



Guide du projet territorial pour l'emploi



MINISTÈRE DU TRAVAIL



Édito

Peut-on modéliser un projet territorial pour l'emploi ?

Sans doute pas. Ce serait faire abstraction de la grande variété des projets, de leurs origines, de la façon dont ils sont menés, de l'originalité des démarches.

La DGEFP a en revanche acquis une expérience robuste en matière d'analyse et de valorisation de ces projets, grâce à l'organisation depuis 2014, chaque année, de la Journée des initiatives territoriales pour l'emploi. La remontée de centaines de projets est à l'origine de l'idée de ce guide.

Ce guide est conçu comme une boîte à outils, construite à partir de la capitalisation de démarches existantes. Il est le résultat d'une coconstruction à partir du témoignage de nombreux porteurs de projets, ainsi que tous ceux qui agissent dans l'écosystème dans lequel ces projets se déroulent (financeurs, institutionnels, acteurs mobilisés). L'ébauche du guide a ensuite été présentée à ces témoins, les initiateurs, les accompagnateurs qui ont pu améliorer la pertinence des recommandations et des éléments de méthode.

Ce guide est également élaboré de façon à permettre à une personne qui aurait à piloter un projet d'y entrer à n'importe quel moment de son développement, que ce soit son émergence, sa mise en œuvre, ou la phase d'évaluation et de capitalisation.

Il est destiné à être mis à jour rapidement et de manière agile, sur la base des contributions que les multiples porteurs y apporteront, et des cas réels d'actions qu'ils partageront. Vos retours nous seront précieux car il s'agit bien d'un guide en coconstruction permanente avec ces porteurs.

Nous souhaitons que ce guide, résultat d'une démarche partagée, contribue à donner envie à de nouveaux porteurs ou à favoriser de nouvelles initiatives et à ouvrir très largement sur des logiques de capitalisation et d'essaimage.

Carine CHEVRIER

Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle

Introduction

Les projets en faveur de l'emploi sont de formidables vecteurs pour la mise en œuvre d'actions variées et partenariales... Plusieurs questions sont incontournables, avant et pendant le déroulement de la démarche.

Pour se lancer dans un projet territorial pour l'emploi, quels sont les ingrédients à réunir ? Puis-je m'appuyer sur une dynamique existante et comment faire ? Quelles sont les étapes à franchir pour faire émerger mon projet ? Comment faire adhérer mes partenaires, trouver et convaincre mes financeurs ? Comment piloter cette démarche complexe et quels outils mobiliser ? Comment définir le rôle de chacun ? Quels sont les risques à éviter ? De quelles bonnes pratiques je peux m'inspirer ? Comment m'assurer de l'inscription dans la durée de ma démarche ?

Ces questions, les porteurs de projet ont tous été amenés à se les poser, seuls ou à plusieurs. Le guide du projet territorial pour l'emploi a vocation à proposer des réponses à ces interrogations, des éléments de méthode mais aussi des illustrations et des témoignages d'autres porteurs de projets.

L'objectif est double :

- apporter des clés pour sécuriser et rendre plus efficaces vos initiatives pour l'emploi ;
- donner envie à de nouveaux porteurs de se lancer dans des projets territoriaux pour l'emploi.

Parce que ces projets sont complexes et partenariaux, parce qu'ils se déploient sur des territoires aux caractéristiques variées, ce guide propose des solutions opérationnelles. Il est évolutif et pourra être adapté au regard des expériences de terrain et des échanges entre pairs. C'est un outil qui a vocation à être partagé par les porteurs de projet et l'ensemble des partenaires qui les accompagnent dans ces démarches.

S o m m a i r e

Trame du guide méthodologique

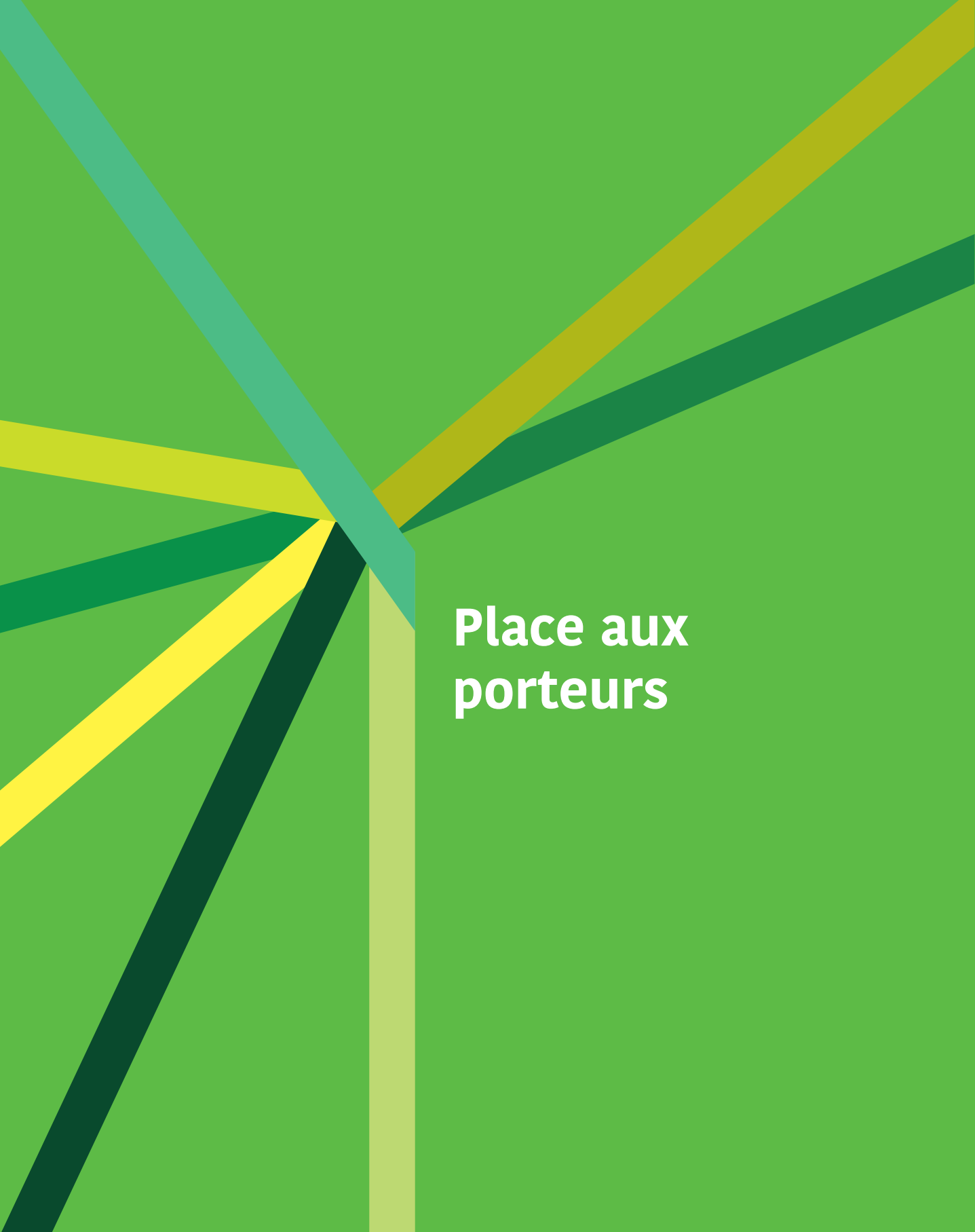
Place aux porteurs	04
Quelles sont les qualités d'un porteur de projet ?	05

01	
L'émergence du projet	06
Étape1 : Lancer une idée, prendre une initiative	09
Étape 2 : Identifier et définir un besoin	13
Étape 3 : Partager l'idée et le besoin	16
Étape 4 : Identifier des partenaires et qualifier l'écosystème	20

02	
La mise en œuvre du projet	26
Étape1 : Modéliser le projet	28
Étape 2 : Définir le modèle économique du projet	31
Étape 3 : Stabiliser la gouvernance du projet	35
Étape 4 : Animer et piloter le projet	39

03	
L'évaluation et la capitalisation du projet	44
Étape1 : Définir un système et une logique de suivi et d'évaluation du projet	46
Étape 2 : Conduire le suivi et l'évaluation du projet	49
Étape 3 : Communiquer sur les résultats du projet	53
Étape 4 : Capitaliser et essayer	57

Glossaire	62
------------------	----



Place aux porteurs

Quelles sont les qualités d'un porteur de projet ?

AGILITÉ

ADAPTABILITÉ

RÉACTIVITÉ

LEADERSHIP

Des qualités
à développer dans
un cadre bien défini

Travailler de manière transversale, poursuivre une **logique d'agilité, d'ouverture, d'adaptabilité et finalement d'innovation** est un gage de réussite au cours des différentes étapes du projet.

Le porteur, par sa personnalité, son engagement, sa connexion avec l'écosystème territorial crée les facteurs de succès du projet. Il a un rôle crucial, complexe et passionnant. Il doit être pilote, s'entourer, savoir rassembler, savoir convaincre, tenir un cap et rester agile.

Ce guide a aussi vocation à l'aider à devenir moteur et « mobilisateur ».

01

L'émergence du projet

LES PRINCIPALES ÉTAPES

DE L'ÉMERGENCE DU PROJET

É T A P E 1

LANCER UNE IDÉE,
PRENDRE UNE INITIATIVE

À qui va s'adresser
mon projet ?

É T A P E 2

IDENTIFIER ET DÉFINIR
UN BESOIN

À quels besoins va répondre
mon projet et quels objectifs
doit-il poursuivre ?

É T A P E 3

PARTAGER L'IDÉE
ET LE BESOIN

Se lancer seul ou à plusieurs ?
Comment éviter la redondance
avec les dispositifs existants ?

É T A P E 4

IDENTIFIER
DES PARTENAIRES ET
QUALIFIER L'ÉCOSYSTÈME

Comment faire pour bâtir
un projet percutant ?

Sur qui puis-je m'appuyer
et comment faire ?

Quels partenaires
associer à ma démarche
et à quel moment ?

L'examen des pratiques des porteurs de projet montre que l'émergence d'un projet est rarement un fait individuel, relevant d'une seule personne ou d'une seule organisation. C'est bien souvent le fruit d'une démarche collective autour d'une problématique de territoire, qui a parfois mûri longtemps.

Il arrive aussi que l'initiative soit individuelle, venant alors d'acteurs de terrain (entreprises, maisons de l'emploi, associations) qui, face à une problématique précise, cherchent à y répondre en mobilisant d'autres acteurs. Mais, même dans ces situations, la définition du besoin est collective.

L'émergence est un moment clé car il doit permettre de « viser juste » (les bonnes cibles, les bons enjeux, les bons partenaires) et permettre ainsi de rassembler et convaincre autour du projet (ses partenaires comme ses financeurs). L'émergence est aussi le moment où se posent les briques d'un pilotage réussi.

Quelles sont les conditions à réunir pour l'émergence d'un projet territorial pour l'emploi ?

**DÉFINIR
DESCIBLES**

À qui s'adresse mon projet ?

**DÉFINIR
UN BESOIN**

À quel enjeu/besoin doit répondre mon projet ?

**DÉFINIR UN PÉRIMÈTRE
PERTINENT**

Sur quel territoire je veux agir ?

Le projet émerge le plus souvent sur un périmètre géographique délimité, un territoire **reconnu et partagé**, quitte à ce qu'il soit ensuite étendu, une fois les process testés et validés.

Le plus souvent, les **modalités de lancement d'une idée sont moins déterminantes pour le succès du projet que les étapes de définition du besoin et de partage d'idée**, décisives pour son émergence.

Enfin, toutes les étapes de l'émergence du projet ne sont pas forcément chronologiques : par exemple, il peut arriver que l'identification du besoin précède l'initiative ou le lancement d'une idée.

ÉTAPE 1

Lancer une idée, prendre une initiative

Le lancement du projet peut s'appuyer sur différents leviers qui aident à structurer l'idée initiale. Ces **leviers** facilitent la mise en mouvement du projet, **parce qu'ils l'insèrent dans un cadre déterminé**, qu'ils **font naître un besoin particulier**, ou encore parce qu'ils **facilitent l'accès à des compétences et des acteurs nécessaires**. Les leviers identifiés ci-dessous sont autant de **points d'appui** pour lancer le projet.

