



# Evaluation à mi-parcours et préparation de l'évaluation finale du CPRDFOP 2017- 2022

Groupe de travail – Gouvernance  
*A l'invitation de la commission 2 du CREFOP*





# Ordre du jour

1. Propos introductifs : présentation de l'évaluation

2. Messages clefs à partager et enrichir

3. Propositions de pistes pour l'action

**(1) Propos introductifs :**  
**Les objectifs, la méthodologie et les réalisations à date**



# La demande d'évaluation

## Demande de la Région Normandie

La mission porte sur l'évaluation à mi-parcours et la préparation de l'évaluation finale du Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP) 2017-2022 de la Région Normandie.

Si l'évaluation finale de tout CPRDFOP est inscrite dans la loi, cette évaluation à mi-parcours est une spécificité du CPRDFOP normand qui en fait une source complémentaire à l'évaluation finale dans la perspective du futur contrat (voir axe 4.1.2).

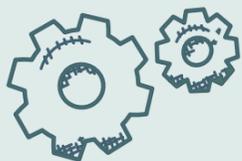
Cette évaluation porte donc sur les années 2017, 2018 et 2019. Elle se déroule en deux phases :

1. 1<sup>ere</sup> phase : évaluation à mi-parcours du CPRDFOP 2017-2022, arrêtée au 31/12/2019. Cette première phase devra également intégrer un « focus » sur les effets de la crise sanitaire dans la mise en œuvre du CPRDFOP au cours du premier semestre 2020.
2. 2<sup>e</sup> phase : à partir des résultats de l'évaluation de la phase 1 il s'agit de dresser des premières recommandations pour la fin de la période de programmation et de préparer la méthodologie de l'évaluation finale du CPRDFOP, prévue au premier semestre 2023.

## Objectifs de la mission

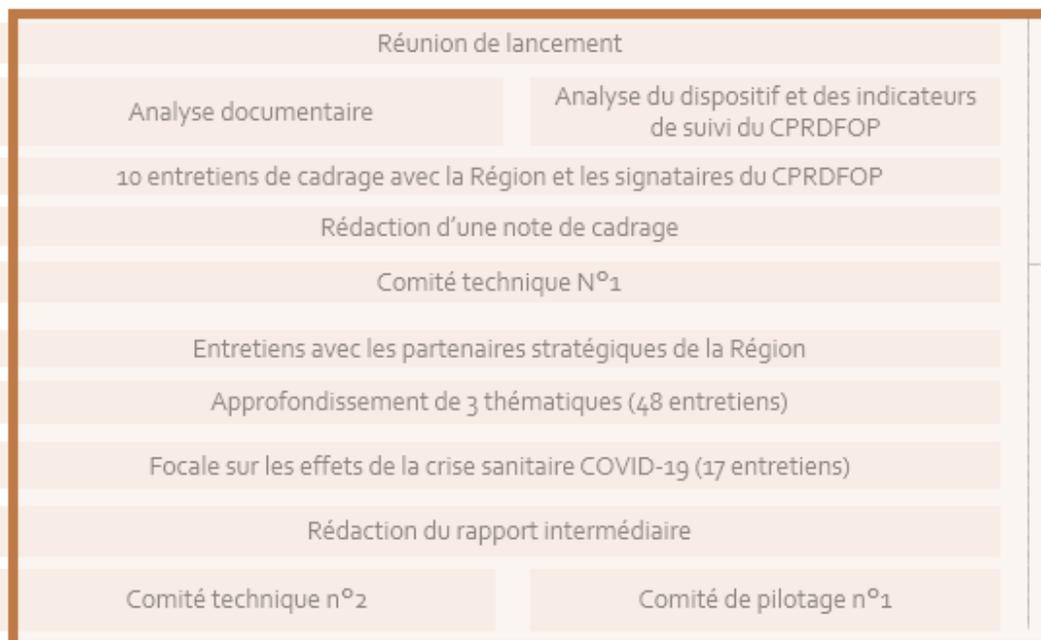
- Réaliser un bilan des réalisations et des résultats obtenus à mi-parcours et identifier les raisons et les conditions du succès ou les obstacles.
- Alimenter les réflexions avec les conclusions et les recommandations de l'évaluation pour l'ajustement de la démarche en cours et la préparation de l'évaluation finale.
- Apporter un appui méthodologique et un regard externe pour questionner le dispositif de suivi-évaluation du CPRDFOP tel qu'il existe aujourd'hui, puis proposer un questionnement et une méthode d'évaluation finale idoines
- Produire de nouveaux éléments de connaissance à l'échelle régionale concernant les effets de la crise sanitaire sur les professionnels de la chaîne emploi, formation et orientation professionnelle (EFOP) et les stagiaires de la formation professionnelle.





