du portail notamment sur le volet Découverte métiers. Il pourrait être opportun de mettre en place un dispositif d'information spécifique à destination des partenaires.*
- ✓ ***D'élargissement de la gouvernance** du dispositif à d'autres acteurs ayant un discours complémentaire de celui des porteurs de projet. Quelle place notamment aujourd'hui donner à l'Etat et à la Région au sein du projet?*
- ✓ ***De clarification des engagements** attendus de chacun en termes humains et financiers pour l'après expérimentation: Quel portage, quel financement, quelle sollicitation des partenaires? »*

Au terme de l'évaluation, les éléments conclusifs relatifs à la question centrale de l'évaluation suivants ont été formulés :

- ✓ Le portail internet n'est plus aujourd'hui un « Projet » mais un véritable dispositif inscrit dans le paysage régional.
- ✓ Ce dispositif est opérant et répond d'ores et déjà aux attentes des utilisateurs institutionnels. Il fédère un nombre croissant d'acteurs sur le territoire.
- ✓ La stratégie déployée par le porteur de projet à savoir, obtenir un succès local (département 35) puis élargir à l'échelle de la région Bretagne, apparaît aujourd'hui pertinente au regard du « succès d'usage » rencontré. La preuve de pertinence du projet par la métrique est un élément factuel difficilement contestable.
- ✓ De par son existence et la présence d'un nombre croissant de partenaires, le dispositif expérimental renforce la coordination entre les acteurs et concoure à l'émergence de démarches proactives conjointes, notamment avec Pôle Emploi.

- ✓ Le périmètre d'action du dispositif (régional) apparaît également pertinent au regard des démarches de régionalisation impactant plusieurs partenaires majeurs et porteurs de projet.
- ✓ Le caractère reproductible du projet dans le contexte actuel semble cependant difficile à appréhender malgré les éléments décrits précédemment. En effet, les dynamiques institutionnelles à l'œuvre en 2009-2010 ne sont plus présentes aujourd'hui ou tout du moins ne prennent plus les mêmes formes. Le succès actuel du dispositif repose en partie sur la capacité qu'ont eue les porteurs de projet à prendre appui sur ces dynamiques et à construire une stratégie d'action en conséquence. La reproduction d'un tel dispositif aujourd'hui nécessiterait de repenser une stratégie de mise en œuvre, voire de portage, adaptée au nouveau contexte.
- ✓ Ce dispositif est et sera par nature en constante adaptation par rapport aux attentes de ses utilisateurs. Cet élément constitue sa principale force et son principal atout, sachant qu'il sera alors nécessaire pour les porteurs de projet de faire perdurer les conditions d'une véritable concertation et coordination tant au niveau politique qu'opérationnel. Ce dispositif constituera alors de fait un outil au service du renforcement de l'intégration des acteurs de l'AIOA.

### **CARACTERE EXPERIMENTAL**

Ce projet, à travers la Faculté des Métiers, a été porté par les 2 chambres consulaires régionales (CRCI et CRMA). Il matérialisait en cela une volonté de co-construire une réponse aux attentes des jeunes et des entreprises en matière d'alternance.

Mais depuis le démarrage du projet, le paysage des chambres consulaires a été profondément modifié à tel point que les forces centripètes propres à chaque acteur semblent aujourd'hui l'emporter sur les démarches d'ouverture. Il n'est absolument pas certain qu'un projet comme celui-ci puisse aujourd'hui prendre forme, aussi pertinent et légitime soit-il.

De plus, les démarches conduites par le Conseil Régional et l'Etat notamment à travers la mise en place du Service Public de l'Orientation sont venues parfois perturber la dynamique du dispositif.



## **TRANSFERABILITE**

La transférabilité d'un dispositif comme celui décrit ici ne peut selon nous 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 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)

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 régionale
- Le dispositif se positionne en complément de ceux éventuellement déjà présents sur le territoire même si ces derniers ne répondent que partiellement aux attentes et cela de façon avérée.

## **CONCLUSION**

Il ressort de cette expérimentation la capacité du porteur de projet à conduire un tel projet dans un environnement changeant. La mise en place de ce portail internet a permis de renforcer l'intégration des acteurs de l'AIOA notamment par la mise en relief de problématiques communes à tous.

Ce dispositif a été initié dans un contexte institutionnel et des dynamiques locales qui n'existent plus aujourd'hui, ou tout le moins, plus sous les mêmes formes.

Au-delà des enseignements directs en lien avec la mise en place du site internet, 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 devait permettre d'identifier dans quelle mesure le « Portail des Métiers » 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 plutôt que 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 « Portail des métiers » 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 lors du premier semestre 2011.
- Une deuxième phase de fonctionnement de l'expérimentation, une fois le portail internet en ligne qui a débuté en Juin 2011 pour se terminer en décembre 2012.

### III. L'expérimentation

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

##### i. Objectifs du projet

L'émergence de ce projet s'est faite dans un contexte particulier qu'il convient d'explicitier.

La région Bretagne s'est mobilisée fortement face à la crise économique et sociale et a adopté en mai 2009 un plan de soutiens aux jeunes pour :

- les aider à accéder à la qualification
- faciliter leurs parcours en apprentissage ainsi que le recrutement des apprentis dans les TPE par des mesures incitatives.

Les secteurs de l'artisanat, commerce et services continuaient à recruter des jeunes et peinaient à trouver des candidats dans certaines filières.

De plus le réseau des CFA des CCI et des CMA en région Bretagne (plus de 50 % des apprentis bretons) s'est fédéré à partir de 2007 autour d'une charte qualité et d'un Contrat d'Objectifs et de Moyens commun pour conduire des travaux visant l'amélioration et la lisibilité de leur offre de formation en apprentissage et en alternance.

Par ailleurs, les partenaires de l'AIOA du bassin d'emploi de Rennes (Pôle emploi, Mission locale, Education nationale..), pilotés par la MEIF, souhaitaient travailler sur une offre

mutualisée de découverte de l'entreprise et de ses métiers ainsi que sur la valorisation de la formation en alternance.

Ces éléments ont amené les porteurs de projet à proposer des actions concrètes à travers la mise en place d'un portail internet.