 LEVIER

S'emparer des dispositifs ou politiques en faveur de l'emploi développés à l'échelle nationale ou territoriale (contrats aidés, emplois d'avenir...) pour développer des projets spécifiques à un public cible et/ou à un territoire

La CCI du Languedoc-Roussillon a inscrit son action dans le prolongement du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi afin de réaliser un diagnostic et un plan opérationnel dans les filières du nucléaire, de la chimie et de la pétrochimie.

« *Inscrire notre projet dans la démarche nationale de certification CléA¹ nous a permis à la fois de rassurer les salariés bénéficiaires, et de s'assurer de la garantie des financements mobilisables* ». Une participante de la JITE Bretagne 2017 à Saint-Brieuc

S'appuyer sur des pratiques ou des dispositifs matures (ayant démontré leur efficacité) pour les démultiplier et les essaimer

1 - CléA : socle de connaissance et de compétences professionnelles, éligible à l'ensemble des dispositifs de formation, dont le compte personnel de formation (CPF)

S'inscrire dans une dynamique territoriale existante (GPEC-T², PTCE³...) pour identifier des idées de projets ou d'outils à créer. Il s'agit en quelque sorte de créer des *spin-off*⁴ de démarches existantes s'adressant à d'autres cibles ou d'autres périmètres tout en capitalisant sur de la méthode et des outils.

S'appuyer sur les grands projets économiques du territoire (ligne LGV⁵, projet d'équipement structurant...) comme leviers de création d'emploi et terreau pour la mise en œuvre de projets innovants

S'appuyer sur une filière économique structurante pour le territoire en cherchant à optimiser ses impacts sur l'emploi (ex. : filière aéronautique...) grâce à la mise en place d'une démarche de projet spécifique (mobilité professionnelle, passerelles, continuité professionnelle...)

Le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) BTP Guyane a profité du chantier de construction du pas de tir Ariane 6 pour que les acteurs économiques et de l'action sociale travaillent avec le Centre spatial pour l'insertion et la formation professionnelle des jeunes les plus éloignés de l'emploi. Le GEIQ s'est appuyé sur un grand projet économique comme levier de mobilisation autour de sa démarche.

S'appuyer sur un **événement national** pour inscrire le projet dans son sillage (ex. : la semaine de l'Industrie...)

La mission locale de Taverny a mené une action intergénérationnelle durant laquelle demandeurs d'emploi jeunes et seniors pouvaient s'enrichir mutuellement d'expériences et de savoir-faire. Elle a saisi l'opportunité de la semaine de l'industrie au plan national pour mettre en œuvre sa démarche.



S'appuyer sur la **notoriété et l'expérience d'une personne ou d'une institution**

2 - GPEC-T : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale

3 - PTCE : pôle territorial de coopération économique

4 - spin-off : en vocabulaire d'entreprise, il s'agit de la création d'une nouvelle société indépendante à partir d'une branche d'activité d'un groupe. Ici, il s'agit plutôt de déclinaisons de démarches existantes, en les adaptant à des enjeux différents.

5 - LGV : ligne à grande vitesse.

OUTILS

Le lancement d'une idée ou la prise d'initiative peut être renforcé par la **mobilisation de certains outils**, par exemple les appels à projets (territoriaux ou nationaux) ou l'adoption d'une **logique d'essaimage** de projets existants.

Intégrer un appel à projet pour structurer et financer un projet territorial

Le cadre d'un appel à projet peut permettre de préciser et de confirmer une initiative. Plus généralement, il peut être utile dans toutes les étapes de l'émergence du projet, puisque qu'il propose aux partenaires **un cadre** pour développer et lancer une idée, mais aussi pour **qualifier l'écosystème du projet**. Il peut aussi permettre d'**accéder à des financements**.

Faire naître des projets dans une **logique d'essaimage**

L'association **Fermes d'avenir** a monté **une formation** pour les payculteurs qui doit servir d'outil pour essaïmer le projet de permaculture auprès d'autres acteurs.

MÉTHODES

Le lancement d'une initiative **ne se fait pas « hors sol »**. Elle **s'articule nécessairement avec les dynamiques territoriales, les acteurs, des partenaires, un écosystème**. En voici les principaux **éléments de méthode** avant de se lancer dans un projet.

S'appuyer sur la connaissance mutuelle des acteurs et la dynamique territoriale existante

Lorsque les acteurs locaux se connaissent et s'entendent bien, qu'ils ont l'habitude de travailler ensemble dans un climat de confiance, il est plus facile d'explorer des idées nouvelles en périphérie de problématiques plus classiquement traitées. *In fine*, ce contexte caractérisé par une culture commune entre acteurs est un levier pour lancer des projets innovants.

 FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Dès l'émergence de l'initiative, l'inscrire dans un territoire identifié et reconnu par les partenaires est un facteur clé de succès, parce qu'il facilite leur engagement dans le projet.

 RISQUES

Lancer une initiative qui corresponde à un besoin déjà traité ou un dispositif existant

Penser le projet en fonction de critères d'éligibilité à un financement plus qu'en fonction des besoins spécifiques du territoire

Les acteurs du financement flèchent ces derniers sur des problématiques ou sujets spécifiques, et il est logique que les porteurs de projet soient attentifs aux directions données à ces financements, pour optimiser le modèle économique de leurs projets. Pour autant, cette orientation des projets « en opportunité » en fonction des financements disponibles ne doit pas prendre le pas sur une approche fondée sur l'expertise et la légitimité des acteurs locaux à détecter les problématiques de leur territoire et les réponses pertinentes à y apporter.

Et ce, d'autant plus que la mobilisation nécessaire pour répondre aux appels à projets ou autres dispositifs de financements fléchés, représente du temps et des contraintes auxquelles certains acteurs ne sont pas en mesure de répondre.

ÉTAPE 2

Identifier et définir un besoin

Identifier et définir un besoin se fait généralement selon deux grands types d'approches :

- une analyse « formelle » type diagnostic, concertation, GPEC-T, enquête;
- une approche plus « informelle » : à partir de « retours terrain » ou d'une expérience d'acteurs (davantage mobilisée par les acteurs type entreprises, associations ou structures en lien direct avec le terrain).

 LEVIER

Préciser le périmètre géographique dans lequel s'observe le besoin : zone ou bassin d'emploi, EPCI⁶, ZAE⁷, etc.

On l'a vu, définir un territoire **partagé et reconnu constitue un levier**, à la fois pour faciliter l'identification des acteurs à mobiliser, et pour que les partenaires potentiels s'y reconnaissent et s'y investissent.

Définir un **périmètre territorial d'intervention correspondant au périmètre territorial de compétence de ses partenaires** est d'ailleurs un **facteur facilitant**. Défini comme une " *unité de lieu et d'action de l'ensemble des acteurs⁸* ", le territoire retenu doit être un périmètre pertinent au regard des usages : mobilités des personnes, densité du bassin d'emploi, existence d'une offre de formation, etc.

« Le territoire doit définir davantage un contenu qu'un contenant, c'est la dynamique de développement qui « fait territoire » plutôt que l'inverse⁹ ».

⁶ - EPCI : établissement public de coopération intercommunale

⁷ - ZAE : zone d'activités économiques

⁸ - Termes et analyse proposés par le groupe de travail « Développement économique et emploi au niveau local » (AdCF, AMGVF, CNE, LEED/OCDE, maisons de l'emploi et agences de développement économique)

⁹ - cf. note précédente

Ancrer le projet par rapport aux attentes des entreprises, prendre le temps de convaincre de l'intérêt par rapport à leurs besoins et *in fine* susciter l'adhésion

« Assez vite, en allant rencontrer les entreprises, en comprenant plus finement leurs fonctionnements et leurs enjeux stratégiques et en recensant leurs besoins de recrutement, nous avons pu leur démontrer l'intérêt de constituer un GEIQ multisectoriel ». Une participante de la JITE Bretagne en février 2017

OUTILS

Selon les types de projets portés (GPEC, accompagnement TPE-PME, insertion des demandeurs d'emploi...), un certain nombre d'outils sont utilisés pour objectiver la définition d'un besoin et faciliter le partage du constat entre acteurs. Plutôt que des préconisations, il s'agit de constats par rapport à la réalité de terrain :

- l'objectivation quantitative (enquêtes, diagnostic territorial, étude quantitative) est le plus souvent utilisée en amont des démarches de GPEC-T et des projets visant à encourager le retour ou l'accès à l'emploi de publics qui en sont éloignés ;
- pour les autres types de projets (en faveur du développement numérique, de la transition énergétique, des projets RH en entreprise), des approches plus informelles existent et permettent de partager les enjeux et l'opportunité d'agir.

Utiliser une analyse de type diagnostic, concertation, GPEC-T, enquête

Pour amorcer le projet autour des habitudes et des besoins d'écomobilité des demandeurs d'emploi, la maison de l'emploi et de la formation de Lyon (MDEF) et l'Association lyonnaise pour l'insertion économique et sociale (ALLIES) ont d'abord constitué un groupe technique qui s'est réuni pour définir un plan d'actions. Ce plan comprenait, notamment, des enquêtes qui ont permis de préciser le besoin.

Utiliser une analyse de type retours terrains, expériences d'acteurs

Dans ce type d'approche, ce n'est pas l'objectivation quantitative du besoin qui est recherchée en premier lieu, mais plutôt le partage d'une vision du territoire avec les partenaires et l'opportunité de mener une action dédiée.

MÉTHODES

Adapter les méthodes de définition du besoin à la nature de ce dernier

Pour les projets dans le champ de l'accompagnement des TPE-PME sur leur volet RH, du développement de l'insertion par l'activité économique (IAE) ou encore de l'égalité professionnelle, l'outil du diagnostic (territorial ou de filière) est fortement sollicité. *A contrario*, les projets dans les domaines de la gestion des âges dans l'entreprise, de la GPEC, de la transition énergétique ou de la transition numérique font plutôt appel à des processus de concertation multi-acteurs ou de constats issus de l'expérience d'un acteur.

La disponibilité de données structurées peut faire la différence, tout comme le niveau de confidentialité de certaines données internes à l'entreprise. Plus ces données sont disponibles, et plus la concertation et l'échange qualitatif d'informations peuvent être privilégiés.

Impliquer les bénéficiaires du projet dès la définition du besoin

La mise en place de groupes de travail techniques ou encore les enquêtes peuvent permettre d'intégrer les bénéficiaires du projet dès cette étape, qu'il s'agisse d'entreprises ou de personnes.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Dans le cas de projets d'essaimage, s'appuyer sur la maturité du projet pour convaincre

Dans le cas d'un projet visant à déployer des dispositifs existants, s'appuyer sur le réseau d'acteurs et la dynamique territoriale

Dans le cas d'un projet qui cherche à répondre à une problématique *ad hoc* sur un territoire, chercher à s'appuyer sur un acteur clé de terrain, légitime dans ses constats

Questionner dès cette étape la faisabilité et la viabilité du projet

Définir des indicateurs (objectifs, publics ciblés, etc.) qui soient réalistes, et ce, dès la phase de définition du besoin.



Mal définir le besoin

Une mauvaise définition du besoin ne permet pas d'atteindre les objectifs initiaux, ce qui peut **remettre en cause la pertinence de l'action, son efficacité et sa pérennité**. C'est un des principaux écueils, et un des points de risque qui peut entraîner, pour le porteur de projet, la nécessité d'y consacrer un temps plus que nécessaire, au détriment d'autres tâches.

ÉTAPE 3

Partager l'idée et le besoin

Souvent, le partage de l'idée d'un projet se traduit d'abord par la **mobilisation par le porteur de projet de son réseau proche, d'acteurs bien connus**. Il commence par rester dans sa « zone de confort », alors qu'il est souvent nécessaire et bénéfique de partager l'idée au-delà de ce premier cercle pour garantir le succès futur du projet. En particulier, il peut être pertinent de soumettre ou de faire grandir son projet au contact de personnes d'horizons différents : la diversité des points de vue et le croisement des regards génèrent souvent l'innovation.

Par ailleurs, on note que le partage avec des acteurs différents est souvent facilité **quand le territoire de projet est clairement défini et reconnu, mais aussi lorsqu'il préexiste une culture de l'innovation et de la transversalité entre les partenaires**.



Partager des principes de fonctionnement entre partenaires dès l'émergence du projet

En s'accordant dès le début **sur des lignes directrices communes**, on « sécurise » les différentes étapes de la construction du projet. Il s'agit alors principalement de partager la vision des cibles (pour qui), des objectifs du projet (comment), « qui fait quoi » et « qui apporte quoi au projet », et enfin sa temporalité.

