

## **ZONE TERRITORIALE EMPLOI FORMATION GRAND LYON CENTRE & NORD**

**Bureau du CST  
16 octobre 2014**

### **PARTICIPANTS**

---

Cécile Dindar	Secrétaire générale adjointe, Préfecture du Rhône
Marie-Anne Aubert	Chargée de développement de l'emploi et des territoires, UT 69 DIRECCTE
Linda Carrot	Chargée de mission, Préfecture du Rhône
Gilles Malandrin	Animateur CTEF Grand Lyon Centre et Nord
Sarah Bendjelloul	Chargée de mission CTEF Grand Lyon Centre et Nord
Camille Delarbre	Chargée de mission, Région Rhône-Alpes
Christian Juyaux	Mandataire, CFDT Rhône
Anne Le Restif	Mandataire, UD-CGT Rhône
Olivier Meriaux	Consultant, AMNYOS

### **ORDRE DU JOUR**

---

- Préparation des éléments de bilan pour le plan d'actions 2014
- Validation de la méthode évaluative à mettre en place pour 2015
- Echange sur les modalités de resserrement du plan d'actions

### **CONTEXTE**

---

Le travail sur l'évaluation est issu d'une réflexion menée depuis plusieurs mois aux seins des instances autour du plan d'action et de son l'évaluation

Ainsi on peut noter :

- Des demandes répétées des partenaires sociaux pour évaluer l'impact des actions issues du plan d'action
- De premiers éléments techniques mis en place fin 2013 avec la proposition d'indicateurs sur la totalité des actions (52 actions)
- Une volonté de consolider ce travail par un apport méthodologique qui associe les partenaires sociaux
- Face au nombre important d'actions, une question : quelles actions évaluer et selon quelle méthode ?
- A plus long terme, à travers l'évaluation accompagner la réflexion du Comité stratégique sur le resserrement du plan d'actions suite au Séminaire Territorialisation du 2 juillet 2014

## ENJEU

---

L'enjeu est de construire une démarche d'évaluation partagée pour le plan d'actions 2014 et le plan d'actions 2015. Face à la diversité des outils de suivi, l'idée est de créer des outils utilisables par tous et pour tous et ainsi accompagner la démarche de formalisation de cette volonté commune.

Enfin, il s'agira de proposer une méthodologie d'élaboration du plan d'action 2015 à la lumière du nouveau cadrage Etat-Région-partenaires sociaux (pièce jointe)

## METHODE PROPOSEE EN SEANCE DU BUREAU DU CST

---

Suite au cadrage Etat-Région-Partenaires sociaux, il est demandé au CST Glycen d'identifier 4 actions stratégiques sur 2015.

Un travail entre les pilotes et les partenaires sociaux consistera alors à établir des indicateurs d'activité et des indicateurs de résultats mesurables. Ce travail sera accompagné par le cabinet AMNYOS.

### **1/ Proposition pour le suivi du plan d'actions 2014**

Les partenaires sociaux présents valident un document de bilan d'activité pour 2014 sur la base des documents présentés également sur le plan d'actions 2013

### **2/ Méthode proposée pour choisir les actions prioritaires à évaluer en 2015**

A la lecture du plan d'actions, les membres du bureau stratégique entrevoient plusieurs types d'action :

- Les actions innovantes sur le territoire
- Les actions qui n'existeraient pas sans les instances et qui sont pilotées par elles
- Les actions pilotées dans d'autres instances et dont la présence dans la note stratégique a une fonction de « lisibilité » ou « coordination »

Il est proposé la méthode suivante :

- a. Dans un premier temps les membres du bureau du CST passeront le plan d'actions actuel au crible de ces trois catégories (actions innovantes, actions pilotées par les instances, actions de lisibilité). Pour ce faire une première mouture sera réalisée sous forme de tableau synthétique par l'équipe technique d'animation.
- b. Ce travail sera également réalisé en CTO le 14 novembre 09h30 (préfecture) en présence des partenaires sociaux qui le souhaitent.
- c. Une fois ce travail « d'inventaire » réalisé, le bureau du CST se réunit le 3 décembre 09h00 (Région) afin valider le choix de 4 actions qui semblent devoir être évaluées en priorité
- d. Lors de cette même séance, l'établissement des indicateurs d'activité et indicateurs de résultat est entrepris. Des référents d'action parmi les partenaires sociaux sont désignés : ils seront les rapporteurs pour le CST des actions suivies et pourront se mettre en relation avec les porteurs de projet ou tout partenaire qui pourront contribuer au suivi de l'action