Ce portail Internet <http://www.bretagne-alternance.com/>, outre les produits détaillés ci-dessous, avait pour ambition de renvoyer vers les rubriques des sites utiles pour l'information sur les contrats en alternance (Région Bretagne), des fiches métiers et formation (CRIJ Bretagne, ONISEP/Nadoz...), les sites consulaires CRCI, CRMA, Faculté des Métiers.

De façon plus détaillée, il prévoyait :

### **1. la co-construction d'une plate-forme d'appui à la découverte des métiers et de l'entreprise :**

- Constituer une base de données présentant les offres des entreprises : présentation des métiers dans leur entreprise, visite de l'entreprise, intervention en établissement scolaire, participation à des forums, accueil de stagiaires (stages de découverte...)
- Concevoir un outil animé au service des partenaires de l'information et orientation scolaire et professionnelle du territoire
- Favoriser la mise en relation des jeunes avec les actions de découverte métiers, stages de découverte en entreprises et faciliter les démarches administratives d'entrée en stages (autorisation parentale, convention de stages, assurances...)

La réalisation de cette plate-forme nécessitait, en amont, un important travail de prospection réalisé avec l'appui des réseaux consulaires pour alimenter le fichier des entreprises et leurs offres.

### **2. Bourse de l'alternance :**

**2-1 Faciliter et développer la mise en relation offre/demande de contrats en alternance** en proposant des rubriques directes et faciles d'accès :

- Les entreprises : consulter des CV, déposer des offres de contrats en alternance, conclure et déposer des contrats
- Les jeunes : consulter des offres, déposer des CV, les lieux où se former

**2-2 Co construire et alimenter un centre de ressources sur les contrats en alternance :**

- Côté entreprises : les informer sur toutes les mesures pour la qualification et l'emploi des jeunes ; simplifier et accompagner dans les démarches administratives pour les contrats d'apprentissage et de professionnalisation ; guider dans la recherche des jeunes, du meilleur contrat de travail en alternance et de la formation la plus adaptée.
- Côté jeunes : les informer sur les métiers et les filières de formation ; renseigner sur les droits et devoirs de l'apprenti en entreprise et au CFA ;

- Côté partenaires de l'AIOA : actualiser et mutualiser leurs connaissances sur les offres et les évolutions sur les contrats en alternance.

Au-delà des éléments proposés aux bénéficiaires (jeunes et entreprises), hors champ de l'évaluation, cette expérimentation se voulait être un lieu d'échange et de rencontre de tous les acteurs de l'AIOA à l'échelle de toute la région Bretagne.

## **ii. L'action expérimentée**

Pour le porteur de projet, il s'agissait d'une démarche tout à fait nouvelle dans ces modalités pratiques au regard de ses missions. En effet, en rassemblant dans un même lieu leurs Instituts de Formation, avec l'appui du Conseil Régional de Bretagne et du Conseil Général d'Ille-et-Vilaine, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes et la Chambre de Métiers et de l'Artisanat d'Ille-et-Vilaine ont souhaité illustrer leur volonté commune de contribuer à la valorisation des métiers et des formations professionnelles par alternance. Ainsi est née la Faculté des Métiers en 1999.

En nommant le nouvel établissement d'enseignement "Faculté des Métiers", la Chambre de Métiers et de l'Artisanat d'Ille-et-Vilaine et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rennes ont fait un choix symbolique et lancé un défi. Le terme "Faculté" exprime le souhait des deux structures de donner aux métiers leur juste place dans notre société, promouvoir une véritable culture de métiers.

Les ambitions de la Faculté des Métiers (présentées dans son Livre Blanc) est :

- Intensifier l'alliance des deux établissements au service des individus et des entreprises en renforçant ses dispositifs de promotion des métiers et secteurs professionnels ;
- Développer le travail d'orientation professionnelle en tenant compte de l'évolution des métiers et des compétences ;
- Optimiser les processus de formation par alternance et l'individualisation des parcours de formation ;
- Renforcer le travail en réseau avec l'ensemble des acteurs de l'économie, l'emploi, insertion, formation de son territoire ;
- Une Faculté des métiers ouverte et communicante ;
- Inscrire la Faculté des métiers dans une démarche de développement durable.

On perçoit à travers les ambitions affichées par le porteur de projet toute la cohérence de proposer une telle expérimentation.

## **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 le portail internet ouvert.

Ce séquençage de l'évaluation nous a conduit à formaliser un ensemble de constats puis de recommandations au moment de l'ouverture du portail internet 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.

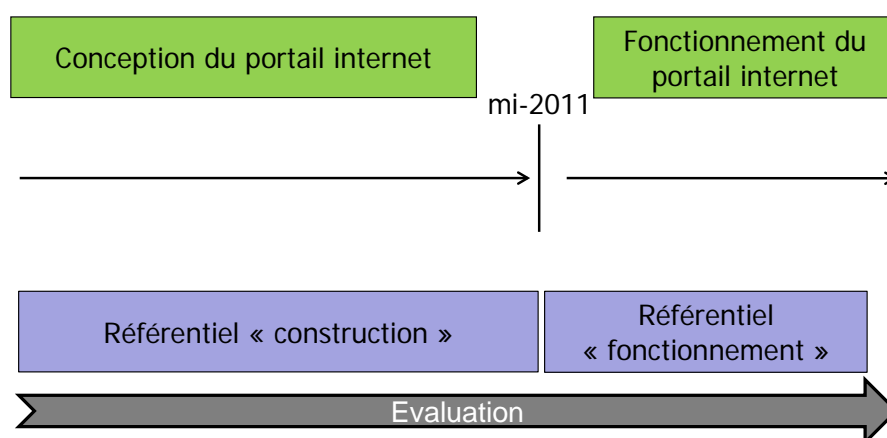
En effet, celui-ci s'est inscrit dans le programme 5 du premier appel à projet à savoir « Organisation intégrée des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle ». Dès lors, toute évaluation en direction des bénéficiaires du dispositif était proscrite, les bénéficiaires étant ici les jeunes et les entreprises de la région Bretagne.

