



**CONSEIL REGIONAL
CENTRE-VAL-DE-LOIRE**

TRAVAUX PREPARATOIRES A L'EVALUATION
DU SPRO DANS LE CADRE DU PO FSE
*Q1 : INTERCONNAISSANCE ENTRE ACTEURS ET
DEVELOPPEMENT D'UNE CULTURE COMMUNE*

Synthèse des points forts et des limites et Récapitulatif des conclusions et recommandations

Jun 2018

Cette opération est cofinancée par l'Union européenne. L'Europe s'engage en région Centre-Val de Loire avec le Fonds Social Européen.

Rappel de la démarche

Les acteurs régionaux et locaux ont souhaité disposer d'une appréciation sur les apports du SPRO créé en 2015. Le questionnement a été centré sur les avancées permises en termes d'interconnaissance entre les acteurs. La question évaluative posée devait ainsi identifier si, 3 ans après la mise en place du SPRO, l'ensemble des acteurs, conseillers et professionnels de l'information et de l'orientation, présents sur le territoire, se connaissent bien ou mieux ?

Pour traiter cette question, trois critères d'analyse ont été définis par les membres du SPRO : Le dynamisme des réseaux locaux ; la culture commune et enfin l'interconnaissance des conseillers de toute structure entre eux.

Pour répondre à la question, le cabinet missionné a conduit des enquêtes à partir des thèmes suivants :

- La gouvernance régionale
- Le fonctionnement des réseaux locaux
- La mise en œuvre d'actions communes
- L'interconnaissance et les partenariats développés
- La culture commune
- L'appropriation par les professionnels du SPRO

Le cabinet a pu faire des constats à partir d'un travail d'enquête qui a largement mobilisé les acteurs à tous les niveaux. Son analyse a permis d'identifier des points forts et des limites. L'ensemble de ces éléments rassemblés a permis d'établir 10 recommandations qui seront présentées par la commission Orientation du CREFOP le 12 juin 2018.

Synthèse des points forts et des limites

Synthèse des points forts et limites concernant la gouvernance régionale



- Une adhésion des différentes structures régionales quant aux objectifs du SPRO
- Des moyens humains déployés par la Région pour animer les réseaux sur les territoires
- Un appui et une mise à disposition d'outils assurés par le Gip Alfa Centre
- Une absence d'instance régionale de pilotage opérationnel réunissant les différentes institutions régionales concernées (en dehors de la commission orientation du CREFOP qui intervient plutôt à un niveau stratégique)
- Une participation variable des différents réseaux régionaux
- Une animation du sujet SPRO en intra structures/réseau régional relativement limitée

Synthèse des points forts et limites en termes de fonctionnement des réseaux locaux du SPRO



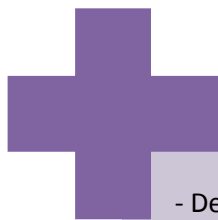
- Pour les réseaux de grande envergure, structuration du réseau à un niveau infra (bassin de vie)
- Des réunions régulières, préparées en amont, avec des Ordre du jour définis
- Une fonction de coordonnateur jugée indispensable par les membres pour "faire vivre" le réseau
- Un soutien de la direction des structures dont les coordonnateurs sont issus pour assurer la fonction de coordination
- Une forte implication des coordonnateurs dans leur fonction de coordination
- Une difficulté à mobiliser certains partenaires, notamment lorsqu'il n'y a pas de représentation locale
- Une implication inégale des partenaires, et dépendante des volontés personnelles
- Un équilibre à trouver entre régularité des réunions / viabilité du réseau local
- Une fonction de coordination qui n'est pas suffisamment compensée compte tenu du temps agent dédié

Synthèse des freins et leviers identifiés par les réseaux dans la **mise en œuvre d'actions communes**



- Des actions qui relèvent de l'initiative des réseaux / de "nouvelles" actions
- Des actions d'interconnaissance très fortement plébiscitées par les structures
- Le partage d'expériences sur des situations concrètes (à développer selon certains réseaux)
- Une identité du SPRO peu définie et un risque de porter confusion auprès du public
- Une divergence de points de vue entre les structures sur l'affichage à mettre en place (SPRO et/ou structure)
- Une volonté de mieux connaître les actions déployées sur les autres réseaux locaux (capitalisation)

Synthèse des freins et leviers en matière **d'interconnaissance et de développement des partenariats**