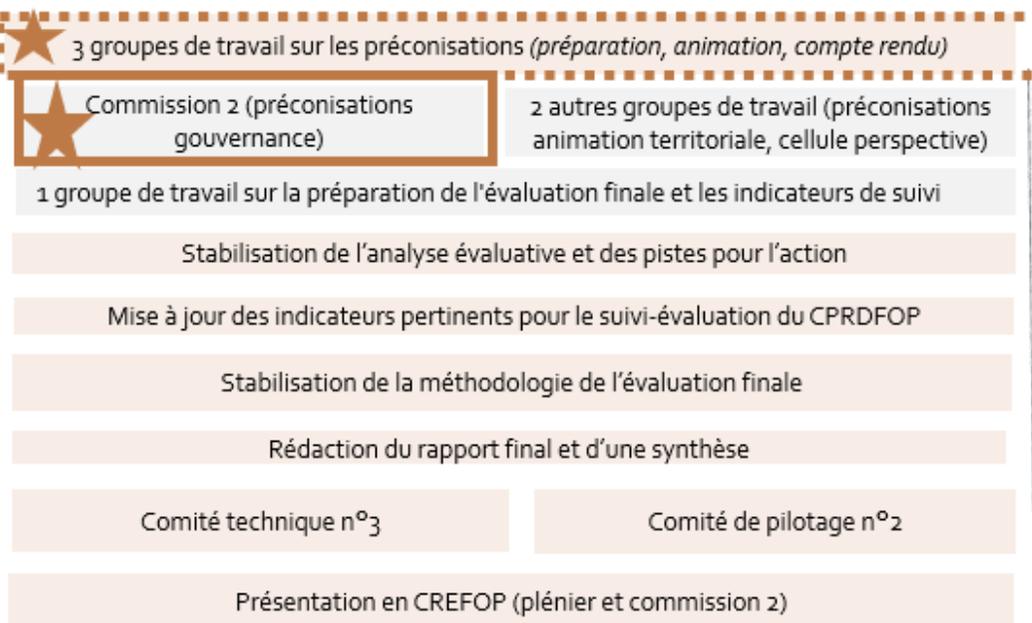
# La méthode en un coup d'œil

## Phase 1 : Evaluation à mi- parcours du CPRDFOP 2017- 2022 et impacts de la crise COVID-19

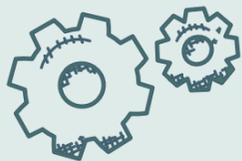


Livrables n°1 :  
Note de cadrage  
Diaporama de présentation de la note de cadrage  
Synthèses des approfondissements thématiques  
Rapport intermédiaire  
Diaporama de présentation du rapport intermédiaire

## Phase 2 : Elaboration des recommandations de l'évaluation à mi- parcours et préparation de la méthodologie de l'évaluation finale



Livrables n°2 :  
Comptes rendus des groupes de travail  
Référentiel pour l'évaluation finale  
Liste d'indicateurs  
Rapport final  
Synthèse du rapport final  
Diaporama de présentation du rapport final



# Les réalisations



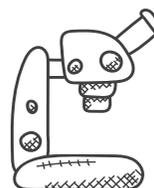
Plus de 100 sources documentaires compulsées



11 entretiens sur les 12 prévus au titre de la focale « SPRO »



22 entretiens sur les 20 prévus au titre de la focale « gouvernance »



17 entretiens au titre de la focale « COVID-19 » sur les 20 à réaliser d'ici la fin juin



15 entretiens sur les 12 prévus au titre de la focale « animation territoriale »



Dans le cadre de la focale COVID, deux enquêtes web qui se sont arrêtées le 15 juin : entreprises de formation (30 réponses) et stagiaires (83 réponses)

## **(2) Les messages clefs en lien avec la gouvernance du CPRDFOP**



# Une animation partenariale effective

## Au niveau régional, dans le cadre des instances du CREFOP

- Une commission temporaire pour élaborer le CPRDFOP : le choix de confier au quadripartisme la construction puis le suivi du CPRDFOP
- Des instances qui contribuent manifestement au développement / maintien de l'interconnaissance entre les partenaires
- Une fonction de présentation / échange d'informations bien remplie et nécessaire – d'autant plus dans un contexte de mouvements dans le champ EFOP
- Des instances qui contribuent à actualiser « en continu » l'analyse des besoins en compétences sur le territoire normand
- Une mise à disposition de la documentation présentée sur un espace en ligne partagé
- Deux commissions particulièrement dynamiques : commission 2 (orientation, carte des formations, suivi du CPRDFOP et évaluation) et la sous-commission ad hoc relative au PRIC