- e. Au Comité stratégique du 19 décembre 09h30 (préfecture) sont présentés et débattus :
- Le bilan d'activité du plan d'actions GLYCEN 2014
  - La note stratégique 2015 avec un plan d'action resserré
  - La présentation des actions prioritaires qui en 2015
  - La présentation des indicateurs d'évaluation retenus

**Prochain bureau de CST : 3 décembre 09h00**  
**Conseil Régional, salle Lucie Aubrac, 2<sup>e</sup> étage**

**Pièces jointes :**

- Tableau synthétique du plan d'actions 2014 par catégorie d'actions (innovante, pilotées par les instances, actions de lisibilité)
- Diaporama d'intervention du cabinet Amnyos
- Pour rappel, note de cadrage Etat-Région-Partenaires sociaux pour les livrables de fin d'année

Réunion du 14 octobre 2014

- Mise en place de la démarche évaluative du plan d'actions
- ZTEF Glycen

[www.amnyos.com](http://www.amnyos.com)

**Evaluer les plans d'action territoriaux :  
quelques enseignements tirés de  
l'observation des pratiques (en 2012-  
2013)**

(5)

## Un état (partiel) des pratiques des territoires en matière de suivi-évaluation du plan d'action

- **Diversité des pratiques mais effort (récent) pour intégrer des éléments relatifs aux réalisations dans les bilans des PA :**
  - La « trame-standard » des bilans des PA comporte a minima deux colonnes « résultats attendus » et « état d'avancement » (« Point d'étape ») :
    - La formulation de « l'état d'avancement » agglomère des informations sur les réalisations ( x actions), sur l'organisation mise en place pour conduire l'actions (x réunions), des remarques sur les partenariats, les difficultés rencontrées, etc...
    - La formulation des « résultats attendus » va du très quantitatif (« x salariés formés dans y entreprises ») au très...flou : « *Résultats quantitatifs, plus grand nombre de personnes renseignées et qualitatif, meilleur accueil, meilleure orientation* » (pour l'action « Mettre en place l'expérimentation de déploiement harmonisé du SPO et de l'AIG »)
    - Quand les résultats attendus sont explicités et mesurables (« diminution du taux de rupture des contrats d'alternances »), on met parfois en regard des **réalisations** (x entretiens individuels, x jeunes suivis) mais jamais de mesure des **effets** (de type « une baisse de x% des ruptures en un an », un « taux de rupture redevenu inférieur à la moyenne régionale »)
- **De rares exemples de bilans intégrant des données de suivi des publics à l'issue de leur formation : intéressant à condition que l'on sache si les chiffres sont bons ou mauvais, comment ils ont été produits et par qui.**

## Un état (partiel) des pratiques des territoires en matière de suivi-évaluation du plan d'action

- **De rares exemples de bilans mettant en perspective des indicateurs de réalisation avec une analyse plus qualitative de la pertinence de l'action (réponse aux besoins, limites d'efficacité dans la mise en œuvre...) permettant de justifier des réorientations**
- **Une confusion très fréquente entre réalisations et résultats :**
  - Des colonnes « résultats » qui mélangent allègrement indicateurs de réalisations (« nombre de contacts entreprises) et indicateurs de résultats (« nombre de postes pourvus »)
  - Une tendance assez générale à s'arrêter aux réalisations, sans se donner des indicateurs de résultats.
  - Mais parfois l'inverse est vraie (cf. fiche-action « développer l'alternance » avec une rubrique « indicateurs de réalisation »... qui contient un indicateur de résultats (« Augmentation du nombre de contrats en alternance sur le territoire »)
- **Une tendance marquée à prendre la concrétisation de l'action pour le résultat en soi (en particulier pour tout ce qui concerne les groupes de travail)**

## « Rendre évaluable » un plan d'actions : les principes-clés

- Formaliser pour chaque action l'objectif collectivement recherché en rendant explicite la hiérarchie des objectifs et des résultats et les chaînes de causalité attendues.
- L'objectif principal des actions est bien un objectif d'évolution : il décrit un changement dans l'attitude ou les performances des bénéficiaires, pas simplement les moyens engagés pour atteindre l'objectif
- L'objectif principal est réaliste et atteignable dans un horizon temporel « raisonnable » (pas de confusion avec les finalités)
- Se doter du socle de base en matière de suivi des réalisations : définir des indicateurs de performance et de résultats. Ils sont contextualisés, objectivables (à défaut d'être mesurables) et possèdent les trois dimensions (quantitatifs, qualitatifs, évolution dans le temps)
- Analyser l'évaluabilité sous l'angle pratique : complexité (et risques) de la reformulation des objectifs, existence/fiabilité des données de suivi, accessibilité de l'information, échelles<sup>8</sup>

amn4os  
STAGE

## Proposition de cadre de suivi-évaluation du PA

(exemple PA Bassin Grenoblois)