- Des actions d'interconnaissance qui permettent de personnaliser les relations
- Une interconnaissance au delà des postes de directions des structures
- Une interpellation des structures entre elles favorisée au quotidien grâce à une meilleure connaissance des acteurs entre eux
- Une étape d'interconnaissance globalement acquise mais des actions à renouveler
- Une diffusion des messages du SPRO en interne des structures parfois malaisée ou insuffisante
- Une appropriation du SPRO plus difficile pour les agents qui ne font pas partie des référents qui participent aux réunions SPRO

Synthèse des freins et leviers au développement d'une culture commune

- Des acquis en termes de développement de l'interconnaissance entre acteurs, comme première étape pour aller plus loin et renforcer le sentiment d'appartenance au SPRO
- Une cause acquise pour une partie des interlocuteurs qui mettent fortement en avant l'étiquette SPRO lors des évènements menés sur les territoires
- Une absence de position partagée sur l'intérêt de développer une "culture commune", chaque structure gardant ses missions propres, sa politique et ses pratiques
- Un débat entre acteurs sur la nécessité ou non de communiquer auprès du grand public sur le SPRO qui mérite une clarification et des orientations claires dans les années à venir

Synthèse des acquis et limites en termes d'appropriation du SPRO par les professionnels (à partir de l'enquête en ligne)

- Dans la moitié des cas : « deux portes à pousser » est identifié comme le principe de base
- Le sentiment de connaître l'offre des autres membres et de savoir vers qui orienter
 - Des actions sur les territoires et à destination des acteurs jugées utiles par une très large majorité des professionnels (95% des enquêtés)
- Le sentiment d'avoir amélioré la prise en charge du public et d'avoir développé de nouvelles collaborations (60%)
- Un « flou » sur le niveau de CEP concerné par le SPRO
- Le SPRO jugé comme non acquis par 56,5 % des répondants
- Le SPRO jugé comme quelque chose de complexe par 47 % des répondants

Conclusions et recommandations

Le pilotage régional du SPRO

Synthèse des conclusions évaluatives

1. La mise en place du SPRO en 2014/2015 a reposé sur des travaux entre les têtes de réseau régionales ayant abouti à un cahier des charges signé par les différentes structures.

A la suite de ces travaux de cadrage stratégique, le chef de projet et l'animateur de la Région se sont employés à accompagner le déploiement des SPRO locaux. L'animation régionale s'est alors davantage concentrée sur le niveau local et sur la mise en place d'échanges entre coordonnateurs locaux.

Si cette mobilisation sur le terrain a permis la mise en place de dynamiques fructueuses, la coordination entre acteurs de niveau régional n'a pas été maintenue dans la durée. La commission orientation du CREFOP permet un suivi du dossier mais l'absence d'instance de travail réunissant les différentes têtes de réseau régionales est perçue par celles-ci comme un manque. Alors que la présente évaluation dresse un ensemble d'enseignements sur les premières années du SPRO et que des évolutions vont être apportées par la réforme en cours de préparation (loi « avenir professionnel »), une actualisation des objectifs poursuivis apparaît opportune.

2. En effet, ce manque souligné par les acteurs se traduit par un défaut de lisibilité et de valorisation des travaux menés localement et de l'investissement des acteurs des territoires.

Aussi, alors même qu'elles adhèrent à la philosophie et aux objectifs du SPRO, les têtes de réseau se sont relativement peu saisies du SPRO à leur niveau et leur rôle dans l'animation de ce sujet en interne de leurs structures est faible.

Evolutions à envisager

1. Réaffirmer et actualiser la stratégie poursuivie par la Région à travers le SPRO et mettre en place une instance de coordination régionale réunissant les différentes têtes de réseaux régionales.

Ce travail de remise à plat de la stratégie poursuivie devrait notamment passer par une mise à jour du cahier des charges du SPRO et par une actualisation des objectifs tels qu'ils avaient été formalisés sous la forme d'un arbre des logiques. Ce travail est à conduire en tenant compte des évolutions à prévoir dans le cadre de la Loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

L'instance de coordination pourra quant à elle permettre de favoriser les échanges entre têtes de réseau, de réaliser un bilan régulier sur l'avancée du SPRO et la mobilisation des acteurs sur le terrain, de réguler l'investissement des acteurs lorsque nécessaire.

Elle permettra également de traiter de sujets d'ordre stratégiques, par exemple les modalités de communication sur le SPRO. Elle facilitera ainsi la diffusion de consignes partagées entre les structures.

2. Préciser le rôle à jouer des réseaux régionaux dans la diffusion et l'animation de leur réseau sur le sujet SPRO.

Le rôle à jouer par les réseaux régionaux sera à redéfinir en concertation avec ceux-ci. Celui-ci sera facilité par la mise en place d'une instance de coordination (cf. recommandation n°1).