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 la suivante :



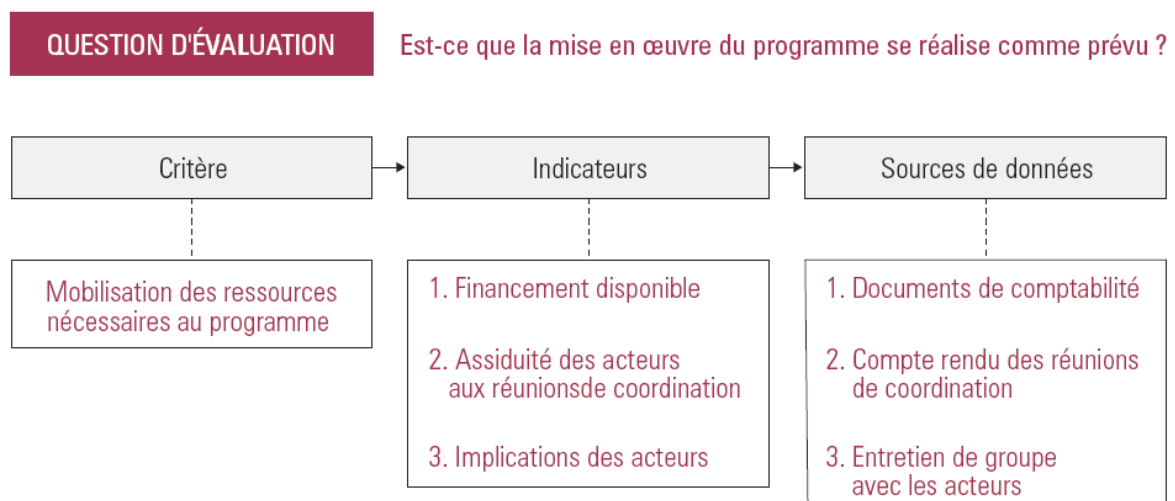
En amont de toute action, et en concertation avec le porteur de projet, nous avons mis en place un Comité de Suivi de l'Évaluation regroupant les représentants des membres fondateurs de la Faculté des Métiers. La mission de ce Comité était principalement de débattre des éléments produits régulièrement 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.

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 portail internet 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 : Questions évaluatives liées à l'élaboration du projet "Portail des métiers"
  - ⇒ Quels ont été les impacts du contexte et de la conjoncture sur l'élaboration du projet ?
  - ⇒ Quelles sont les modalités de définition des priorités du projet "Portail découverte des métiers et bourse de l'alternance" ?
  - ⇒ Les acteurs institutionnels ont-ils été associés à cette définition ?
  - ⇒ Les moyens de sollicitation des acteurs permettent-ils de les mobiliser de manière coordonnée ?
  - ⇒ La mobilisation des acteurs s'effectue-t-elle autour d'un consensus sur le diagnostic initial ?
  - ⇒ 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 : Questions évaluatives liées à la mise en œuvre du projet "Portail des métiers"

- ⇒ 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 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-il à disposition des acteurs des moyens spécifiques et dédiés afin de renforcer la coordination ?
- ⇒ Quels ont été les contraintes et opportunités soulevées par l'articulation du projet à d'autres projets?
- ⇒ Quelles ont été les modalités d'investigation des échelles locale et régionale par le porteur de projet?

▪ Chapitre 3 : Questions évaluatives liées à l'appropriation du projet par les acteurs

- ⇒ Quelles sont les modalités de communication autour du projet?
- ⇒ Les modalités d'animation permettent-elles de recueillir les avis des acteurs institutionnels ?
- ⇒ 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 d' "acteur" impliqués concrètement dans la dynamique du projet ?
- ⇒ Y-a-t-il un renforcement du niveau d'implication et de collaboration des partenaires ?
- ⇒ 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'Evaluation :

- Association des acteurs
- Capacité à produire collectivement
- Satisfaction des acteurs
- Diversité des acteurs
- Accord sur des objectifs communs
- Articulation des pratiques des acteurs
- Implication dans la durée



- Communication
- Transfert de pratiques et actions communes
- Emergence chez les acteurs de nouvelles dynamiques
- Développement d'une démarche d'information
- Participation des réseaux consulaires

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

Questions évaluatives	Critères proposés	Association des acteurs	Capacité à produire collectivement	Satisfaction des acteurs	Diversité des acteurs	Accord sur des objectifs communs	Articulation des pratiques des acteurs	Implication dans la durée	Communication	Transfert de pratiques et actions communes	Emergence chez les acteurs de nouvelles dynamiques	Développement d'une démarche d'information	Participation des réseaux consulaires
Quelles sont les modalités de définition des priorités du projet "Portail découverte des métiers et bourse de													
Les acteurs institutionnels ont-ils été associés à cette définition?													
Les moyens de sollicitation des acteurs permettent-ils de les mobiliser de manière coordonnée?													
La mobilisation des acteurs s'effectue-t-elle autour d'un consensus sur le diagnostic initial?													
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 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 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-il à disposition des acteurs des moyens spécifiques et dédiés afin de renforcer la coordination ?													
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 du projet ?													
Y'a-t-il un renforcement du niveau d'implication des partenaires consulaires dans le projet?													
Les comportements des acteurs sont-ils conformes à leurs engagements initiaux?													

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

Vous trouverez en annexe, un ensemble de tableaux présentant ces différents éléments.

La première phase de l'évaluation (phase de conception du portail internet) a donné lieu à la production de constats, puis de recommandations en avril 2011.

Après cette étape, nous avons redéfini le référentiel d'évaluation afin de l'adapter à la phase de fonctionnement du portail internet 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 :

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Sources
<b>Chapitre 1 : Questions évaluatives liées au fonctionnement de l'expérimentation</b>			
Les moyens de sollicitation des acteurs permettent-ils de les mobiliser de manière coordonnée?	Satisfaction des acteurs	Mesure de la satisfaction et évolution	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
Les modalités de sollicitation des acteurs ont-elles été cohérentes au regard de leurs attentes ?	Diversité des acteurs	Exhaustivité des acteurs au regard de la typologie initiale	Entretiens ciblés et questionnaire
En quoi l'évolution de la gouvernance du dispositif a-t-il permis l'intégration de visions complémentaires ?	Association des acteurs	Acteurs sollicités	PV de réunion
	Capacité à produire collectivement	Evolution des priorités	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés / trafic sur le site
La clarification des engagements humains et financiers concoure-t-elle au renforcement de l'intégration des acteurs ?	Implication dans la durée	Degré d'intérêt pour le projet dans la durée	Feuilles d'émergence / Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés / Trafic sur le site
	Accord sur des objectifs communs	Expression de solutions communes	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés

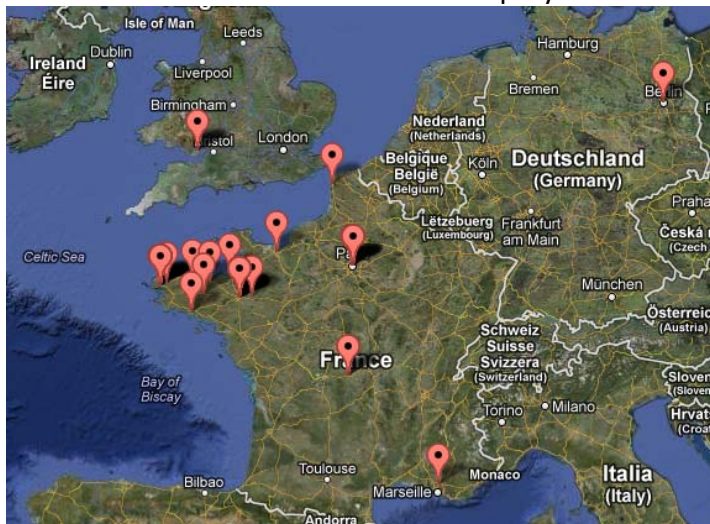
<b>Chapitre 2 : Questions évaluatives liées à la mise en œuvre du projet : animation, information, suivi</b>			
Les modalités d'animation permettent-elles de recueillir les avis des acteurs institutionnels ?	Satisfaction des acteurs	Degré de satisfaction exprimée	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés / <b>Trafic sur le site</b>
	Implication dans la durée	Assiduité aux réunions de travail	Feuilles d'émergence
Diversité des acteurs			
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 du projet permet-il le suivi par les acteurs des actions conduites ?	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
Les processus décisionnels permettent-ils une implication des acteurs institutionnels ?	Association des acteurs	Niveau de formalisation des processus décisionnels	Analyse documentaire
	Satisfaction des acteurs	Degré d'intérêt pour le projet dans la durée	Feuilles d'émergence et entretiens ciblés avec les acteurs institutionnels / <b>Trafic sur le site</b>
	Implication dans la durée		
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
Quels ont été les contraintes et opportunités soulevées par l'articulation du projet à d'autres projets?	Accord sur des objectifs communs	Expression de solutions communes	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
En quoi l'évaluation d'impact des actions mises en œuvre influe-t-elle sur la conduite de l'expérimentation ?	Capacité à produire collectivement	Modification des orientations du projet, évolution des actions prévues	Résultats de l'évaluation d'impact, Analyse documentaire
	Accord sur des objectifs communs	Expression de solutions communes	Entretiens avec les porteurs de projet, questionnaire
Quelles ont été les modalités d'investigation des échelles locale et régionale par le porteur de projet?	Développement d'une démarche d'information	Degré de diversité des investigations	Entretiens avec les porteurs de projet, questionnaire

Chapitre 3 : Questions évaluatives liées à l'appropriation du projet par les acteurs			
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 / <b>Traffic sur le site</b>
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 du projet ?	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 / <b>Traffic sur le site</b>

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

Cette phase de fonctionnement a également été l'occasion de mobiliser une source de données que nous n'avions pas identifiées en amont (cf. tableaux ci-dessus) et qui peut apparaître innovant. En effet, dans le cadre de la communication autour du portail internet, les porteurs de projet ont ouvert un compte twitter. Nous avons alors produit une carte des followers du compte afin de donner à voir au porteur de projet si la cible géographique de ses bénéficiaires à savoir la région Bretagne correspondait à la réalité.

Pour cela nous avons utilisé le site mapmyfollowers et produit la carte suivante :



Ce travail, hors champ de l'évaluation stricto sensu, a contribué pour le porteur de projet à construire son évaluation en direction des bénéficiaires.

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 (jeunes et entreprises) mais bien de savoir si ce projet est susceptible ou non de renforcer l'intégration entre les acteurs de l'AIOA en région Bretagne.

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 :

- Chambre régionale de Commerce et d'industrie
- Chambre régionale des métiers et de l'artisanat
- Conseil Régional de Bretagne
- Centre Régional d'Information Jeunesse
- DIRECCT de Bretagne
- Chambre des Métiers et de l'Artisanat des Côtes d'Armor, du Finistère, d'Ille et Vilaine et du Morbihan
- Faculté des Métiers
- Chambres de Commerce et d'Industrie des Côtes d'Armor, du Finistère, d'Ille et Vilaine et du Morbihan
- Centre d'Information et d'Orientation Rennes Sud
- MEIF de Rennes
- Mission Locale du Bassin d'emploi de Rennes
- Pôle Emploi

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

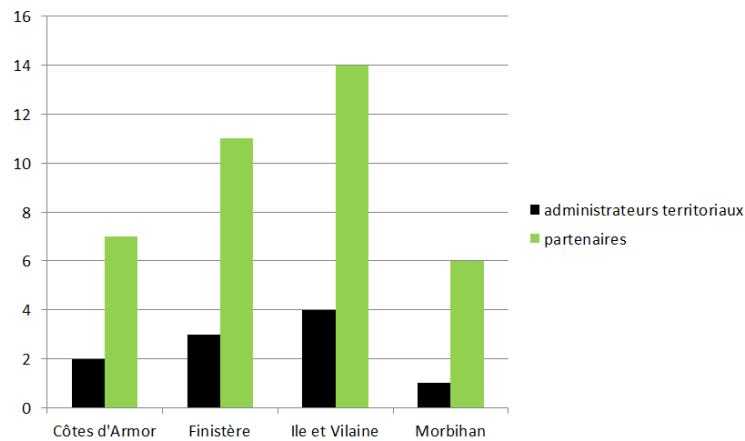
En fonction des questions évaluatives mais également en fonction des moments du projet, nous avons privilégié, en concertation avec le porteur de projet, des personnes soit à dominante opérationnelle, soit à dominante politique.

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

L'adhésion des acteurs de l'AIOA a constitué l'objectif prioritaire du portail internet pour le porteur de projet. A ce titre, il a été décidé de prévoir une montée en charge du dispositif en 2 temps :

- Un premier temps marqué par un travail au niveau du département d'Ille et Vilaine.
- Un second temps de généralisation à l'ensemble de la région Bretagne marqué par la réussite du travail réalisé au niveau du département d'Ille et Vilaine ; volonté d'obtenir un succès local comme preuve de pertinence de la réponse apportée à travers ce dispositif.