## Au niveau territorial, à travers les CATEF

- Une animation territoriale effective sur l'ensemble des arrondissements
- Une qualité de relation entre les AEF et les sous-Préfectures
- Les CATEF, complétés de groupes de travail opérationnels, repérés comme des instances pertinentes et utiles pour l'action partenariale
- La contribution des « remontées de terrain » à la prise de décision, organisée au niveau régional (ouverture de formations, actions de formations, plan d'actions territoriaux spécifiques...)
- Des territoires où les AEF ont particulièrement investi les enjeux d'orientation, en particulier avec l'évolution de l'offre de formation
- Les coordonnateurs de l'Agence régionale de l'orientation et des métiers de Normandie actuellement en prise de poste sur les différents territoires



# Les conventions partenariales, cadres de la prise de décision

## Des décisions collectives moins portées en CREFOP que dans le cadre de conventions ou de contractualisations bi ou tripartites

- Ce qui est cohérent avec la définition réglementaire du CREFOP
- Une convention Région – Pôle emploi, à actualiser : un positionnement en complémentarité sur les achats de formation, malgré un « chevauchement » sur les réponses conjoncturelles
- Des accords de partenariat Région / OPCO ou Organisations professionnelles dont le nombre augmente régulièrement comme cadre de mise en cohérence des actions de chacun
- Un process d'actualisation de la carte des formations initiales professionnelles rôdé entre la Région et les Autorités Académiques (hors apprentissage)
- Un accord de partenariat Région / Région Académique sur l'information métiers et l'orientation
- L'inclusion des personnes en situation de handicap, traitée de manière transversale (accord Agefiph / Région)

## Dans un contexte de réforme, une Région réactive pour adapter son action, en lien avec ses partenaires

- Le choix de continuer l'engagement à « prendre part à la poursuite du développement équilibré de l'apprentissage » : des COM en cours de conclusion avec certains OPCO
- La Création de l'Agence régionale de l'Orientation et des Métiers et le partenariat réaffirmé avec la Région Académique sur le champ de l'information métiers
- La dynamique du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences, au sein de la commission ad hoc
- La réactualisation du SRFSS au regard des enjeux liés à la crise sanitaire (Avenant au Pacte)
- Une Convention globale de partenariat entre la Région et Transition Pro, dont l'action se déploie progressivement sur le territoire



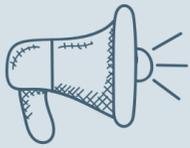
# Des questionnements partagés

## Sur le CPRDFOP...

- Une contractualisation de portée très large, dont il est difficile pour les acteurs de repérer les contours et les limites ...
- Un document qui ne fait plus référence pour les partenaires – sans remise en cause « au fond » de ses orientations
- ... car il a été insuffisamment approprié par les partenaires...
- ... notamment parce qu'il reste insuffisamment opérationnel
- ... car il a été moins porté politiquement que d'autres stratégies sectorielles ou plans d'actions...
- ... en particulier impactés par la réforme de 2018

## ... et sa gouvernance

- Dans un contexte de réforme, des difficultés rencontrées par le bureau et certaines commissions du CREFOP à se doter d'une feuille de route
- Des instances quadripartites qui souffrent d'un manque de dynamisme, et se rapprochent de « *chambres d'enregistrement* » ...
- ... avec un souhait partagé d'améliorer les modalités d'animation et d'échange au sein et entre ces instances
- Une vision insuffisamment claire des sujets portés par les autres commissions au niveau régional, et par les CATEF au niveau territorial
- Une participation modérée des partenaires sociaux aux instances territoriales
- Une architecture de gouvernance, des modalités de coordination entre les composantes du CREFOP à réinterroger ...
- ... pour aboutir à une « *vision d'ensemble* » ?



# En synthèse



## Des acquis à capitaliser

- Une culture du dialogue entre partenaires et des instances dans lesquels aucun sujet n'est laissé « sous le tapis »
- Une fonction de présentation / échange d'informations qui contribue à actualiser « en continu » l'analyse des besoins en compétences sur le territoire normand
- Des outils communs à disposition des membres du CREFOP (espace documentaire partagé)
- Des commissions qui s'ouvrent « aux publics » du champ EFOP (jeunes, travailleurs sociaux, ...), lorsque cela est pertinent

## Des marges d'amélioration



- Vers un cadre de suivi des actions liées au CPRDFOP partagé et formalisé
- Vers une architecture des instances du CREFOP plus cohérente et efficace
- Un agenda défini et connu d'avance pour assurer la participation du plus grand nombre
- Un format de réunions laissant la place aux contributions des acteurs et à l'échange d'informations
- Une préparation des réunions permettant de capitaliser les connaissances partagées et assurer un suivi des sujets abordés

## En transversal, quelques ingrédients du succès, pour une mise en cohérence des actions des partenaires ?

- Un portage politique fort, et partagé
- Une feuille de route opérationnelle, concrète et lisible
- Une animation réelle, au-delà d'une simple fonction de secrétariat
- Des relations de confiance consolidées et établies avec des nouveaux acteurs