Actions	Résultats attendus	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Sources et caractéristiques des indicateurs
Industrie : repérage des métiers en tension et plan d'action	Définir des pistes d'actions ajustées aux réalités des entreprises Définir des passerelles réalistes entre métiers Définir une méthode transférable Pourvoir des postes	Nombre de contacts entreprises Nombre de postes identifiés Nombre d'actions d'aide au recrutement engagées	Nombre de postes pourvus	(à repérer)
Conduire une action collective en direction d'employeurs du Grésivaudan en lien avec l'animatrice RH	1ère expérience pour essai ultérieur Outillage des employeurs de saisonniers à la gestion des RH	Nombre et typologie des entreprises informées Nombre et typologie des entreprises mobilisées dans une action collective Partenaires impliqués dans les opérations	Taux de fidélisation des saisonniers d'une année sur l'autre Taux de pluriactifs	(à repérer)

amn4os  
STAGE

07/11/2014

(9)

## Action concertée territoriale économie emploi formation

### MODALITES DE PRODUCTION DES STRATEGIES TERRITORIALES 2015

Cette note de cadrage s'inscrit dans la continuité du travail accompli les années passées et prend en compte les réflexions conduites à l'occasion du séminaire du 2 juillet 2014.

C'est pourquoi, les termes de la note de cadrage élaborée pour l'année 2014 sont repris et en fin de document sont soulignées les évolutions à mettre en œuvre de façon concertée.

#### I- LE CADRE GENERAL

##### **Contexte – enjeux - objectifs**

Dans le cadre du protocole « Territorialisation des politiques emploi formation » du 23 mai 2011, l'Etat, la Région et les Partenaires Sociaux ont décidé de proposer un cadre commun d'élaboration de la stratégie territoriale emploi – formation.

Dans ce cadre, les comités stratégiques de chacune des 27 zones territoriales emploi formation ont produit un diagnostic partagé, une note stratégique et un plan d'actions en 2013 et 2014.

Ces productions sont riches et variées. Elles couvrent de façon large le champ de la gestion locale de l'emploi et des compétences.

Les diagnostics (cf. point 2), par la mise en lumière des forces et faiblesses des territoires, contribuent à une connaissance fine des réalités territoriales, à mieux anticiper les mutations et leurs conséquences sur l'emploi et l'adaptation des compétences.

Cette étape s'appuie fortement sur un exercice de bilan des actions conduites (cf point 1).

Les notes stratégiques (cf. point 3) ciblent les enjeux et axes prioritaires sur lesquels va porter l'action territoriale : elles résument le projet territorial.

Les plans d'actions (cf. point 4) visent à apporter des réponses spécifiques et structurées aux chômeurs, aux employeurs - entreprises du secteur privé, associations, structures du secteur public - et aux salariés.

Comme en 2014, les signataires décident, dans la continuité, de renforcer la mobilisation partenariale, pour aboutir, dans le cadre du comité stratégique, à une conception commune du projet territorial et dans le cadre du comité technique et des éventuels groupes de travail, à sa mise en œuvre.

Selon la réalité de chaque territoire, chaque comité stratégique veillera à :

- adopter une méthode de travail, de concertation et de co-construction du projet territorial, permettant à chacun de ses membres d'être contributeur
- partager les analyses produites, les enjeux et les axes stratégiques/prioritaires et les approfondir
- s'inscrire, le cas échéant, dans la pluri annualité d'analyses et d'actions (3 années)
- suivre et réajuster éventuellement les actions à l'œuvre
- établir un bilan final
- rechercher une meilleure lisibilité et convergence des moyens pour faciliter le travail du comité opérationnel.

En terme de contenu, selon les réalités territoriales, les comités stratégiques décident d'investir les champs qui ont fait l'objet de politiques publiques et d'engagements communs au niveau régional pour l'économie, l'emploi, l'orientation et la qualification, notamment en matière d'apprentissage, de formation des actifs salariés et demandeurs d'emploi, d'emploi des seniors et pour l'égalité professionnelle.