L'année 2012 a été marquée par cette ouverture du portail internet aux autres départements bretons. 6 mois après cette ouverture la situation était la suivante :



La montée en charge plus lente au niveau du département du Morbihan n'était pas dû à une moins forte reconnaissance de l'outil mais par la présence au sein de ce département d'une solution portée par le Conseil Général, solution aux atouts moins marqués mais déjà installée avant le démarrage de l'expérimentation.

Un grand nombre de rencontres ont été réalisées en département par le porteur de projet afin de faire la promotion du dispositif.

### **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 lors des 2 phases de l'évaluation :

- Phase de conception du portail internet a permis de formuler des recommandations en termes :

- ✓ **« De renforcement de l'association et de l'information des acteurs** autres que les porteurs de projet. En effet, plusieurs acteurs ont souligné qu'ils n'avaient pas ou peu d'informations sur l'état d'avancement du projet et sur les modalités retenues pour le fonctionnement du portail notamment sur le volet Découverte métiers. Il pourrait être opportun de mettre en place un dispositif d'information spécifique à destination des partenaires.
- ✓ **D'élargissement de la gouvernance** du dispositif à d'autres acteurs ayant un discours complémentaire de celui des porteurs de projet. Quelle place notamment aujourd'hui donner à l'Etat et à la Région au sein du projet?
- ✓ **De clarification des engagements** attendus de chacun en termes humains et financiers pour l'après expérimentation: Quel portage, quel financement, quelle sollicitation des partenaires? »

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 :

- ✓ **« Renforcer l'association et l'information des acteurs**
  - Constats : évolutions positives au niveau de cette recommandation ; le Club Utilisateurs vient conforter la démarche d'information et d'association des acteurs
- ✓ **D'élargir la gouvernance du dispositif**
  - Constats : Resserrement actuel contraint avec parallèlement une dynamique d'élargissement de la gouvernance à travers la mise en place du Club Partenaires. La volonté reste constante chez les porteurs de projet de donner toute sa place à d'autres acteurs, notamment la Région Bretagne. Il convient toutefois de stabiliser le dispositif avant d'envisager une diversification des natures de partenariat.
- ✓ **Clarifier les engagements**
  - Constats : les clarifications sont en cours, notamment à travers la notion de « Partenaires » et ses niveaux de participations attendues. La présence de la Région Bretagne comme partenaire majeur du dispositif, au-delà de la cohérence d'action, permettrait d'asseoir pleinement Bretagne @lternance dans le paysage régional. »

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

- ✓ Le portail internet n'est plus aujourd'hui un « Projet » mais un véritable dispositif inscrit dans le paysage régional.
- ✓ Ce dispositif est opérant et répond d'ores et déjà aux attentes des utilisateurs institutionnels. Il fédère un nombre croissant d'acteurs sur le territoire.
- ✓ La stratégie déployée par le porteur de projet à savoir, obtenir un succès local (département 35) puis élargir à l'échelle de la région Bretagne, apparaît aujourd'hui pertinente au regard du « succès d'usage » rencontré. La preuve

de pertinence du projet par la métrique est un élément factuel difficilement contestable.

- ✓ De par son existence et la présence d'un nombre croissant de partenaires, le dispositif expérimental renforce la coordination entre les acteurs et concourt à l'émergence de démarches proactives conjointes, notamment avec Pôle Emploi.
- ✓ Le périmètre d'action du dispositif (régional) apparaît également pertinent au regard des démarches de régionalisation impactant plusieurs partenaires majeurs et porteurs de projet.
- ✓ Le caractère reproductible du projet dans le contexte actuel semble cependant difficile à appréhender malgré les éléments décrits précédemment. En effet, les dynamiques institutionnelles à l'œuvre en 2009-2010 ne sont plus présentes aujourd'hui ou tout du moins ne prennent plus les mêmes formes. Le succès actuel du dispositif repose en partie sur la capacité qu'ont eue les porteurs de projet à prendre appui sur ces dynamiques et à construire une stratégie d'action en conséquence. La reproduction d'un tel dispositif aujourd'hui nécessiterait de repenser une stratégie de mise en œuvre, voire de portage, adaptée au nouveau contexte.
- ✓ Ce dispositif est et sera par nature en constante adaptation par rapport aux attentes de ses utilisateurs. Cet élément constitue sa principale force et son principal atout, sachant qu'il sera alors nécessaire pour les porteurs de projet de faire perdurer les conditions d'une véritable concertation et coordination tant au niveau politique qu'opérationnel. Ce dispositif constituera alors de fait un outil au service du renforcement de l'intégration des acteurs de l'AIOA.

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

Le thème de la mutualisation, sous-jacent à la réflexion tout au long du dispositif expérimental, et de sa pertinence à l'échelle régionale est sans nul doute un effet positif de la démarche en complément du renforcement de l'intégration des acteurs. Le rapprochement avec Pôle Emploi sur le territoire en est l'illustration parfaite. Elle témoigne de la capacité des acteurs à coopérer au service de publics en partie similaires.

Les difficultés rencontrées lors de la phase de fonctionnement au niveau du département d'Ille et Vilaine avant sa généralisation à l'échelle du territoire breton ont retardé son lancement. Mais cette période a permis au porteur de projet d'affiner sa stratégie de communication et d'adhésion des partenaires potentiels : écoute des attentes spécifiques, volonté d'adaptabilité, période de test et déploiement global.

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

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

## **Conclusion de la partie et mise en perspective**

### **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 le couple « technologie / échelle territoriale ». En effet, un portail internet de ce type pré-existait autour de Lille avec des fonctions en partie similaires. En revanche, personne jusqu'à cette expérimentation n'avait conduit la mise en place d'un tel projet sur un territoire aussi large : une région entière. Le nombre d'acteurs impliqués était considérable.

Le porteur de projet, la Faculté des Métiers, de par sa nature constitutive est pour beaucoup dans cette action. La Faculté des Métiers est née de la volonté de 2 acteurs régionaux que sont la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie et la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat. Leur vision régionale de toute problématique a permis de poser début les réflexions une ambition à l'échelle de toute la Bretagne.

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

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

Comme il vient d'être précisé ce projet, à travers la Faculté des Métiers, a été porté par les 2 chambres consulaires régionales. Il matérialisait en cela une volonté de co-construire une réponse aux attentes des jeunes et des entreprises en matière d'alternance.