Adopter une approche transversale

S'inscrire dans une logique transversale et **décloisonnée par rapport aux postures et aux compétences de chaque partenaire** constitue un levier pour **partager le besoin** de manière pertinente. Cultiver une **sensibilité à l'ouverture et à l'innovation** apparaît ainsi essentiel pour **dépasser les logiques de silo** existant parfois dans l'action des différents partenaires.

« Un voyage d'étude collectif nous a permis de créer une culture commune, de partir d'un même point de départ et ainsi que chacun dépasse ses postures habituelles ».
Une porteuse de projet interrogée lors d'un entretien mené pour la réalisation du présent guide

Tenir compte des stratégies des partenaires et de la valeur ajoutée du projet pour chacun d'eux

Si cela peut entrer en contradiction avec le levier précédent, il importe de trouver un **équilibre** pour que chaque partenaire identifie clairement non seulement sa **place dans la conduite du projet** mais aussi **l'intérêt qu'il peut en retirer**.



Formaliser des éléments de constats qui puissent être partagés

L'existence d'éléments quantitatifs et qualitatifs formalisés facilite le partage des constats et des données initiales et peut être un outil de mobilisation des acteurs.

Mettre en place une concertation entre acteurs

Si le projet peut naître d'un nombre limité d'acteurs, le **partage rapide de l'idée, des objectifs et des enjeux au-delà de ce premier cercle est un facteur facilitant la réussite du projet**, en permettant de rassembler des partenaires, de diffuser une ambition, de rendre le projet visible pour les acteurs du territoire.

 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Mobiliser et/ou informer les décideurs politiques sur le projet dès son émergence



C'est non seulement le gage d'une certaine crédibilité, mais aussi d'un changement d'échelle du projet, et d'une pérennité plus grande. Cela peut permettre de lever très en amont des difficultés éventuelles, de trouver des appuis, **d'agir en cohérence avec l'écosystème « institutionnel » d'un territoire.**

À partir du constat que 23 % des demandeurs d'emploi sur le bassin d'emploi de Mulhouse sont des seniors, l'association EGEE (Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise) a conduit une action pour favoriser le retour à l'emploi des seniors en mobilisant le dispositif CUI-CAE¹⁰ au sein des collectivités et des associations. L'importance de la mobilisation des maires du territoire pour assurer la réussite de l'action a été soulignée, mais aussi les difficultés inhérentes à l'articulation des agendas des élus avec le calendrier du projet. Cet exemple met en exergue la nécessité d'anticiper la conciliation parfois délicate de temporalités différentes entre décideurs locaux et partenaires du projet.

Mobiliser rapidement la Direccte et les principaux acteurs de l'emploi concernés par le projet

Il importe de partager rapidement l'idée et les besoins identifiés avec la **Direccte et les autres acteurs de l'emploi**. Ces échanges permettent d'informer les acteurs clés, de **challenge** l'idée, d'identifier des partenaires et des financeurs éven-

tuels, de tester les éventuelles possibilités de « tordre » un dispositif pour mener une expérimentation, etc.

Pour cartographier les acteurs d'influence dont la mobilisation sera essentielle à la réussite du projet, il est essentiel de s'interroger assez tôt sur leur possible implication, par exemple en listant toutes les structures et organisations agissant sur le territoire : acteurs (communes, EPCI, Département, Région, État, etc.), élus qu'il peut être intéressant d'associer rapidement, donneurs d'ordre du périmètre, structures de l'emploi et de la formation, etc.

Trouver son « mentor »

La notoriété ou l'expérience d'une personne ou d'une institution peut permettre de donner plus facilement l'impulsion initiale et ainsi de **mobiliser et de fédérer les partenaires.**

 RISQUES

Ne pas partager suffisamment l'idée et ne pas toucher les bons interlocuteurs

Il y a ici un lien à faire avec l'étape suivante d'identification de l'écosystème du projet. En effet, un projet qui partirait d'une bonne idée pour répondre à un besoin effectif peut ne pas rencontrer le succès si ce besoin n'est pas suffisamment partagé entre les acteurs et que, de ce fait, le porteur de projet ne touche pas les interlocuteurs les plus adaptés.

Ne pas anticiper qu'il peut exister une opposition de certains acteurs sur le territoire

Au-delà du fait que le projet et la définition du besoin qui le sous-tend peuvent entrer en opposition avec les intérêts de certains acteurs du territoire, il peut également exister des **logiques de concurrence entre plusieurs acteurs** pour la réponse apportée à un même besoin. Il importe alors de les anticiper.

10 - CUI-CAE : contrat d'accompagnement dans l'emploi, déclinaison du contrat unique d'insertion (CUI) pour le secteur non marchand

ÉTAPE 4

Identifier des partenaires et qualifier l'écosystème

La première étape d'identification passe par le **recensement des structures potentiellement concernées par le projet**. Quatre grands types d'acteurs institutionnels et opérateurs peuvent prendre part au projet :

- les pouvoirs publics ;
- les acteurs du développement économique ;
- les opérateurs de l'emploi et de la formation ;
- les entreprises et leurs réseaux : les principaux relais fédèrent les entreprises et sont des interlocuteurs à privilégier.

À noter : il faut les solliciter avec parcimonie, ni trop tôt, ni sur des thématiques trop éloignées de leurs problématiques.

Une fois les acteurs clés de l'écosystème repérés, **qualifier rapidement leur mobilisation** est essentiel pour les **positionner** et **situer leurs complémentarités**.

 LEVIERS

L'identification des partenaires est parfois difficile quand le porteur ne maîtrise pas suffisamment le panorama des acteurs en présence. Le « qui fait quoi » est essentiel dès l'émergence du projet, en particulier pour les porteurs non institutionnels et surtout quand la non mobilisation d'acteurs clés peut contribuer à freiner le projet. Très souvent, les projets qui rayonnent le plus identifient dès cette étape la fonction de chaque acteur mobilisé.

 Rechercher une cohérence entre les objectifs du projet, la stratégie et les intérêts du porteur

Pôle emploi Annecy s'engage avec les professionnels du secteur numérique en finançant une prestation auprès d'une start-up locale, pour construire un outil d'aide à l'identification des talents et des compétences destiné à la filière tourisme numérique. Tout en présentant un caractère innovant, la prestation participe au virage numérique que prend Pôle emploi, créant de la complémentarité entre le projet territorial et l'enjeu stratégique des partenaires associés.

 MÉTHODES

 Constituer un premier groupe de partenaires et l'élargir au fur et à mesure de l'avancement du projet dans une dynamique d'entraînement progressif

Cela s'applique en particulier pour les projets impliquant des entreprises, avec la possibilité d'élargir le cercle des participants au fur et à mesure **des réussites** et de la maturité du projet.

Sur l'Ecopôle Sud-Est de Rennes Métropole, le club d'entreprise Activ'Est a porté une action visant à développer des solutions de multi-salariat pour encourager les temps complets et faire baisser le *turn-over* des salariés. Au départ, le projet était mené avec quelques entreprises, avec l'ambition de mobiliser de plus en plus d'entreprises, voire toutes celles de la zone d'activités.

 Placer au cœur de la réflexion sur les partenaires à associer la question de la « valeur ajoutée » qu'ils apporteront au projet

Identifier les fonctions clés du projet et les acteurs en capacité de les mettre en œuvre dès cette étape (selon leurs compétences, leurs périmètres d'action territorial, leurs modalités d'intervention, leurs logiques collaboratives) permet au porteur de **clarifier ses attentes vis-à-vis d'eux**.

Cela permet aussi d'**exploiter au mieux les compétences des différents partenaires, de définir des cadres d'intervention et d'éviter les éventuelles concurrences ou redondances** dans l'utilisation des dispositifs.

 Dans le cadre des projets s'adressant à des entreprises, intégrer dès le début les entreprises ou leurs relais les plus actifs (club d'entreprise, club de DRH, branche professionnelle, OPCA¹²...) **dans le tour de table**

12 - OPCA : organisme paritaire collecteur agréé

Définir le rôle et la fonction attribuée à chaque partenaire, en clarifiant les conditions de réussite de sa mission, qui sont par ailleurs autant de facteurs de choix dans le rôle à attribuer aux uns et aux autres

Pour engager les uns et les autres dans la gouvernance du projet, cette étape est déterminante. Elle permet de définir le cadre de travail commun, ainsi que les rôles et les engagements de chacun des partenaires.

 Outils

Parmi les outils pouvant faciliter la définition du rôle et de la fonction des partenaires au sein d'une démarche territoriale pour l'emploi, la réalisation d'un tableau simple permet de résoudre certaines questions. En voici un exemple¹³ :

Quel partenariat ?	Exemple	Rôles	Conditions d'exercice
Pilote	MDE	Il est en charge du projet, assure la mobilisation des acteurs et la cohérence de la démarche avec les problématiques retenues.	Il doit : - être clairement identifié et identifiable en tant que point de contact et pour répondre aux questions des acteurs ; - être suffisamment disponible pour assurer le lancement puis l'animation de la démarche ; - être « neutre » par rapport aux choix retenus ; - assurer le lien et la bonne compréhension entre les acteurs qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble ; - avoir une véritable compétence en gestion de projet et accompagnement du travail collaboratif.

13 - Tableau issu du kit d'accompagnement des transitions professionnelles des filières industrielles impactées par la transition écologique et énergétique, élaboré par le ministère de la Transition écologique et solidaire en 2016

Quel partenariat ?	Exemple	Rôles	Conditions d'exercice
Opérateurs	Pôle emploi, chambre de commerce et d'industrie, chambre d'agriculture...	Ils interviennent en tant qu'acteurs ressources dans leur champ d'expertise respectif, à différentes étapes du projet (définition du besoin, recrutement de bénéficiaires...).	Ils doivent : - être suffisamment disponibles pour assurer le lancement puis l'animation de la démarche ; - avoir les compétences techniques ou un réseau mobilisable et particulièrement adapté. Il importe d'identifier le bon niveau de responsabilité, de prise de décision et d'autonomie du partenaire que l'on sollicite. L'interlocuteur au sein de la structure partenaire doit avoir effectivement un pouvoir de décision, en étant ni forcément le plus haut placé en termes hiérarchique, ni être soumis à des circuits de validation qui pourraient freiner la démarche.
Financeurs	Direccte, Région	Ils apportent les fonds financiers nécessaires à la réalisation de l'action.	
Partenaires	Direccte, Région, CCI, État	Ils portent le projet et lui permettent de gagner en visibilité et en légitimité. Ils participent parfois à l'orientation stratégique des projets.	Ils doivent être suffisamment disponibles pour assurer le lancement puis l'animation de la démarche.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Créer du lien entre ses partenaires

Une bonne mobilisation de ses partenaires passe par la **création de liens** entre les différents acteurs, qui opèrent dans des mondes très éloignés, avec leurs dispositifs, leur vocabulaire, leurs interlocuteurs. **Décloisonner et développer la concertation** entre les catégories d'acteurs est un **gage de qualité de la mobilisation**.

Avoir une bonne connaissance des autres porteurs et de leurs projets

Toujours pour éviter les éventuelles concurrences ou doublons, tout en tirant avantage au mieux des compétences des uns et des autres, il importe pour le porteur de projet de connaître l'activité et les missions de ses partenaires, leurs moyens d'intervention ainsi que les autres projets portés sur son territoire.

Mobiliser les bons acteurs au bon moment

Il s'agit de n'oublier aucun des acteurs clés du territoire, afin de ménager les susceptibilités, mais aussi de se prémunir face aux acteurs pouvant freiner le projet.

Construire une dynamique même en l'absence d'un partenaire estimé important

Toujours dans une logique itérative et progressive, il s'agit de constituer une dynamique qui permette *in fine* de mobiliser le ou les partenaires clés pour le projet, en créant des effets d'entraînement qui permettront à terme de mobiliser tous les partenaires utiles au projet.

Mobiliser les partenaires sociaux

Pour conduire un projet en lien avec des entreprises, il est crucial de chercher à associer rapidement les partenaires sociaux, dès l'émergence du projet, afin d'ouvrir le plus largement possible la concertation et de partager les éléments de la mise en œuvre. En fonction du projet, il peut s'agir de représentants issus d'entreprises ou de représentants de branches lorsque le projet a une logique de filière.