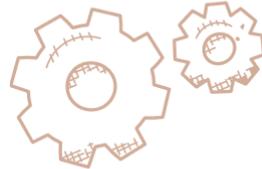
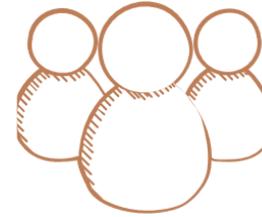


## **(3) Propositions de pistes pour l'action, à débattre**



Contractualisation

Comitologie



Articulations des  
« échelles »

Suivi-évaluation



Animation

## Contractualisation

- Pour une future période de contractualisation, s'accorder sur le « statut » du document : *document stratégique / programmatique ; document d'orientation ou plan d'action opérationnel ... ? Quelle place et quel type de fiches-actions associées ?*
- Repréciser, en conséquence, le périmètre du CPRDFOP et les engagements de chaque partenaire dans la dynamique collective, au regard de leur propre champ de compétences (comme de contraintes)
- Maintenir et alimenter en continu l'espace numérique partagé (accessible à tout « nouvel entrant ») proposant des ressources informatives / professionnalisantes autour des repères règlementaires structurants liés, entre autres, au CPRDFOP

## Comitologie

- Ajuster la comitologie actuelle, en particulier en « sortant » le suivi-évaluation du CPRDFOP de la commission 2 pour le positionner de manière plus transversale : *bureau ? Plénier ? En lien avec la nouvelle cellule technique prospective emploi formation ?*
- Doter chaque commission d'une feuille de route partagée, opérationnelle, visant des objectifs communs...
- ... intégrant les priorités du CPRDFOP...
- .... et cohérentes entre elles. *Le bureau comme instance de coordination des commissions ?*

## Articulations des « échelles »

- Préciser les articulations attendues entre le CPRDFOP et les conventions signées entre les partenaires. *Principe de cohérence ?*
- Préciser la participation attendue des partenaires non signataires au sein du CREFOP : *Simple information ? Consultations ? Groupe de travail / réflexion ? Contribution volontariste à la mise en œuvre ?*
- Réaffirmer le positionnement des CATEF en « relai territorial » des priorités du CPRDFOP, ainsi que leur caractère quadripartite
- Faire des points réguliers, en commission 3 ou au sein des instances transversales, sur les réalisations et les actions menées sur les territoires au titre des CATEF

## Suivi-évaluation

- En fonction des préconisations retenues sur la comitologie, formaliser de manière partagée le cadre de suivi des actions liées au CPRDFOP et sa prochaine évaluation (*document type, nature des informations attendues – ex. réalisations en termes de formations, réunions effectives de l'instance dédiée, plans d'actions territoriaux...*)
- S'accorder sur un calendrier régulier de partage des réalisations, et prévoir un temps dédié au suivi du CPRDFOP au cours des réunions des composantes du CREFOP
- Annexer au CPRDFOP un outil de suivi (en tant que repère pour l'action collective)
- Introduire dans les conventions partenariales des objectifs concrets en termes de réalisations / résultats et effets attendus, en lien avec les enjeux du CPRDFOP

## Animation

- Définir en début d'année un calendrier pour toutes les commissions, de manière suffisamment anticipée et qui n'évolue pas dans le temps
- Proposer des modalités d'animation hybrides articulant présentiel et distanciel ou, a minima, prévoir un certain nombre de réunions uniquement en présentiel en plus de celles organisées à distance
- Faire évoluer le mandat du Carif-Oref de Normandie vers davantage d'animation, pouvant inclure les tâches suivantes : *consultation des partenaires en amont des séances pour définir les points à l'ordre du jour, en s'assurant que ce soit cohérent avec les temps dévolus et permettant aux partenaires de préparer/soumettre leurs contributions à l'avance; hiérarchisation des points en fonction de leur nature (information simple, ou nécessitant un débat pour aboutir sur un avis par exemple ; animation des débats et répartition de la parole en cohérence avec le temps des séquences...)*
- Maintenir et actualiser l'espace numérique partagé pour la mise à disposition de tous les participants de l'ensemble des ressources





SAS au capital de 30 060 €

SIRET 878 429 422 00016

RCS Paris

Siège social : 18-20 rue Soleillet, 75 020 PARIS

[www.sauléa-conseil.com](http://www.sauléa-conseil.com) ; [contact@saulea-conseil.com](mailto:contact@saulea-conseil.com)

Vos contacts sur cette mission :

**Manon Meunier et Marta Semplici**

[manon.meunier@saulea-conseil.com](mailto:manon.meunier@saulea-conseil.com)

[marta.semplici@saulea-conseil.com](mailto:marta.semplici@saulea-conseil.com)