Mais depuis le démarrage du projet, le paysage des chambres consulaires a été profondément modifié à tel point que les forces centripètes propres à chaque acteur semblent aujourd'hui l'emporter sur les démarches d'ouverture. Il n'est absolument pas certain qu'un projet comme celui-ci puisse aujourd'hui prendre forme, aussi pertinent et légitime soit-il.

De plus, les démarches conduites par le Conseil Régional et l'Etat notamment à travers la mise en place du Service Public de l'Orientation sont venues parfois perturber la dynamique du dispositif.



Au total, le porteur de projet a dû faire face pendant toute la conduite de son expérimentation à des logiques institutionnelles ne permettant pas toujours de faire avancer le projet.

### **Contexte expérimental**

Le montage de l'évaluation en 2 phases avec la production de recommandations à la fin de la phase de conception du portail internet 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 :

- ✓ « *Elargir le dispositif aux autres grands comptes de l'alternance (associations régionales...)* »
- ✓ « *De conserver le "club utilisateurs" afin d'échanger avec l'ensemble des acteurs, faire la promotion de ce dispositif le plus tôt possible pour la future campagne.* »
- ✓ « *Etre toujours proche des utilisateurs finaux que sont les CFA qui permettront ou non la réussite de Bretagne Alternance.* »
- ✓ « *Une intervention financière et une gouvernance avec le Conseil Régional de Bretagne est souhaitable voire indispensable. Une mutualisation du portail avec d'autres régions.* »
- ✓ « *Aboutir dans la mutualisation de l'ensemble des offres du champs de l'alternance sur le territoire breton.* »
- ✓ « *Faire évoluer l'outil Gérer les campagnes d'alternance en anticipation* »

### **Transférabilité du dispositif**

La transférabilité d'un dispositif comme celui décrit ici ne peut selon nous 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 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)

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 régionale
- Le dispositif se positionne en complément de ceux éventuellement déjà présents sur le territoire même si ces derniers ne répondent que partiellement aux attentes et cela de façon avérée.

## **CONCLUSION GENERALE**

Il ressort de cette expérimentation la capacité du porteur de projet à conduire un tel projet dans un environnement changeant. La mise en place de ce portail internet a permis de renforcer l'intégration des acteurs de l'AIOA notamment par la mise en relief de problématiques communes à tous.

Ce dispositif a été initié dans un contexte institutionnel et des dynamiques locales qui n'existent plus aujourd'hui, ou tout le moins, plus sous les mêmes formes.

Au-delà des enseignements directs en lien avec la mise en place du site internet, 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)



## Document de synthèse explicitant les éléments méthodologiques pour l'évaluation de la phase de conception du portail :

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Sources
<b>Chapitre 1 : Questions évaluatives liées à l'élaboration du projet « Portail des métiers »</b>			
Quelles sont les modalités de définition des priorités du projet "Portail découverte des métiers et bourse de l'alternance" ?	Association des acteurs	Acteurs sollicités	PV réunion / Ordre du jour
	Capacité à produire collectivement	Modification des priorités du projet suite aux réunions préparatoires	PV de réunion et versions successives du projet
Les acteurs institutionnels ont-ils été associés à cette définition?	Association des acteurs	Acteurs sollicités	PV réunion / Ordre du jour
	Satisfaction des acteurs	Mesure de la satisfaction et évolution	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
	Diversité des acteurs	Exhaustivité des acteurs au regard de la typologie initiale	Feuilles d'émergence
Les moyens de sollicitation des acteurs permettent-ils de les mobiliser de manière coordonnée?	Satisfaction des acteurs	Mesure de la satisfaction et évolution	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
La mobilisation des acteurs s'effectue-t-elle autour d'un consensus sur le diagnostic initial?	Accord sur des objectifs communs	Niveau de Consensus entre acteurs	PV des réunions, entretiens et questionnaire
Les modalités de sollicitation des acteurs ont-elles été cohérentes au regard de leurs attentes ?	Diversité des acteurs	Exhaustivité des acteurs au regard de la typologie initiale	Entretiens ciblés et questionnaire
La définition des objectifs s'est-elle accompagnée d'une réflexion sur les indicateurs d'évaluation d'impact?	Capacité à produire collectivement	Expression des résultats attendus	Cahier des charges du site

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Sources
<b>Chapitre 2 : Questions évaluatives liées à la mise en œuvre du projet "Portail des métiers"</b>			
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'émergence
	Diversité des acteurs		
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 du projet permet-il le suivi par les acteurs des actions conduites ?	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
Les processus décisionnels permettent-ils une implication des acteurs institutionnels ?	Association des acteurs	Niveau de formalisation des processus décisionnels	Analyse documentaire
	Satisfaction des acteurs	Degré d'intérêt pour le projet dans la durée	Feuilles d'émergence et entretiens ciblés avec les acteurs institutionnels
	Implication dans la durée		
La méthode d'évaluation des actions s'inscrit-elle dans une dynamique intégrative ?	Cette question évaluative ne sera pas abordée lors de cette phase de construction du projet. Son intérêt n'en demeure pas moins important pour la suite des travaux.		
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
Quels ont été les contraintes et opportunités soulevées par l'articulation du projet à d'autres projets?	Accord sur des objectifs communs	Expression de solutions communes	Enquête à destination des acteurs institutionnels et entretiens ciblés
Quelles ont été les modalités d'investigation des échelles locale et régionale par le porteur de projet?	Développement d'une démarche d'information	Degré de diversité des investigations	Entretiens avec les porteurs de projet, questionnaire

Questions évaluatives	Critères	Indicateurs	Sources
<b>Chapitre 3 : Questions évaluatives liées à l'appropriation du projet par les acteurs</b>			
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 d' "acteur" impliqué concrètement dans la dynamique du projet ?	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

## Exemple de support de présentation et de débat pour le Comité de Suivi de l'Évaluation – Séance du mois de Décembre 2010.