RISQUES

Ne pas s'autoriser à ouvrir le champ des possibles et limiter ainsi les changements dans les habitudes établies

Il peut arriver que certains porteurs de projet ne soient pas en capacité « d'élargir le cercle », omettent l'implication de certains acteurs clés. Cette situation peut conduire à l'élaboration de projets qui répondent à des besoins déjà traités par des dispositifs existants.

Ne pas connaître suffisamment les acteurs du territoire

Cette situation ne permet pas de créer les bonnes synergies ni d'associer au bon moment les différentes parties prenantes.

Mobiliser des partenaires au-delà de leur territoire de compétence en cherchant à atteindre une échelle pertinente pour le projet

Si cette situation peut constituer un facteur de succès en permettant de sortir des habitudes de travail classiques, il s'agit aussi d'être prudent de sorte que l'engagement de certains partenaires ne conduise pas à des concurrences entre acteurs. En ce sens, il peut être intéressant de préférer des partenaires locaux à des instances de représentation extra-territoriales qui adoptent parfois des positionnements de principe sans lien direct avec les enjeux du projet. Plus largement, le fait dans un projet de devoir articuler des échelons de prise de décision différents (intercommunal, régional, etc.) peut être une difficulté pour le porteur.

Éviter les partenaires non actifs qui peuvent avoir un poids équivalent à d'autres dans la prise de décision

02

La mise en œuvre du projet

LES PRINCIPALES ÉTAPES

DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

É T A P E 1

MODÉLISER LE PROJET

É T A P E 2

DÉFINIR LE MODÈLE
ÉCONOMIQUE DU PROJET

É T A P E 3

STABILISER
LA GOUVERNANCE DU PROJET

É T A P E 4

ANIMER ET PILOTER
LE PROJET

ÉTAPE 1

Modéliser le projet

MÉTHODES

Cette étape traite de la façon de passer de l'idée, du besoin défini et partagé au plan d'action opérationnel.

Prévoir et anticiper le rôle de chacun pour sécuriser et assurer la réussite du projet

On retrouve ici la traduction opérationnelle de l'étape précédente qui aura défini les « fonctions » du projet. Cette étape peut se traduire par la formalisation de fiches actions pour identifier la place et le rôle de chacun.

Adapter le contenu du projet au type de démarche

La définition collective des besoins amène plus souvent la définition de plans d'action structurés, d'outils et de méthodes cadrées. Les démarches de type *problem solving*, construites à partir de la **réponse à un problème spécifique**, se structurent davantage selon une **logique itérative et pragmatique**, petit à petit, avec des essais, des expérimentations, des échecs, des réajustements.

La Plateforme Mobi360° portée par la MDEF de Sénart est un maillon complémentaire de la démarche globale de GPEC territoriale et plus particulièrement de la dynamique de gestion territoriale des ressources humaines mise en place depuis 2010. La démarche aspire à sécuriser les mobilités en favorisant l'émergence d'un dispositif inter-entreprises. Suite à la phase d'ingénierie, la démarche partenariale a construit un plan d'action structuré comprenant des actions de communication auprès des entreprises, des rencontres avec les partenaires pour créer des synergies ou encore des rencontres avec les organismes de formation du territoire.

A contrario, dans le projet porté par la Fédération française du bâtiment Île-de-France Est consistant à développer une démarche de formation-action au *Lean construction*¹⁴ pour les entreprises du Bâtiment dans une démarche de renforcement de leurs compétences et de leur efficacité économique, l'initiative provenait d'une entreprise. Celle-ci ne savait pas au départ qualifier précisément son besoin par rapport à

14 - Lean construction : application au secteur du BTP du Lean Management, un système d'organisation visant l'amélioration de la performance des processus

ses enjeux d'organisation interne et avait rencontré un consultant spécialisé sur le *Lean construction*. La modélisation du projet s'est ensuite faite de manière progressive, par le biais des réseaux de la Fédération nationale, en passant par des réunions d'information successives auprès des entreprises, puis la mise en place de groupes inter-entreprises pour définir précisément les contours de l'action la plus pertinente.

Prévoir une **place particulière aux bénéficiaires** dans la conduite du projet

Identifier la place et le rôle des **bénéficiaires** dans la mise en œuvre dès la **modélisation** du projet peut permettre de s'assurer de l'adéquation du projet aux besoins.

En effet, il peut arriver que, malgré leur implication au stade de la définition des besoins, les bénéficiaires ne soient plus directement inclus dans la construction du projet, et qu'il y ait de ce fait une certaine déconnexion entre les modalités du projet et son impact réel sur les bénéficiaires. Il importe alors pour le porteur de projet et ses partenaires de se réinterroger au stade de l'élaboration du projet pour évaluer si ses modalités sont toujours en adéquation avec les besoins.

Calibrer et prévoir le **calendrier et les échéances clés** du projet, en validant de manière partenariale la priorisation des tâches

Ce point est crucial en particulier pour les projets mobilisant des entreprises, qui ne peuvent pas toujours être sollicitées facilement. Le pilote peut **établir un calendrier prévisionnel et un plan d'action et faire valider ces éléments par les différents contributeurs au projet**. Le processus de développement de projet est souvent long, entre le repérage des besoins et la mise en place de l'action. Il faut alors construire le plus en amont possible une vision prospective et prévoir entre 12 et 18 mois pour l'ensemble de la démarche, selon un rythme moyen d'une réunion par mois (sachant que tous les acteurs ne sont pas présents à toutes les réunions). **Il faudra veiller à ce que le projet ne soit pas trop dilué dans le temps pour éviter que les participants ne se démobilisent.**

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Donner au projet un **aspect modulable**

Poursuivre une **logique itérative** et d'adhésion par l'illustration, en agréant au fur et à mesure de nouveaux acteurs et partenaires est un facteur clé de succès. Cette logique de rétroaction, de tests et d'ajustements peut s'appliquer aux acteurs et partenaires impliqués mais aussi à la gamme de solutions et de prestations

proposées. Plus largement, il est essentiel que cette **logique de réactivité et de souplesse** s'applique non seulement dans la modélisation du projet mais **aussi tout au long de la démarche**.



La maison de l'emploi, de l'insertion et de la Formation professionnelle (MEIF) du bassin d'emploi de Rennes porte le projet Rallye Senior, déployé en 2016 pour faire prendre conscience aux demandeurs d'emploi de plus de 50 ans de l'importance de la formation pour le retour à l'emploi. En 2016, des ateliers et visites de CFA¹⁵ ont été organisés. Fort du succès des actions de sensibilisation menées auprès des entreprises, le porteur de projet oriente son action en 2017 vers de plus en plus de périodes de mises en situation en milieu professionnel (PMSMP), faisant ainsi évoluer la gamme de prestations proposées aux bénéficiaires.

Anticiper dès la modélisation du projet le fait **que les partenaires puissent avoir des temporalités différentes**

La notion de temps dans la conduite de projet, qui peut être relativement complexe. Lorsque le projet mobilise un nombre significatif d'acteurs, il arrive que certains avancent plus vite que d'autres et **il importe d'anticiper les enjeux d'articulation des calendriers des uns et des autres**.

Penser le « cadencement » de son projet

La notion de cadencement doit permettre de faire face aux enjeux éventuels liés aux différentes temporalités des acteurs au sein d'un projet. Le rythme qui est alors donné au projet participe de son bon pilotage.

Définir des **indicateurs réalistes** de suivi et d'évaluation

Il est essentiel pour le porteur de projet de ne pas bâtir un système trop complexe

15 - CFA : centres de formation des apprentis

qui supposerait non seulement un temps de suivi trop important mais aussi une « sur-sollicitation » des partenaires au niveau de la collecte de données. De manière générale, constituer des indicateurs et des outils de pilotage adaptés par rapport aux données détenues par le porteur ou facilement disponibles est essentiel, surtout dans l'optique plus globale qu'ils soient partagés par l'ensemble des parties prenantes.

Rendre compte des réalisations et du franchissement des étapes du projet

Afin de maintenir la mobilisation des partenaires tout au long du projet, il importe de prévoir une restitution des réalisations du projet, qui peut prendre différentes formes : réunions d'étapes, newsletter, communications régulières par courriel, etc.

ÉTAPE 2

Définir le modèle économique du projet



Le fait de réfléchir au modèle économique du projet se réfère à la fois à son **équilibre global**, aux **outils financiers** pouvant être mobilisés et à l'intégration des entreprises bénéficiaires au financement du projet. Le présent guide **n'expose pas la « bonne façon » de faire** : certains projets n'ont pas vocation à durer dans le temps, tandis que d'autres s'inscrivent dans une logique pérenne. La temporalité du projet est un des facteurs de choix entre plusieurs logiques économiques, mais ce n'est pas le seul.

Identifier en amont les **acteurs qui pourront être sollicités pour financer** le projet ou pour participer au *business plan* en apportant des ressources (entreprises, consulaires, etc.).

MÉTHODES

Utiliser l'appel à projet comme un levier de financement

Articuler différentes sources de financement et faire de l'ingénierie de financement

La diversification des financements apparaît comme le gage d'une plus grande viabilité du projet, mais c'est aussi un facteur de complexité. L'ingénierie financière du projet suppose de disposer des compétences adéquates pour établir un budget réaliste, de gérer la relation avec ses partenaires et ses différentes sources de financement, ou encore de prévoir les modalités de rétribution des partenaires financiers.

Cette action, menée dans le cadre de la Plateforme d'appui aux mutations économiques de l'aire urbaine de Belfort Montbéliard, doit permettre la mise en place d'un outil d'identification et d'anticipation des besoins d'évolution des compétences des salariés du territoire. Ce projet est la continuation d'une première démarche menée dans le cadre d'une expérimentation financée par la DGE en 2015. Les cofinancements mobilisés sont ceux de l'État au titre de la plateforme de l'aire urbaine, le FSPSP, les entreprises et Agefos PME, nécessitant alors une véritable ingénierie financière pour agréger ces différentes ressources et monter un *business plan* adapté.

Valoriser le « retour sur investissement » des entreprises ayant pris part au projet

Les entreprises attendent nécessairement de leur participation au projet un « plus », un bénéfice, qui peut se traduire de très nombreuses façons (des recrutements plus adaptés à leurs besoins, une meilleure visibilité sur leurs activités, etc.). *In fine*, le projet doit pouvoir mesurer et mettre en évidence le retour sur investissement qu'elles peuvent attendre de leur implication. C'est un outil de mobilisation et de persuasion auprès des partenaires. La valorisation du retour sur investissement est alors autant un levier qu'un outil pour mobiliser.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

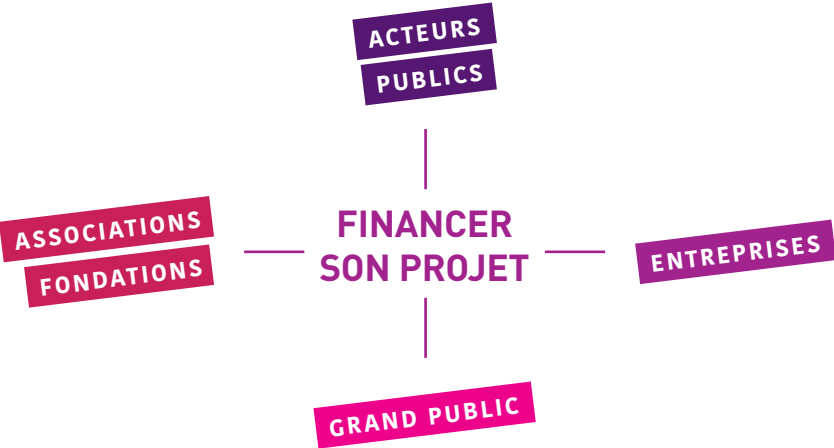
Construire son modèle économique en fonction de la temporalité du projet et de sa vocation à durer dans le temps ou non

Étendre la réflexion à de nouveaux modèles économiques

Les logiques de financement de projets publics/privés, mais aussi la recherche de fonds auprès de fondations ou de banques (concours, trophées, etc.) peut permettre de construire le modèle économique adapté au projet.

Élargir l'écosystème des financeurs, explorer de nouvelles pistes

Très souvent, les initiatives territoriales pour l'emploi s'inscrivent dans le cadre de financements publics. Pour autant, les porteurs peuvent également mobiliser d'autres sources de financement auprès des entreprises qui, par exemple, dans le cadre de leur responsabilité sociétale (RSE) ou d'actions de mécénat peuvent participer à des projets. En tant que personnes morales, les fondations peuvent également participer au financement d'un projet. Enfin, le financement participatif peut constituer un puissant levier permettant au grand public de soutenir financièrement un projet.