Sur la base du projet territorial ainsi élaboré par le comité stratégique, le comité technique opérationnel – parfois décliné en groupes de travail – va concrétiser les enjeux et objectifs dans un plan d'actions, en ayant précisé en amont, le détail des actions à mettre en œuvre, en particulier les moyens à mobiliser, les institutions contributives, les visées, le calendrier.

### **1. le Bilan du plan d'action**

Cette démarche collective de bilan, réalisée par le comité stratégique en lien avec le comité opérationnel, contribue à **mesurer l'avancée des actions, les réussites et les difficultés, à valoriser le chemin parcouru, et surtout** à orienter la stratégie de l'exercice à venir.

*Le bilan attendu peut prendre différentes formes synthétiques, porter sur quelques actions ou être construit par axe stratégique. Il peut intégrer un bilan du fonctionnement quadripartite..*

### **2. le Diagnostic partagé**

La co-construction du diagnostic est indispensable afin que les acteurs se saisissent des enjeux du territoire et décident d'une stratégie d'actions.

Il s'agit aussi de mieux partager les analyses produites à la fois dans le cadre du comité stratégique et dans celui des groupes opérationnels : identifier les événements marquants, mesurer les évolutions, partager une vision objective, dynamique et prospective du territoire.

Les bases d'un diagnostic ont été posées en 2012. A partir d'une relecture du précédent diagnostic et d'une appropriation des nouvelles productions, l'enjeu consiste à **actualiser le diagnostic** et notamment de l'enrichir du bilan des actions menées dans le cadre du précédent exercice ( cf point 1)

Les membres des comités stratégiques pourront décider d'approfondir certaines thématiques ou problématiques sectorielles ou d'en faire émerger de nouvelles.

*Aucune modalité de formalisation n'est imposée*

### **3. La Note stratégique 2015**

La note stratégique constitue une véritable « **feuille de route** », et un support adapté pour travailler collectivement sur le territoire.

Tout comme le diagnostic, les bases de la note stratégique ont été posées en 2012. Une **actualisation** doit permettre de s'inscrire dans la durée (stratégie triennale), mieux spécifier et prioriser les enjeux pour les traduire en actions.

Plusieurs éléments importants doivent apparaître dans la note stratégique :

- Les traits saillants du territoire, les évolutions, les événements marquants et à venir et une synthèse du bilan des actions
- Les enjeux priorités et pluriannuels
- Les projets ou axes prioritaires pour y répondre
- Un point sur les enjeux de gouvernance (point nouveau)

La note stratégique doit être débattue, partagée et validée par le comité stratégique.

Elle doit être argumentée, donner du sens et rendre la stratégie du territoire lisible.

*La note stratégique doit rester synthétique (3/6 pages maximum).*

### **4. Le Plan d'actions 2015**

Le plan d'actions constitue l'outil opérationnel de mise en œuvre des orientations stratégiques retenues pour le territoire en matière **d'économie, d'emploi et de formation**.



**Les enjeux et axes prioritaires de la note stratégique doivent donc constituer la structure du plan d'actions.**

Le plan d'actions doit être resserré autour de quelques **actions prioritaires et partagées** que le comité stratégique identifie. Elles feront l'objet d'une mobilisation et d'un pilotage concertés. Le plan d'actions peut conserver un plus large périmètre thématique sans pour autant recouvrir la totalité des actions conduites par chacune des structures. Des actions ont vocation à être déclinées à l'échelon inter ZTEF lorsque les dynamiques territoriales l'imposent.

Pour chaque action, **un pilote est identifié**, qui doit s'assurer du bon déroulement de l'action, informer les partenaires des instances sur son avancement.  
Des **indicateurs de réalisation et résultats sont fixés**.

*Le plan d'actions sera rendu sous forme de tableau de synthèse dans la continuité de 2014, selon le modèle joint en annexe.*

*Les fiches actions prioritaires devront être formalisées selon le modèle en annexe*

## **II- LES EVOLUTIONS POUR 2015**

**L'accent est mis sur 3 points** qui doivent être pris en compte dans le travail conduit en 2015 et trouver leur transcription à la fois dans les documents élaborés pour janvier 2015 et dans la mise en œuvre du nouveau plan d'actions.

### **1. La relation économie, emploi, formation**

Outre l'emploi et la formation et en articulation avec ceux-ci, l'appui au développement du tissu économique et l'accompagnement des entreprises en difficulté constituent un champ d'investissement pour les acteurs des territoires, plus particulièrement sur les questions de recrutement, de qualification professionnelle et de développement des compétences.

Les comités stratégiques assurent une veille socio économique et un relais auprès des acteurs compétents.