**Décision Publique**

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

**Faculté des Métiers**  
 Fougères - Ker Lann - Saint Malo

**Evaluation du Portail découverte métiers et bourse en alternance**

**Note d'étape relative à l'évaluation de la phase de construction du dispositif**

---

**Faculté des Métiers**

Campus de Ker Lann  
 Rue des frères Montgolfier  
 BP 17 201  
 35172 BRUZ Cédex



**Chambres de Métiers et de l'Artisanat**  
 Région Bretagne



**LES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE BRETAGNE**

**Décembre 2010**

## Sommaire

1. Introduction
2. Méthodologie
3. Processus d'élaboration du projet « Portail découverte des métiers et bourse en alternance »
4. Modalités de mise en œuvre du projet « Portail découverte des métiers et bourse en alternance »
5. Appropriation du projet par les acteurs
6. Premières orientations issues de l'évaluation
7. Recommandations

## 1. Introduction

### ➤ Les objectifs de l'expérimentation

L'objectif du projet évalué est de mettre en place un site portail reposant sur 3 axes:

- La mutualisation des informations sur l'offre des métiers et des formations préparés par la voie de l'alternance pour les partenaires de l'AIOA
- Faciliter l'information et l'orientation des jeunes et leur permettre, ainsi qu'à leurs familles, de trouver des réponses dans leurs recherches sur les filières de formation, les diplômes, les métiers accessibles par la voie de la formation par l'alternance
- Faciliter le rapprochement des entreprises et des organismes de formation sur :
  - ⇒ La découverte des métiers en lien avec les professionnels de l'éducation, de l'orientation et de l'insertion
  - ⇒ Les offres de contrats en alternance (apprentissage ou professionnalisation).

Le « Portail découverte métiers et bourse en alternance » comprendra d'une part, une plate-forme d'appui à la découverte des métiers et de l'entreprise via une base de données accessible aux professionnels de l'éducation, de l'orientation et de l'insertion et d'autre part, une « bourse de l'alternance » pour les deux établissements consulaires CCI de Rennes et CMA d'Ille-et-Vilaine.

## 1. Introduction

### ➤ Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation du projet «Portail des métiers et bourse de l'alternance »consiste à analyser dans quelle mesure et selon quelles modalités ce projet contribue à renforcer ou non l'intégration des acteurs de l'insertion, de l'orientation et de la formation initiale et continue à l'échelle régionale. Sur le long terme, il s'agit notamment de déterminer quelles sont les caractéristiques et conditions assurant cette intégration de manière durable afin de permettre le transfert ou la diffusion du projet évalué vers un autre territoire.

Contrairement aux pratiques les plus courantes, cette évaluation ne s'attarde pas sur les questions d'efficacité, d'effets et résultats du dispositif mis en place par la Faculté des métiers. En effet, elle se détache du contenu pour questionner les jeux d'acteurs, leur positionnement et la dynamique d'intégration des acteurs autour du projet (comment les acteurs coordonnent leurs actions, comment ils parviennent à travailler ensemble, à créer de nouvelles dynamiques, etc...).

Dès lors, cette évaluation va mettre l'accent sur les dynamiques relationnelles, émergentes ou non, observables entre les acteurs concernés ainsi que sur la nature et la qualité des interactions permettant d'approcher le degré d'intégration et de coordination entre acteurs.

## 2. Méthodologie

Les champs d'investigation, les questions évaluatives, les critères de mesure ainsi que la disponibilité des données ont été travaillés et validés par le Comité de Suivi de l'Evaluation (CSE) lors des séances du 2 Juillet 2010 et du 10 Septembre 2010.

Les trois grands champs (lesquels ont été découpés en un nombre de questions évaluatives) sont les suivants :

- ⇒ les questions liées à l'élaboration du projet « Portail des métiers »
- ⇒ les questions liées à la mise en œuvre du projet « Portail des métiers »
- ⇒ les questions liées à l'appropriation du projet par les acteurs

Les différents critères retenus portent sur :

- L'association des acteurs
- La capacité à produire collectivement
- La satisfaction des acteurs
- La diversité des acteurs
- L'accord sur des objectifs communs
- L'articulation des pratiques des acteurs
- L'implication dans la durée
- La communication
- L'émergence chez les acteurs de nouvelles dynamiques
- Le développement d'une démarche d'information

## 2. Méthodologie

- La collecte des données s'est effectué pour le moment par :
  - ⇒ L'envoi d'un questionnaire aux acteurs impliqués dans le projet
- L'enquête a été adressée à 50 personnes. 18 réponses complètes ont été enregistrées et 11 réponses partielles à la date du 6 Décembre 2010.
- Profil des répondants :

Nombre de répondants	Institutions
6	Faculté des métiers
3	Chambres de commerce et d'industrie Bretagne
2	Pôle Emploi
2	Rennes Métropole
1	Mission Locale
1	Chambres de commerce et d'industrie Morbihan
1	Chambre de métiers St Brieuc
1	Chambres de métiers et de l'artisanat Morbihan
1	Chambres de métiers et de l'artisanat Bretagne

- Les entretiens n'ont pas encore été réalisés.

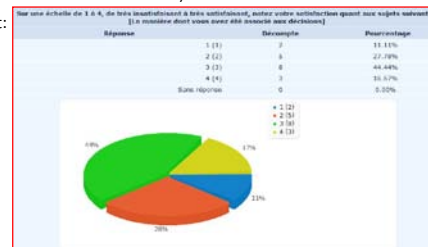
«Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction-7 Décembre 2010

11

## 3. Processus d'élaboration du projet « Portail des métiers »

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

- ⇒ Quelles ont été les modalités de définition des priorités du projet « Portail découverte métiers et bourse de l'alternance »?
  - ⇒ Les acteurs institutionnels ont-ils été associés à cette définition ?
  - ⇒ La mobilisation des acteurs s'effectue-t-elle autour d'un consensus sur le diagnostic initial?
  - ⇒ 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 moyens de sollicitation des acteurs permettent-ils de les mobiliser de manière coordonnée?
- Les premiers résultats de l'enquête en ligne montrent un avis mitigé des répondants quant à l'association aux réflexions sur le projet (50% sont plutôt satisfaits contre 39% de plutôt insatisfaits et 11% de très insatisfaits).
  - En revanche, l'association aux décisions est perçue plus positivement:



«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 ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction-7 Décembre 2010

13



### 3. Processus d'élaboration du projet « Portail des métiers »

- La mobilisation des acteurs sur le projet s'est effectuée « en partie » sur un diagnostic initial partagé.