Savoir saisir les opportunités

Si un projet innovant pour l'emploi ne doit pas être défini dans cette optique, il importe néanmoins de réfléchir dès la définition du modèle économique à la meilleure façon de l'articuler pour recueillir des financements, notamment par le biais des appels à projets.

Cela peut permettre d'accéder à des ressources supplémentaires pour la mise en œuvre de la démarche, qui permettent également de soutenir l'activité du porteur de projet. En venant compléter les ressources de fonctionnement d'une structure, ces fonds peuvent constituer autant un levier de motivation pour se lancer dans un nouveau projet qu'un facteur sécurisant de l'activité.

Développer une **relation de proximité avec les financeurs**

En mettant en place des rencontres régulières et fréquentes, et plus largement en construisant une relation de confiance avec les financeurs potentiels, il sera d'autant plus aisé au porteur de préciser le modèle économique de son projet (objectifs partagés, indicateurs, etc.). Cette relation doit aussi permettre d'informer en amont des risques éventuels liés à la mise en œuvre du projet, des enjeux de stabilité et de visibilité sur les financements disponibles ou accessibles ou encore d'obtenir de l'aide de ses financeurs pour compléter un tour de table en mobilisant d'autres partenaires financiers.

 RISQUES

Mal définir l'équilibre du budget du projet

Il est essentiel d'estimer les ressources allouées au projet et les coûts générés par sa réalisation pour vérifier son équilibre global.

La réussite du projet est conditionnée par le suivi régulier des coûts et des éventuels dépassements de budget afin de prendre les décisions d'ajustement au bon moment.

Plus largement, la sous-estimation du budget nécessaire pour mener à bien le projet constitue un risque réel. Le modèle économique doit être pensé selon des règles prudentielles de bonne gestion permettant de ne pas mettre en situation de risque la ou les structures en charge de porter et d'animer le projet.

En outre, la phase d'investigation et d'exploration au moment de l'émergence du projet est rarement financée. Cette étape peut alors constituer un coût (un investissement) qu'il s'agit pour le porteur de projet d'anticiper.

Être confronté à une insécurité financière liée au **manque de visibilité de long terme sur les ressources**, notamment publiques

Cet élément se pose tout particulièrement dans le cadre des projets pluriannuels. Le dialogue avec les financeurs et l'ingénierie financière le plus en amont possible doivent permettre de lever partiellement ce risque en permettant la diversification des ressources.

ÉTAPE 3

Stabiliser la gouvernance du projet

 LEVIERS

De la même façon que pour l'identification du besoin ou la modélisation du projet, les **modalités de définition et de stabilisation de la gouvernance du projet doivent s'adapter au type de démarche menée** (enjeux propres au projet, problématique spécifique identifiée par un acteur, logique partenariale et collaborative, objectifs poursuivis...).

S'appuyer sur la volonté des différents partenaires du projet de s'associer à la gouvernance de celui-ci, de tenir un rôle dans son pilotage

Répartir en amont les rôles entre les différents partenaires au sein de cette gouvernance

 OUTILS

Conventions de partenariats

Charte partenariale ou charte de fonctionnement

Ce type d'outil peut permettre de formaliser les principes de fonctionnement et les lignes directrices arrêtés de manière partagée entre les partenaires, ainsi que la définition des rôles de chacun dans la conduite du projet. Ce type de charte peut comprendre une cartographie des missions pour lesquelles chaque partenaire peut apporter au dispositif.

Ne pas hésiter à mobiliser des **formes juridiques innovantes** (exemple de la SCIC¹⁶)

La WAB Cité numérique de Bergerac est une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) : ce projet a vocation à rassembler en un seul lieu l'ensemble des rouages facilitant l'émergence de talents numériques et la création d'emploi. Les partenaires (entreprises, collectivités locales, organismes de formation) se sont regroupés dans une SCIC dont ils ont défini la gouvernance : organisation collégiale qui associe un collègue « référent » (personnes physiques partenaires), un collègue « territoire » associant les collectivités locales, un collègue « R&D » associant les entreprises intégrées au projet, entreprises collaboratrices, organismes partiaires, personnes morales partenaires...

MÉTHODES

Adapter la gouvernance du projet à sa taille et au nombre d'acteurs impliqués

La structuration de la gouvernance du projet est d'autant plus importante que le nombre d'acteurs l'est aussi. Lorsque l'on a un acteur porteur principal, qui construit son projet au fur et à mesure avec l'optique de répondre à une problématique spécifique, dissocier le pilotage stratégique du pilotage opérationnel est moins crucial que lorsque 6 à 8 acteurs sont associés.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Définir et stabiliser une gouvernance à la fois **souple et réactive**

Les modalités d'organisation de la gouvernance sont garantes de ces facteurs de succès. La souplesse et la réactivité peuvent émerger, notamment, d'une bonne répartition des rôles (claire, formalisée, acceptée par les partenaires), de l'organisation de temps d'échange et de réflexion réguliers voire fréquents, de l'existence d'un calendrier séquencé de mise en œuvre et de pilotage du projet.

Faire dialoguer le calendrier de mise en œuvre du projet et celui de la gouvernance et du pilotage

16 - SCIC : (société coopérative d'intérêt collectif) : société de personne prenant la forme commerciale (SA, SAS ou SARL), elle permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour d'un projet commun. Ancrée sur un territoire géographique ou au sein d'une communauté professionnelle ou encore dédiée à un public spécifique, elle doit obligatoirement associer des salariés (ou producteurs, agriculteurs, etc.), des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, etc.) et un troisième type d'associés (entreprises privées, financeurs, associations, etc.) pour se constituer.

Dans le cadre d'un projet porté par l'EPT¹⁷ Grand Paris Seine Ouest pour répondre aux besoins de recrutement et de fidélisation des entreprises du secteur numérique, un Comité de pilotage se réunit tous les trimestres et des étapes clés d'implication des partenaires (ateliers, petits déjeuners, job dating, etc.) sont proposées de manière récurrente.



S'appuyer dans la conduite et l'animation du projet sur un acteur « de terrain » qui puisse faire le lien avec les bénéficiaires du projet

Sur Écopôle Sud-Est (ZA de Rennes Métropole), action visant à développer des solutions de multi-salariat pour encourager le temps complets et faire baisser le *turn-over*. Le club d'entreprises Activ'Est a tout particulièrement pesé dans la gouvernance du projet, puisqu'il est à la fois initiateur et garant de la réussite du projet : c'est lui qui communique, fait connaître, encourage les entreprises à adhérer et à s'inscrire dans la démarche.

17 - EPT : établissement public territorial

Gérer les équilibres entre les partenaires pour éviter la concurrence

Intégrer à la gouvernance du projet des acteurs capables d'apporter des effets notoriété et réseau : de grandes entreprises ou des entreprises « locomotives » sur un territoire

Dans le projet E-nov Campus à Mulhouse, une gouvernance partenariale a été mise en place, associant l'Université et les entreprises partenaires du projet. Les entreprises associées au sein du comité de pilotage apportent un effet notoriété et réseau, grâce notamment au rôle qui leur a été donné au sein de ce comité (vice-présidence du comité de pilotage, rôle de trésorier, secrétariat du comité...). Ces rôles ont été attribués de façon à affirmer le rôle clé et stratégique des entreprises dans la démarche, à leur donner un poids important dans la prise de décision, mais aussi à refléter leurs compétences (un cabinet d'audit-expertise comptable a ainsi pris le rôle de trésorier).



Ne pas définir le rôle précis de chaque partenaire au sein de la gouvernance

Faire face à des tâches non réalisées, soit parce qu'elles n'ont pas été suffisamment anticipées, soit parce que la responsabilité de leur réalisation (le « qui fait quoi ») n'a pas été clairement établie

Définir un mode de gouvernance qui ne parvienne pas à mobiliser les acteurs dans la durée

Prévoir une gouvernance trop lourde avec, par exemple, l'implication d'un nombre trop important d'acteurs, peut générer une « stratification », un risque d'essoufflement dans la conduite de projet et plus largement un manque de lisibilité dans la prise de décision.

Plus largement, une gouvernance qui deviendrait chronophage et finalement peu opérationnelle peut être un risque pour la conduite effective du projet.

ÉTAPE 4

Animer et piloter le projet



Le pilotage occupe une place déterminante au cours des différentes phases d'un projet. Il repose sur la définition claire, en amont du projet, de ses cibles, de ses objectifs et de ses moyens, ainsi que sur le déploiement au fur et à mesure d'outils permettant de mettre en œuvre efficacement le projet. Le pilotage permet d'assurer un suivi fiable du projet en comparant les réalisations avec les objectifs visés, de réajuster au besoin le contenu, le calendrier et les moyens en fonction des avancées.

Envisager le suivi et le pilotage comme une fonction transverse du projet, qui débute dès la phase d'émergence et se poursuit tout au long du projet

Avoir le soutien des acteurs « clés » pour débloquer certaines situations, notamment dans le cadre d'expérimentations

Cet élément apparaît particulièrement nécessaire lorsque le projet ne répond pas tout à fait aux exigences des dispositifs classiques. La dimension « expérimentale » est parfois forte et doit être partagée en amont avec les financeurs et les partenaires pour valider la démarche et sécuriser une éventuelle prise de risque (expérimentation à partir d'un dispositif de droit commun, par exemple).

Dans le cadre du projet Transcompétence en Maine et Loire, il était souligné la nécessité de trouver une solution qui réponde aux spécificités du projet, notamment dans l'utilisation de la période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP). Le soutien actif de la DGEFP dans le dialogue avec Pôle emploi a permis d'ouvrir la délégation de prescription, à titre expérimental, auprès d'Opcalia.

Établir une correspondance et une cohérence entre le rôle et les compétences de chaque acteur et leur contribution au pilotage de l'action

Un grand nombre de projets pour l'emploi repose sur une coopération renforcée entre les acteurs. Ce lien étroit peut prendre la forme d'un pilotage partagé de l'action. Dans ce contexte, les pilotes du projet peuvent être chargés de suivre l'avancée des actions spécifiques dont chacun a la charge afin de les faire dialoguer dans le cadre des comités de pilotage.



Formaliser un **plan d'action territorial** pour expliciter la stratégie du porteur de projet en appui de ses partenaires

Dans le cadre d'une initiative portée par le Fonds d'assurance du travail temporaire pour donner des outils aux agences d'emploi (ETT, ETTI) et pour accompagner l'évolution des compétences des intérimaires, un plan d'action a été construit pour formaliser la stratégie du porteur de projet par rapport aux objectifs identifiés, la place des différents partenaires, et le plan d'action opérationnel.

Prévoir des **temps de concertation et de travail réguliers** avec les acteurs (réunions, ateliers, échanges)

La construction du projet nécessite de la pédagogie de la part du pilote : la légitimité des acteurs et de leurs actions se trouve alors souvent renforcée au fil du temps.

Faire fonctionner des comités de pilotage ou de suivi avec des réunions régulières

Mettre en place une instance de suivi et de régulation du projet est essentiel non seulement pour animer la démarche, mais aussi pour entretenir le climat de confiance entre les partenaires, et avoir la légitimité pour apporter au fil du temps les ajustements nécessaires.

La Communauté d'agglomération du Pays Ajaccien a mis en place un espace ressources pour les entreprises (animations, formations, identification des ressources, etc.). Un comité de suivi se réunit au moins deux fois par an pour apporter les ajustements nécessaires (outils proposés, cibles visées, etc.).



Prévoir une **animation rythmée**, associant les partenaires tout au long du projet, avec des étapes clés

Prévoir un temps dédié à la gestion opérationnelle et au rôle d'interface du porteur de projet

Quand un porteur de projet assure l'interface et le lien entre différents types d'acteurs, il est essentiel de dédier un temps spécifique à la gestion opérationnelle de ce rôle. Il ne suffit pas d'être bien identifié pour conduire un projet innovant, il faut aussi avoir des moyens (temps et ressources humaines et financières) dédiés à la conduite de ce projet.