L'affirmation des synergies souhaitées lors du séminaire du 2 juillet doit trouver son expression à la fois sur les enjeux, le contenu des actions menées et sur les modalités de fonctionnement des différents acteurs et instances.

### **2. La gouvernance territoriale**

Ce point a fait l'objet d'un débat nourri portant essentiellement sur le fonctionnement des comités stratégiques, des instances afin qu'ils jouent pleinement leur rôle d'élaboration d'une stratégie et de mise en œuvre d'actions pour le territoire.

Les modalités de travail des différentes instances sont questionnées dans une optique d'une meilleure efficacité et d'une optimisation des moyens.

La note stratégique devra donc décrire les modalités de fonctionnement et d'articulation de ces différentes instances retenues sur la ZTEF.

### **3. La mise en évidence d'actions prioritaires**

Pour 3 ou 4 actions jugées phares par le comité stratégique, il y aura lieu de s'inscrire dans une démarche projet en précisant au préalable :

- pourquoi ces actions ont-elles été retenues par le comité,
- les modalités de pilotage,
- le partenariat et les moyens mobilisés,
- le calendrier,
- les effets et résultats attendus.

Pour ces actions, il est nécessaire que des « **tours de table** » impliquant les financeurs (Etat, Région, partenaires sociaux, collectivités locales...) soient organisés afin que soient précisés les moyens mobilisables.

*Ces éléments devront être formalisés par des fiches actions selon le modèle en annexe*

### **III – CALENDRIER**

L'ensemble des productions seront validées par le comité stratégique et rendues pour le 30 janvier 2015

- Bilan du plan d'actions 2014
- Diagnostic (le cas échéant)
- Note stratégique 2015 incluant le bilan et les perspectives de la gouvernance sur la ZTEF
- Plan d'actions 2015
- Fiches actions prioritaires

**ANNEXE 1**

**MODELE DE FICHE PROJET/ACTION**

**Territoire:**

**Année :**

**INTITULE DU PROJET/ ACTION :**

**ELEMENTS DE CONTEXTE ET DE DIAGNOSTIC:**

*En particulier pourquoi l'action/ projet a été jugée prioritaire par le comité stratégique*

**OBJECTIF(S) :**

**DEROULEMENT DU PROJET/ACTION ET CALENDRIER PREVISIONNEL DE MISE EN ŒUVRE :**

**PUBLIC CONCERNE :**

**MODALITES DE PILOTAGE :**

**FINANCEURS :**

**PARTENARIAT A MOBILISER:**

*En précisant la mobilisation des membres du comité stratégique*

**REALISATION et EVALUATION :**

*Effets attendus au regard du caractère prioritaire*

## ANNEXE 2

### RAPPEL DES CONCLUSIONS DU COPIIL DU PROTOCOLE TERRITORIALISATION DU 9 JUILLET 2013

#### Le cadre commun d'élaboration des stratégies :

- S'inscrire dans la continuité, renforcer la mobilisation partenariale, l'animation pour aller vers une véritable co production du projet territorial. Le principe est d'actualiser la stratégie existante. Selon la réalité de chaque territoire, chaque comité stratégique veillera à :
  - o Adopter une méthode de travail, de concertation et de co construction permettant aux membres des comités stratégiques d'être de véritables acteurs, contributeurs
  - o Partager mieux les analyses produites, les enjeux et les axes stratégiques et les approfondir
  - o Développer la dimension prospective « économie – emploi – formation » (en lien avec les CDDRA notamment)
  - o S'inscrire dans la pluri annualité d'analyses et d'actions (3 années)
  - o Concrétiser de façon opérationnelle les principaux enjeux, prioriser les actions
  - o Rechercher une meilleure lisibilité et convergence des moyens.

#### Gouvernance

- Permettre aux membres des comités stratégiques d'être Acteurs dans la définition et le pilotage de la stratégie territoriale
- Accompagner les mandatés (journées de travail par organisation, inter syndicales ; apport d'analyse)
- Poser et partager une méthode de travail par ZTEF favorisant les contributions, une bonne articulation des instances...
- Diffuser et porter politiquement le cadre pour favoriser l'expression, animer le dialogue, faire le lien entre les instances, synthétiser
- Augmenter le nombre de comités stratégiques si nécessaire
- Développer le mode projet, le pilotage
- Réaffirmer des principes de fonctionnement (diffusion des CR...)
- Renforcer le pilotage régional : favoriser l'échange de pratiques, les échanges inter ZTEF, renforcer l'animation régionale des animateurs