- Les modalités de sollicitations sont perçues comme plutôt cohérentes et pertinentes pour 60% des répondants.
- Le niveau de satisfaction au sujet de la coordination des acteurs sur le projet est mitigé:



«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 ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction-7 Décembre 2010

15

### 4. Modalités de mise en œuvre du projet « Portail des métiers »

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

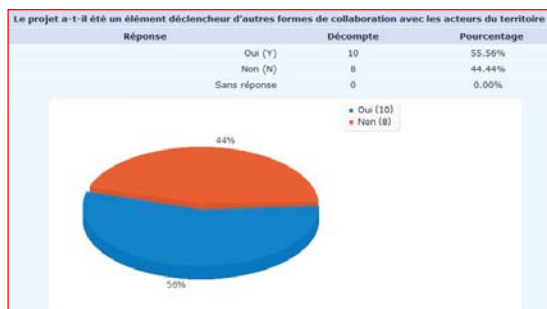
- ⇒ Les modalités d'animation permettent-elles de recueillir les avis des acteurs institutionnels ?
  - ⇒ Le dispositif permet-il une prise en compte de ces avis par une capacité d'adaptation et de réactivité ?
  - ⇒ Le système d'information sur la mise en œuvre du projet « Portail des métiers » permet-il 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 ?
  - ⇒ Quels ont été les contraintes et opportunités soulevées par l'articulation du projet à d'autres projets?
- 78% des répondants estiment avoir eu la possibilité de s'exprimer et 72% estiment que leur avis a été pris en compte.
  - Concernant la mise en œuvre du « Portail des métiers », 60% des répondants estiment avoir eu accès à suffisamment d'informations.

«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 ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction-7 Décembre 2010

17

#### 4. Modalités de mise en œuvre du projet « Portail des métiers »

- Pour plus de la moitié des personnes ayant répondu, le projet a été un élément déclencheur d'autres formes de collaboration entre acteurs.

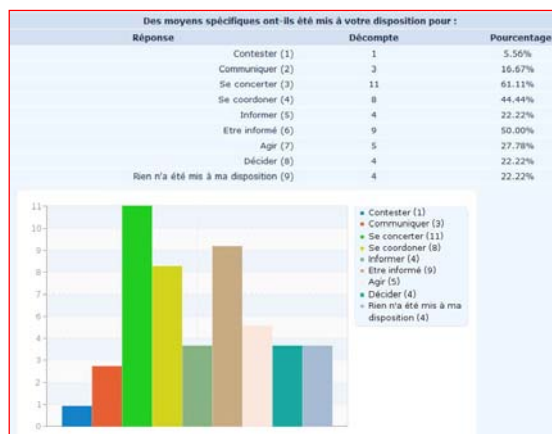


«Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction-7 Décembre 2010

19

#### 4. Modalités de mise en œuvre du projet « Portail des métiers »

- Au vue des résultats de l'enquête, il semble que les moyens mis en œuvre se soient concentrés sur la concertation, l'information et la coordination des acteurs.

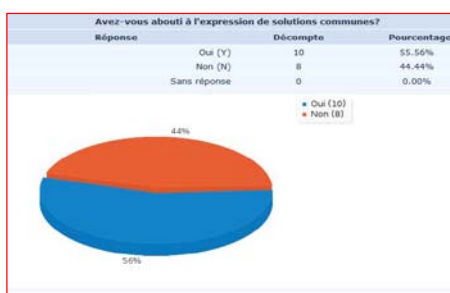


«Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction-7 Décembre 2010

21

#### 4. Modalités de mise en œuvre du projet « Portail des métiers »

- Des objectifs communs autour du « Portail des métiers » sont apparus pour 67% des acteurs ayant répondu.



- La proportion est un peu moins bonne concernant l'expression de solutions communes.

«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 ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction-7 Décembre 2010

23

#### 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 du « Portail des métiers »?
- ⇒ Les comportements des acteurs sont-ils conformes à leurs engagements initiaux ?

- 72% des répondants sont plutôt insatisfaits des modalités de communication, de diffusion et de promotion du projet.

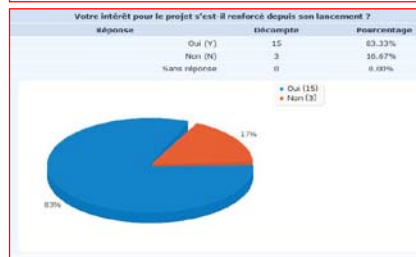
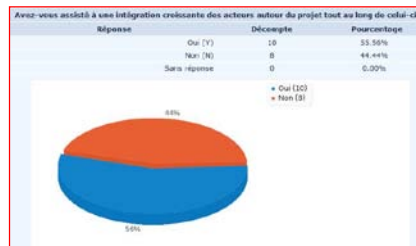


«Ce projet est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction-7 Décembre 2010

25

## 5. Appropriation du projet par les acteurs

- o Plus de la moitié des répondants considèrent que l'intégration des acteurs autour du projet s'est renforcé depuis son origine.
- o Au-delà, l'intérêt des acteurs pour le projet semble s'être accru depuis son lancement (83% des répondants)



«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 ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction- 7 Décembre 2010

27

## 5. Appropriation du projet par les acteurs

- o Ces résultats de l'enquête montrent que la majorité des répondants a tenu en partie voir intégralement ses engagements initiaux.



- o 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.

«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 ». « Portail découverte métiers et bourse en alternance » Note d'étape sur la phase de construction- 7 Décembre 2010

29

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

- Ces premiers résultats réalisés sur la base de l'enquête, nous permettent de faire les constats suivants:
  - ⇒ Le sentiment, pour les acteurs, d'être associé plus aux décisions qu'aux réflexions en amont du projet.
  - ⇒ 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 plutôt satisfaisant.
  - ⇒ Un niveau de coordination entre acteurs qui peut être renforcé.
  - ⇒ Des modalités de communication, de diffusion et de promotion du projet qui peuvent être améliorées.
  - ⇒ Un respect des engagements initiaux de la grande majorité des acteurs ayant répondu.
  
- Les entretiens à venir nous permettront d'infirmar, nuancer ou de valider ces premiers constats.

A decorative graphic on the left side of the page consists of several colored squares and dashed boxes. The colors include purple, green, orange, and blue. The dashed boxes are in orange, blue, and green. The squares are solid and have rounded corners. They are arranged in a scattered pattern, with some overlapping.

## 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)