Communiquer sur l'avancement du projet auprès des partenaires, par le biais d'un site internet, d'une communication dédiée ou des rôles d'interface et d'ambassadeur que peuvent jouer les partenaires

Selon le type de projet, la communication auprès des partenaires peut prendre différentes formes. Ainsi, dans le cadre d'une GPEC-T, l'animation d'un dispositif peut passer par un site internet dédié connecté aux différents sites des partenaires. Le site internet permet alors aux partenaires d'avoir accès à des ressources (documents téléchargeables). De plus, il peut permettre de faciliter les échanges entre les parties prenantes d'un projet (espace dédié, échange partage de pratiques, questionnements...). Enfin, les partenaires peuvent être mobilisés et ainsi exercer le rôle d'ambassadeur en alimentant le site par le biais de rédaction d'articles de presse, de reportages TV, etc. Quel que soit l'outil utilisé, il s'agira de veiller à ce que celui-ci soit simple et intuitif.

Intégrer dès l'animation du projet la logique d'évaluation

Au cours de l'animation du projet, il importe de tenir compte des enjeux de suivi-évaluation : le pilotage consiste aussi dans la création de boucles de rétroaction, pour continuer à faire évoluer le projet au fur et à mesure des besoins.

Mettre en place des temps d'échanges réguliers avec les entreprises

Afin que le projet soit toujours en phase avec les besoins des entreprises, les préoccupations de celles qui sont éventuellement parties prenantes du projet, une bonne pratique à reprendre peut être de prévoir des points d'étapes « à froid ». Il s'agit alors de faire le point avec elles des réalisations, de leurs impacts, des éventuels ajustements à opérer pour remplir les objectifs fixés ou encore des enseignements à retirer des actions réalisées.

 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

S'appuyer sur un **porteur de projet légitime**, « bien placé » par rapport aux enjeux du projet

Le positionnement du porteur de projet apparaît crucial. Il doit être en effet à l'**interface** des différents partenaires et destinataires du projet, afin de **créer les synergies spécifiques et adaptées**. Un des facteurs de réussite réside dans la **capacité du porteur de projet à être légitime par rapport aux partenaires** (neutralité, leadership, etc.), afin de leur faire dépasser les clivages, l'absence d'habitude de travail en commun.

Suite au constat d'une croissance du secteur de la propreté sur l'île de la Réunion avec des difficultés des entreprises du secteur à structurer une politique RH, la neutralité de la maison de l'emploi du Nord de la Réunion a permis l'implication rapide des chefs d'entreprise du secteur, dans un contexte de forte concurrence qui avait fait échouer tous les essais de concertation auparavant.

Tenir compte des intérêts « individuels » des membres du projet

Comme au moment de l'émergence du projet, l'animation doit nécessairement composer avec ces intérêts différents en cherchant à bâtir le projet sur des **objectifs communs partagés et lisibles par tous**.

 RISQUES

Rencontrer une difficulté à mobiliser des entreprises de tailles différentes autour des enjeux de structuration de la fonction RH ou d'actions de GPEC.

Le suivi des différents partenariats, financiers comme institutionnels, est lourd à assurer. Malgré d'importants efforts déployés, transformer des partenariats en réalité peut s'avérer complexe.

Expérimenter une certaine dissonance entre le portage politique et le pilotage du projet

Le risque de prise de distance entre la volonté des représentants politiques/institutionnels et les acteurs opérationnels en charge du pilotage du projet et de sa mise en œuvre nécessite un pilotage fort (garder un cap et savoir discuter en cours de route avec les représentants politiques/institutionnels des orientations prises) et une bonne capacité de synchronisation au sein de la gouvernance entre les enjeux politiques du projet et les enjeux opérationnels.



03

L'évaluation et la capitalisation du projet

LES PRINCIPALES ÉTAPES

DE L'ÉVALUATION ET

DE LA CAPITALISATION DU PROJET

É T A P E 1

DÉFINIR UN SYSTÈME ET UNE LOGIQUE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PROJET

Dans le cadre des projets territoriaux pour l'emploi, **bâtir un système de suivi et d'évaluation doit permettre de suivre les indicateurs clés de la mise en œuvre de la démarche, comme les entrées et sorties dans un dispositif** (exemple des dispositifs de formation), et de vérifier la plus-value de la démarche.

É T A P E 2

CONDUIRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DU PROJET

Quelles distinctions entre le suivi et l'évaluation d'un projet ?

É T A P E 3

COMMUNIQUER SUR LES RÉSULTATS

Le suivi permet de répondre à la question : « Avons-nous réalisé quantitativement et qualitativement ce que nous avons prévu de faire ? » tandis que l'évaluation permet de répondre à la question : « Est-ce que ce que nous avons fait a eu l'impact souhaité auprès des différents bénéficiaires ? ».

É T A P E 4

CAPITALISER ET ESSAIMER

Par ailleurs, les indicateurs et les outils de pilotage sont nécessaires pour que **les partenariats et les engagements tiennent, en permettant de suivre et de maîtriser le budget du projet**. Ils peuvent être contraignants, mais sont **producteurs de sens et de construction collective** en facilitant la **mobilisation de tous** pour atteindre les objectifs initiaux.

Ces outils de suivi se construisent **au fur et à mesure du projet** et **sont constitutifs de son agilité**. Il est nécessaire de se laisser le temps de la construction et de mettre en place une évaluation large.

Enfin, en permettant de mesurer l'impact de l'action, **l'évaluation permet de préparer l'essaimage**, de construire des méthodologies, et *in fine* un « modèle » pour la transposition du projet sur un autre territoire.

ÉTAPE 1

Définir un système de suivi et d'évaluation

 LEVIERS

Penser les outils de suivi et d'évaluation *in itinere* dès l'émergence du projet

S'assurer que la gouvernance du projet inclut une logique de rétroaction

Le fait d'inscrire son projet dans un appel à projets ou un dispositif financier contraignant oblige de fait à construire *ex ante* une logique de suivi et d'évaluation. Néanmoins, cette logique de rétroaction et d'ajustements permanents de l'action en fonction des résultats de l'évaluation peut aussi être mise en place hors du cadre d'un appel à projet.

Associer les partenaires à la définition des indicateurs pour favoriser leur appropriation et leur adaptation aux enjeux du projet

Si les partenaires du projet sont associés dès le début à la définition des outils de suivi, ils pourront d'autant mieux **s'approprier les réussites et les écueils du projet**, et par la suite en parler, le partager et faciliter l'essaimage de ses réussites. Par ailleurs, l'implication de l'ensemble des partenaires dans la définition des indicateurs à utiliser pour suivre les réalisations du projet **accroît les chances d'identifier les indicateurs les plus pertinents** permettant une évaluation réussie.

 MÉTHODE

Développer des outils de suivi qui puissent être facilement partagés : observatoire, plateforme collaborative, logiciel de suivi des entreprises rencontrées (type CRM¹⁸)

Différents types d'outils peuvent être mis en place par le porteur de projet afin de suivre et partager l'avancée d'une démarche. Par exemple, la mise en place d'un logiciel de suivi peut permettre de lister les cibles rencontrées dans le cadre d'un projet, de conserver l'historique des actions menées, de planifier les futures actions, d'éditer des statistiques pour mesurer l'utilité ou l'impact de l'action. Une base de données peut également être alimentée et être mobilisée pour partager les résultats d'avancement des actions. Différents indicateurs peuvent être renseignés, tels que des indicateurs d'activité et de performance ou encore des indicateurs qualitatifs de satisfaction.

 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Disposer d'informations objectivables pour valoriser les résultats ou les échecs et pouvoir procéder aux ajustements nécessaires

Centraliser la remontée de données par le porteur de projet

Pour éviter un éparpillement des remontées d'information et optimiser les temps de suivi des réalisations du projet, il importe de prévoir, dès la modélisation du projet, les **responsabilités respectives** de chacune des parties prenantes sur le sujet.

Penser le système d'indicateurs dans une perspective dynamique, avec plusieurs types d'analyses

Afin de ne pas « figer » les évaluations réalisées, mais aussi et surtout que cette étape s'adapte véritablement aux enjeux et objectifs du projet, il s'agit de coupler des outils **quantitatifs et qualitatifs**, dans l'optique de réaliser l'évaluation la plus exhaustive et pertinente possible.

18 - CRM : customer relationship management en vocabulaire d'entreprise, c'est-à-dire une orientation stratégique et managériale qui place le client ou l'usager d'un service public au cœur de son activité.

Développer un système de suivi et d'évaluation qui entre en résonance avec la logique de suivi et d'évaluation propre à chaque partenaire dans leurs relations à leurs financeurs et négocier en amont avec ces derniers un mode de reporting unifié

Les indicateurs sont nécessaires pour les acteurs relais, les partenaires et les bénéficiaires du projet, mais font planer le risque d'une perte de temps et d'énergie dans la réalisation de **reportings multiples** (un par financeur dans le cadre de projets multifinanceurs...) et dans des **formats différents** (pas les mêmes indicateurs, objectifs...).

Pour simplifier les process et éviter les redondances dans les opérations de suivi, un des leviers d'actions est donc de négocier en amont un mode de reporting unifié (mêmes temporalités/objectifs/indicateurs) qui permette de simplifier cette tâche en la rendant plus lisible et efficace.

À partir d'une première expérience, LePoleS (Plateforme d'orientation vers l'emploi par l'économie sociale et solidaire) a créé un groupe de travail donnant naissance à l'école du web sous la forme d'un chantier d'insertion. Le dispositif est validé par le Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE) des Hauts-de-Seine donnant lieu au premier chantier d'insertion financé par le droit commun et les fonds de revitalisation des Hauts-de-Seine. Dans ce cadre, les acteurs ont élaboré des tableaux de bord du projet intégrant des indicateurs issus de conventionnements dans le cadre des chantiers d'insertion, facilitant ainsi le suivi par les différents partenaires et la consolidation globale.

Intégrer les bénéficiaires dans l'évaluation des projets

RISQUES

Ne prévoir aucun système de suivi et d'évaluation du projet

Ne pas avoir vérifié la disponibilité de la source de donnée suivie par les indicateurs et ne pas maîtriser la disponibilité de cette donnée

Selon les projets, la disponibilité des données nécessaires à l'évaluation est plus ou moins grande. Le risque existe que le porteur de projet et ses partenaires ne maîtrisent pas cet aspect des choses, et soient contraints de s'adapter à des situations variables.

Ne pas avoir défini le bon indicateur pour évaluer l'action

La mise en place d'une auto-évaluation ne dispense pas toujours d'une évaluation externe. Dans ce cas il faut être très attentif lors de l'élaboration du cahier des charges qui est la « feuille de route » des travaux d'évaluation. Il en détermine les objectifs, en prévoit la mise en œuvre et précise les travaux attendus. La qualité et la précision de la commande déterminent la qualité des réponses à la consultation.

Ne pas avoir anticipé et partagé dès la modélisation du projet les contraintes qu'impliquent le suivi et l'évaluation du projet

Pour que la logique d'évaluation et sa nécessité soient véritablement partagées et portées par les acteurs du projet, il importe qu'ils soient tous conscients des contraintes (notamment de temps à mobiliser) que cette démarche peut représenter.

ÉTAPE 2

Conduire le suivi et l'évaluation

LEVIERS

Une fois défini le système de suivi et d'évaluation privilégié, il s'agit de réunir les conditions pour conduire ce suivi et cette évaluation, pour être en capacité de recueillir les bonnes informations, de les analyser avec recul et distance, et de proposer des améliorations le cas échéant.

Définir **des instances de suivi** qui soient en capacité de recueillir l'information et d'opérer un réel suivi.

Afin que le suivi opéré soit efficace, tant dans la remontée d'information que pour apporter les éventuels ajustements au déroulé du projet, il importe dans un premier temps que l'instance de suivi mise en place se réunisse relativement fréquemment et surtout à intervalles réguliers. La légitimité de cette instance est un deuxième élément clé, par le fait notamment qu'elle représente les principales parties prenantes (État, cofinanceurs, porteurs du projet).

MÉTHODES

Définir les **questions évaluatives** et les faire valider en amont du lancement du projet

Les questions évaluatives devront traduire à la fois les préoccupations du porteur de projet, mais aussi celles du commanditaire de l'évaluation s'il est différent, tout en tenant compte des intérêts des partenaires du projet. Elles devront être formulées une fois que les buts et objectifs du projet sont définis, et permettront d'énoncer les principaux points explorés au moyen de l'évaluation.

Pour élaborer les questions évaluatives, les points à interroger sont les suivants :

- efficacité : les résultats de l'action sont-ils conformes aux objectifs ?
- efficience : le rapport entre les résultats obtenus et les moyens est-il satisfaisant ?
- impact : quels sont les impacts directs et indirects produits par le projet ? Ces impacts sont-ils ceux qui étaient attendus ?
- pertinence : le projet a-t-il permis de répondre aux besoins du territoire/des bénéficiaires ?
- cohérence interne : le projet est-il cohérent dans ses objectifs et ses réalisations ?
- cohérence externe : le projet est-il cohérent avec les autres projets menés sur le même territoire ou auprès des mêmes bénéficiaires ?

Les questions évaluatives pourront aussi être différentes selon les temps de l'évaluation :

- exemples de questions évaluatives concernant l'évaluation ex ante : les objectifs retenus et les modalités envisagées pour intervenir sont-ils adaptés aux enjeux ? Les cibles envisagées sont-elles pertinentes ?
- exemples de questions évaluatives concernant l'évaluation in itinere : les moyens humains mis en œuvre pour conduire le projet sont-ils suffisants ?
- exemples de questions évaluatives concernant l'évaluation ex post : ce qui a été fait correspond-il à ce qu'il était prévu de faire ? Les bénéficiaires du projet constatent-ils des effets à leur niveau ?

Les questions évaluatives doivent tenir compte de la capacité à collecter les données nécessaires pour y répondre. Déterminer qui sera chargé de recueillir et de rassembler cette information apparaît déterminant pour la réussite du processus d'évaluation.

Il est essentiel de pouvoir valider ces questions évaluatives avant de lancer l'évaluation à proprement parler.

Enfin, l'association des partenaires du projet à l'élaboration de ces questions évaluatives et à l'écriture du cahier des charges de l'évaluation peut accroître l'implication des parties prenantes dans la démarche, et contribuer à la réussite de l'évaluation.

Développer un **panel d'outils adaptés au besoin** de suivi et d'évaluation

Par exemple, il peut être intéressant de prévoir un **format d'outil ou de tableau de bord** qui puisse être présenté simplement et assez rapidement lors de chacune des réunions de l'instance de suivi. Le **caractère pédagogique et facilement appropriable** par les différents acteurs apparaît comme un **deuxième élément clé**.

Dans le cas du développement d'un outil nouveau (produit ou service), la possibilité pour les utilisateurs de **faire remonter des propositions** d'amélioration peut être utilisée comme une opportunité de faire évoluer l'outil.

S'emparer des **logiciels de gestion de projet** et des opportunités qu'ils offrent

Ces outils peuvent faciliter de nombreuses tâches essentielles pour la conduite du projet : planification et priorisation des étapes, assignation des responsabilités respectives des parties prenantes du projet, suivi et maîtrise de l'avancement des différentes étapes, centralisation du recueil de l'information, plateforme collaborative pour fluidifier le partage de l'information, etc.

Par ailleurs, il existe des logiciels libres, relativement économiques, qui peuvent s'adapter aux contraintes et caractéristiques du projet.



Constituer un **comité de suivi** ou un **comité technique**

Ce type d'instance peut être adapté pour assurer le suivi et l'évaluation du projet.

Prévoir une fréquence de réunion adaptée

Les instances de suivi doivent pouvoir se réunir de façon suffisamment régulière pour être effectives et assurer un suivi *in itinere* du projet. Les pratiques sont variables, mais on constate par exemple une **fréquence élevée** dans le cadre de projets permettant le développement d'un produit ou service (application) pour lequel des objectifs quantitatifs ont été décidés. **Une réunion bimensuelle** permet aux acteurs de suivre les actions entreprises au regard des objectifs chiffrés qu'ils se sont donnés.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

S'assurer que le suivi et l'évaluation de l'action sont portés et incarnés

Pour que cette étape du projet soit pleinement réussie et efficace, il importe que le porteur de projet reconnaisse et partage la nécessité de le faire pour répondre au mieux aux objectifs de l'action.

Utiliser les éléments collectés et observés, selon une logique de souplesse et d'adaptation

Accepter la notion d'expérimentation dans la mise en œuvre de l'action

La notion d'évaluation apparaît indissociable de celle d'expérimentation : c'est parce que l'on évalue l'atteinte des objectifs que l'on peut utiliser l'expérimentation, dans une optique plus générale d'ajustement, au plus près des contraintes et enjeux du territoire.

Intégrer cette notion d'expérimentation est importante tant pour les financeurs des projets que pour les porteurs, qui s'astreignent alors à travailler dans une logique de transparence sur les résultats de l'action.

RISQUE

Ne pas faire le lien entre l'évaluation conduite et les ajustements du projet et du plan d'actions

Afin que l'utilité du suivi et de l'évaluation du projet soit pleinement exploitée, il importe que les **enseignements** issus du suivi et de l'évaluation conduits au niveau stratégique (par exemple au sein de l'instance de suivi, comité technique ou de pilotage) **redescendent vers les acteurs chargés de la mise en œuvre opérationnelle** du projet, qui eux-mêmes, dans une logique de rétroaction, devront **prendre part à la conduite de l'évaluation** en faisant remonter les observations du terrain.

ÉTAPE 3

Communiquer sur les résultats

LEVIERS

La communication autour du projet vise à informer les cibles prioritaires des objectifs et des outils et à mobiliser ses partenaires et financeurs. De nombreux outils de communication existent, un des enjeux du porteur de projet consiste à choisir ses canaux de communication au regard de ses cibles et des messages à faire passer : de la newsletter aux partenaires, en passant par des réunions/temps d'information réguliers de ses financeurs à la mise en place d'une Web TV sur une démarche... les solutions sont multiples et doivent être choisies au regard d'un objectif précis.

Intégrer la stratégie de communication dès la modélisation du projet

Tenir compte dès la construction du design du projet des objectifs à atteindre en matière de communication sur ses résultats, des cibles prioritaires de la communication mais aussi des moyens disponibles est essentiel.

Définir des temps forts, des étapes autour desquelles communiquer, ou encore des budgets spécifiques sur ces éléments, sont autant de leviers possibles.

Mobiliser la presse ou la télévision locale et régionale

Par exemple, assurer une couverture de l'événement par la télévision ou la presse quotidienne régionale peut être un moyen de relayer l'action localement.

Capitaliser sur l'implication d'un acteur clé pour démultiplier la communication

Dans le cadre du projet de mise en place d'une formation d'agents de sécurité dédiée aux femmes, porté conjointement par le club de football « En avant Guingamp », Pôle emploi, le conseil régional de Bretagne, Opcalia, l'Epide¹⁹ de Lanrodec, la Direccte Bretagne, Pro.Com formation sécurité et le FPSPP, l'implication du club de football local, mais aussi de l'école de la deuxième chance implantée localement est décisive pour démultiplier les canaux de communication autour du projet et de ses résultats.



Organiser des événements

La logique événementielle est au cœur même de l'action « Tour des 20 printemps du parrainage », portée par le Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation professionnelle et l'emploi de Bourgogne. Ce projet vise à sensibiliser au parrainage comme à mobiliser de nouveaux partenaires, en réalisant une communication importante sur toutes les étapes dans l'optique de susciter la vocation de nouveaux parrains et marraines, et de renforcer la visibilité des partenaires de ce tour.

Mobiliser des outils vidéo intégrant des témoignages de bénéficiaires

Élaborer des outils de communication diffusables sur les sites internet des partenaires

Assurer une présence et des actions de communication **lors des forums** (apprentissage, emploi, entreprises, etc.)



Définir clairement les objectifs que l'on se donne en matière de communication

¹⁹ - Epide : établissement pour l'insertion dans l'emploi

Donner à connaître ? Encourager la réplique et l'essaimage ? Mobiliser de nouveaux partenaires ? Valoriser son action et son territoire ? En fonction des réponses apportées à ces questions, les outils de communication et la démarche varient : du support écrit diffusable sur les sites internet, la presse et les réseaux sociaux jusqu'à l'organisation d'événements de capitalisation et d'essaimage aux réseaux partenaires.

Mobiliser des « ambassadeurs »

Ces acteurs, membres du projet, parties prenantes et financeurs, sont des personnes clés pour communiquer sur les résultats du projet.



Différencier ce qui relève du travail de « bilan », dont la vocation est interne, de ce qui relève d'une véritable « action de communication » plutôt orientée vers l'externe

Donner la parole aux acteurs du projet

Donner la parole aux bénéficiaires lorsque cela est possible

« Plus qu'une action de communication, c'est véritablement le témoignage des entreprises bénéficiaires de notre action qui nous a permis de la faire connaître et de partager ses réussites ». Un porteur de projet d'Auvergne-Rhône-Alpes interrogé dans le cadre de l'élaboration du présent guide

Bâtir des **événements** ou une **communication ad hoc**

Anticiper les étapes de communication dès la modélisation du projet pour prévoir le temps nécessaire à l'organisation de ces événements

Utiliser les **bons canaux de communication** par rapport aux acteurs et aux publics cibles de l'action

En fonction des objectifs des actions de communication, et donc des cibles visées

(entreprises, demandeurs d'emploi, financeurs, partenaires), les canaux devront être adaptés.

« *Après des entreprises bénéficiaires, communiquer et faire le lien avec les actions menées par d'autres acteurs sur les mêmes publics cibles nous a permis de démultiplier l'effet de notre action* ». **Une participante des JITE Bretagne 2017 à Saint-Brieuc**



Disposer d'éléments objectifs permettant de mesurer la réalisation de l'action

Ces éléments objectivables utilisés pour communiquer peuvent être de plusieurs ordres : par exemple des éléments concernant directement les bénéficiaires ou alors traitant davantage de l'écosystème et de la dynamique partenariale engagée autour du projet.

De manière générale, disposer d'indicateurs permettant de « certifier » l'atteinte des objectifs (nombre de sorties positives ou dynamiques des publics, nombre de bénéficiaires directs du projet selon la typologie des bénéficiaires concernés, absence de surcoût pour l'intervention publique avec des résultats plus intéressants) rend plus aisée une communication lisible sur les résultats du projet.



Communiquer tout au long du projet

Au-delà des résultats, il importe de positionner des temps de communication tout au long du projet, dès son émergence, afin d'augmenter les chances de susciter l'adhésion des publics cibles, des financeurs, voire de nouveaux partenaires.

Dans le même ordre d'idée, il importe que la communication se fasse aussi bien en interne qu'en externe, auprès des potentiels bénéficiaires ou encore du grand public.



Utiliser la communication réalisée comme un facteur d'entraînement des parties prenantes du projet

Au-delà de la simple opération de porter à connaissance des résultats d'un projet, les actions de communication peuvent être un vecteur de cohésion entre les différents acteurs, en les fédérant autour de messages clairs capables de susciter l'adhésion.



Communiquer sur les résultats sans perspectives, un peu de façon « hors sol », sans que cela n'ait été relié à un objectif plus large d'élargissement

ÉTAPE 4

Capitaliser et essaimer

La capitalisation peut être définie comme le processus permettant de retracer la vie du projet : elle intervient du début à la fin de celui-ci. La capitalisation permet de retracer les réussites, les éventuels échecs, les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs et facilite l'identification des bonnes pratiques ou des recommandations qui peuvent en être extraites. La capitalisation est un processus intéressant à la fois dans le cadre du déroulement du projet (parce que c'est un corollaire du pilotage et un outil permettant de se poser régulièrement les bonnes questions, de garder des traces de son action, de ses réussites et de ses échecs), de la préparation de son évaluation *ex post* (parce qu'il permet de donner accès à des données, des outils, de recontextualiser des situations) mais également le cas échéant pour préparer l'essaimage d'une démarche, d'une expérience ou d'un projet.

L'essaimage est le processus consistant à favoriser la duplication, dans un espace donné et grâce à des partenaires donnés, d'une approche, d'une méthode, d'un projet, en l'adaptant à son contexte et à ses enjeux spécifiques. L'essaimage est donc par essence plutôt réservé aux projets ayant porté leurs fruits.

Enfin, il faut noter que tous les projets n'ont pas nécessairement vocation à être essaimés ou à changer d'échelle. Certains peuvent être « traduits » dans d'autres environnements, tandis que d'autres seront plutôt sources d'inspiration pour des projets similaires.

 LEVIER

Penser dès l'émergence du projet la capitalisation et l'essaimage

Cela peut permettre de faciliter la démarche, en facilitant la **formalisation de ce qui peut être essaimé**, et **en anticipant le modèle d'accompagnement de l'essaimage**. Ce constat est d'autant plus vrai lorsqu'il est possible de valider la faisabilité de la transposition dès l'amont, avec les financeurs ou les grands partenaires du projet qui ont aidé au développement des outils.

Associer les bénéficiaires en amont de l'essaimage pour communiquer autour du projet

En amont de l'essaimage, la communication peut favoriser la création d'« envie » du projet, en mobilisant des paroles d'acteurs, des verbatims et des témoignages, des interviews, pour mettre en exergue la valeur ajoutée du projet.

S'interroger en amont de l'essaimage sur l'équilibre à trouver entre les enjeux de rayonnement du projet... mais aussi de concurrence

Le porteur de projet qui souhaite essaimer sa démarche doit s'interroger sur le périmètre territorial sur lequel il souhaite le faire (Quel est-il ? Est-il proche de mon périmètre actuel ?...), mais aussi sur le public cible de l'essaimage, et sur les partenaires stratégiques. Il convient aussi de vérifier que la structure d'origine est d'accord et de savoir jusqu'où aller dans l'essaimage pour éviter les effets de concurrence.

 OUTIL

Lancer une étude de faisabilité pour tester la possibilité/faisabilité de l'essaimage
Toutes les démarches ne peuvent pas être essaimées, cela suppose de vérifier d'une part la maturité des acteurs et partenaires pour mener une démarche d'essaimage et d'autre part la faisabilité d'intégration de nouveaux outils et méthodes par les partenaires auprès desquels on souhaite essaimer une démarche. La réalisation d'une étude spécifique peut alors permettre de « mesurer » cet état de maturité pour tes-

ter la faisabilité de l'essaimage. Il est important de la conduire le plus en amont possible afin d'intégrer la démarche d'essaimage, le cas échéant, tout au long du projet.

 MÉTHODES

Expérimenter le projet sur un territoire de façon à pouvoir encourager sa duplication dans d'autres territoires

Dans ce cas, le porteur de projet va profiter de l'expérimentation pour tester une méthodologie, des actions, des logiques partenariales de façon à pouvoir ensuite capitaliser sur cette expérience et la répliquer. Cela suppose de disposer d'informations les plus précises possibles sur le diagnostic, les enjeux clés qui ont fondé la démarche, les actions menées et leurs résultats, en termes de moyens ou de performance (nombre de sessions de MRS²⁰ ou de PMSMP²¹ effectuées...). Le fait d'anticiper une éventuelle réplique doit permettre de **décrire la méthode** et de **documenter la démarche**.

Formaliser une méthodologie d'essaimage du projet, dès sa modélisation, qui soit partagée avec les partenaires

Pour véritablement anticiper de manière partagée les modalités selon lesquelles le projet pourra être essaimé, il peut être intéressant de formaliser, de définir les étapes et éventuels outils (« fiche projet » synthétisant les points clés de son émergence et de sa mise en œuvre, etc.) nécessaires à la réussite de cet essaimage.

 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Anticiper l'éventuelle duplication de la démarche très en amont
Cette anticipation permet de **documenter le processus dans son ensemble** et de **se projeter dans une éventuelle duplication à l'échelle d'un réseau ou de partenaires**. Cette préparation en amont est nécessaire parce que penser capitalisation et essaimage dès le début peut faire évoluer la façon de travailler du porteur de projet, sa façon d'associer des partenaires et de penser ses objectifs.

20 - MRS : méthode de recrutement par simulation
21 - PMSMP : période de mise en situation en milieu professionnel

Pour anticiper et préparer cet essaimage, plusieurs types de questionnements doivent être posés. Le périmètre territorial sur lequel envisager l'essaimage doit être questionné, de même que le public cible : doit-il être exactement le même que pour le projet initial ou un ajustement doit-il être apporté pour mieux correspondre aux enjeux ?

Il importe aussi de vérifier que le porteur de projet initial est d'accord, mais également de valoriser l'expérience initiale pour que les intérêts des uns et des autres soient reconnus.

Il est aussi essentiel de vérifier que rien ne s'oppose sur le plan juridique à l'essaimage, en s'assurant que le projet initial et ses modalités (outils, applications, etc.) ne sont pas protégés par la propriété intellectuelle ou les droits d'auteur.

Enfin, l'ambition de l'essaimage doit être partagée autant que faire se peut, afin de faciliter un engagement commun en faveur de l'essaimage des bonnes pratiques.

La maison de l'emploi et de la formation du bassin Dijonnais a fait se rapprocher les lycées professionnels et les entreprises pour créer un contexte favorable à l'intégration en emploi des jeunes scolarisés en sections professionnelles. Une démarche d'essaimage et de diffusion de bonnes pratiques à un nombre de lycées de plus en plus important a été adoptée, avec la construction de méthodes et d'outils facilement appropriables.

Construire une démarche en s'appuyant sur un projet ayant déjà été essaimé avec succès

En effet, si un projet initial a déjà fait l'objet d'initiatives d'essaimage dans des contextes différents, et que ces initiatives ont d'ores et déjà produit des résultats intéressants, il est d'autant plus aisé pour un porteur de projet de se saisir de ce projet source enrichi des apports des essaimages réussis, afin d'en penser une duplication adaptée à son territoire.

S'appuyer sur un « territoire d'accueil », un partenaire « à maturité »

La maturité ou son absence peuvent jouer à la fois sur les relations et l'implication des entreprises sur le secteur, mais aussi sur les relations et les partenariats avec les acteurs institutionnels (collectivité, etc.) qui pourront être mis en place.



Ne pas adapter suffisamment l'approche de l'essaimage aux territoires et sites de projets

De la même façon qu'un projet se développe nécessairement avec une inscription territoriale, en étant inclus dans une dynamique partenariale spécifique à chaque territoire, **la logique de capitalisation ne peut se faire qu'en tenant compte de cet aspect.** Vouloir essayer un projet en le « plaquant » sans adaptation peut constituer un risque pour la réussite de l'essaimage.

Adopter une démarche d'essaimage du projet qui ne soit pas suffisamment itérative, évolutive et agile

Il importe de **passer par une phase de validation** des intuitions partagées par les partenaires du projet pour réussir un essaimage de la démarche qui soit adapté aux spécificités du territoire. En ce sens, les temps d'acculturation, d'accompagnement du changement, et d'adaptation de la structure aux enjeux et modalités du projet doivent nécessairement être pris en compte. De la même façon, pour « coller » aux caractéristiques du contexte au sein duquel le projet est essaimé, le porteur de projet et ses partenaires doivent adopter une posture itérative, faite de progression par étapes successives et d'ajustements continus.

Ne pas anticiper suffisamment l'impact de l'essaimage du projet sur l'organisation interne du porteur de projet

En effet, lorsqu'un porteur de projet adapte un projet essaimé à sa structure, à son territoire et à ses enjeux, cela suppose que son organisation interne puisse assumer le coût en termes de ressources humaines de l'adaptation et du changement organisationnel. Pour cela, il importe de planifier les choses, afin de se réorganiser et de s'adapter le moment voulu.

L'Ansa (Agence nouvelle des solidarités actives), en partenariat avec le COORACE, a lancé l'essaimage de VITA AIR dans le cadre de son accélérateur d'innovation sociale (AIS). Comme cela a été le cas pour l'entreprise Air service (association intermédiaire de réinsertion de Parthenay, porteuse de Vita-Air) lorsqu'elle a réorienté son action vers les entreprises en leur proposant des audits de leur fonctionnement RH, les organisations du SIAE destinataires de l'essaimage doivent anticiper et tenir compte des changements organisationnels internes (formation, réorientation des actions, etc.) qu'implique le projet.

Ne pas tenir compte du fait que le modèle économique de la structure initialement porteuse de projet ne permette pas d'accompagner efficacement l'essaimage du projet

Accompagner l'essaimage peut demander un temps significatif au porteur de projet initial, et représenter un coût conséquent. Le risque réside dans l'absence de disponibilité de la structure initiatrice à mettre à disposition son expertise pour suivre l'essaimage.

Glossaire

Qualifier l'écosystème du projet

Le terme d'écosystème est un concept incontournable de l'écologie. Selon le CNRS, un écosystème « est un ensemble vivant formé par un groupement de différentes espèces en interrelations sur une échelle spatiale donnée » (Aufray et *al.*, 2014). En économie, on désigne par écosystème l'ensemble formé par un groupe d'acteurs en interrelations entre eux et avec leur territoire. Qualifier l'écosystème d'un projet doit donc permettre de connaître et rendre compte de l'ensemble des interactions relationnelles entre les différents acteurs, de préciser à quel moment du projet certaines relations pourront avoir lieu ou encore d'identifier, selon les nécessités du projet, quelle caractéristique de chaque acteur (connaissance, réseau, capacité de mobilisation d'entreprises, etc.) sera mobilisée.

Évaluation *ex ante*

L'évaluation d'une politique publique ou d'un projet peut être réalisée à différents moments. On distingue classiquement trois formes d'évaluation (*ex ante*, *in itinere*, *ex post*). Dans l'évaluation *ex ante*, les paramètres d'évaluation sont fixés *a priori*, avant l'action, en phase de conception du projet. L'objectif est d'améliorer et de renforcer la qualité finale du plan ou du programme en cours d'élaboration. Elle porte sur l'analyse du contexte à l'origine de l'intervention publique, sur le contenu de cette intervention, sur les conditions de mise en œuvre et sur les réalisations, résultats et les effets attendus.

Évaluation *in itinere*

Elle s'effectue pendant la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'une action et désigne toutes les actions d'évaluation de façon concomitante au déploiement et à la mise en œuvre du projet. L'objectif est de vérifier si les résultats et les impacts sont en train d'être atteints. L'évaluation porte alors davantage sur la cohérence et la pertinence que sur l'efficacité d'une politique.

Évaluation *ex post*

Elle permet de dresser un bilan de l'action. Les forces et les faiblesses des politiques ou programmes évalués sont définies. Les paramètres d'évaluation sont fixés *a posteriori*, en phase de conclusion du projet. Elle se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou à long terme (impacts). Elle vise à apprécier la réalisation des objectifs fixés et des résultats attendus ou non.

Essaimage

En vocabulaire d'entreprise, la notion d'essaimage désigne le soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise. Ici, elle désigne le fait de dupliquer un projet, ses méthodes, ses modalités sur un autre territoire, en l'adaptant aux caractéristiques et aux enjeux de ce dernier.

Gouvernance

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de suivi qui permettent d'assurer le bon fonctionnement du projet.

Remerciements

Ce guide a été réalisé par la DGEFP en partenariat avec le CGET, l'Anact, l'Afpa, l'Ansa, le Réseau des CCI et des représentants des Direccte Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts-de-France et Bretagne et de leurs partenaires régionaux et locaux.

Il a bénéficié de l'appui du cabinet SEMAPHORES qui a recueilli auprès des acteurs les éléments clés de méthode, de conduite de projet, de suivi et d'évaluation permettant de mener à bien des initiatives territoriales en faveur de l'emploi. L'agence de communication Paul Morgan en a réalisé la création graphique et les contenus web et vidéos.

La DGEFP tient à adresser tous ses remerciements aux interlocuteurs rencontrés au cours de cette mission pour leur disponibilité et la qualité de leurs apports, avec une attention particulière aux porteurs de projets ayant mis leur temps à disposition pour faire partager leurs expériences ainsi qu'aux acteurs rencontrés lors des ateliers de travail dont l'aide précieuse a permis de mener à bien la réalisation de ce guide.

Afin d'accompagner au mieux les porteurs de projet et leurs partenaires, la DGEFP a réalisé *un Guide du projet territorial pour l'emploi*.

Ce guide a pour objectif de capitaliser des éléments clés issus de démarches existantes, de proposer de nouveaux outils, des éléments de méthodes et des illustrations.

Il a été conçu comme une boîte à outils organisée en trois grandes phases chacune composée de 4 étapes.

Ainsi, chaque porteur de projet pourra s'y référer différemment en fonction de l'avancée de son projet, y trouver des leviers, des outils, de la méthode, mais aussi des facteurs clés de succès, des risques à éviter ou encore des illustrations sur d'autres expériences territoriales. Autant d'éléments qui permettront aux futurs porteurs de projet de franchir avec succès les différentes étapes de leurs démarches en bénéficiant de cet appui et des expériences de leurs pairs.



Télécharger le guide

www.travail-emploi.gouv.fr/guide-ite