Le dynamisme et le fonctionnement des réseaux (1/3)

Synthèse des conclusions évaluatives

3. Pour mesurer l'activité des différents réseaux, un **tableau de bord a été mis en place afin de permettre une remontée d'informations des niveaux locaux vers le niveau régional.**

Les indicateurs ciblés dans cet outil ont été interprétés de manière différenciée par les différents réseaux rendant délicate leur utilisation. Aussi, tous les réseaux n'ont pas transmis l'ensemble des informations demandées. Ainsi, ces indicateurs ne reflètent pas de manière précise l'activité réelle des réseaux.

4. Malgré les limites de l'outil, celui-ci permet d'identifier que les **différents réseaux atteignent globalement les objectifs quantitatifs fixés** et ont fait preuve d'un bon niveau d'activité (réunions entre acteurs, organisation d'actions communes, etc.).

Concernant les actions menées, on observe une grande diversité d'initiatives (organisation d'événementiels de type forum de l'orientation, actions d'interconnaissance entre acteurs, actions de connaissance du territoire et de ses acteurs, création d'outils). Les acteurs rencontrés estiment globalement que le SPRO a permis une meilleure coordination et structuration des initiatives conduites sur leur territoire.

Evolutions à envisager

3. Clarifier les indicateurs de suivi

Pour les années à venir, un travail de clarification concernant les indicateurs du tableau de bord et les modalités de remontée de l'information est à conduire. Il serait notamment nécessaire :

- De valoriser l'ensemble des activités, en précisant si celles-ci font l'objet d'un financement spécifique SPRO ou non ;
- De disposer d'un indicateur global permettant de donner à voir l'ensemble des réunions menées par les réseaux (sans distinction quant au type d'activités) ;
- De disposer d'un indicateur spécifique sur les événements organisés sur le territoire du réseau ;
- Amener une distinction entre les actions conduites à destination des acteurs / à destination du public ;
- De systématiser les feuilles d'émargement ;
- De clarifier les consignes de remplissage et la répartition des rôles dans la remontée des informations ;
- Définir un rythme de remplissage (ex : trimestriel ou semestriel).

4. Valoriser les actions locales

Donner à voir et valoriser régionalement les différentes actions conduites sur les territoires dans une logique de capitalisation et de diffusion des bonnes pratiques. Les coordonnateurs locaux doivent notamment veiller plus systématiquement à cette diffusion auprès des membres de leur réseau.

Pour cela, une réunion annuelle des réseaux pourrait notamment être organisée (réunissant l'ensemble des membres des réseaux locaux).

Des outils spécifiques de diffusion et valorisation des initiatives locales pourraient également être mis en place (ex : page Facebook des SPRO).

Le dynamisme et le fonctionnement des réseaux (2/3)

Synthèse des conclusions évaluatives

5. La fonction de coordonnateur des réseaux locaux est essentielle en ce qu'elle permet d'impulser une dynamique et de « faire vivre » le réseau. Elle implique ainsi un investissement conséquent qui n'est cependant pas toujours valorisée dans le cadre du SPRO à hauteur du temps réel passé à cette fonction.

Aussi, les coordonnateurs peuvent avoir une vision différente de cette fonction et ne sont pas toujours parfaitement outillés pour la mener à bien.

6. L'échelle des réseaux se traduit par des modes de fonctionnement variés (différence entre les réseaux départementaux ou les grands réseaux urbains et les plus petits réseaux locaux). **L'échelle locale apparaît davantage facilitante et propice au développement de partenariats** que ne le permettent les réseaux plus importants.

7. La mobilisation des différents partenaires est inégale et pour partie dépendante de volontés personnelles.

Aussi, certains partenaires ne disposant pas d'une représentation locale peuvent moins aisément se mobiliser sur une diversité de territoires.

Evolutions à envisager

5. Outiller et accompagner les coordonnateurs

Réaffirmer (voire actualiser si nécessaire) la fiche de poste des coordonnateurs.

Outiller les coordonnateurs pour faciliter leur rôle d'animation des réseaux locaux (cf. programme de professionnalisation, diffusion d'outils, réunions d'échanges de bonnes pratiques...).

6. Réinterroger la configuration de l'échelle des grands réseaux

Réinterroger la pertinence de l'échelle adoptée par chaque réseau et permettre, lorsque nécessaire, une reconfiguration de ces découpages.

Proposer un **accompagnement particulier des coordonnateurs des réseaux de grande taille** pour faciliter l'animation des réseaux dont ils ont la charge (cf. programme de professionnalisation)

7. Réguler et remobiliser par le biais des animateurs régionaux

En cas d'absence récurrente de certains acteurs, faire remonter cette information au niveau régional afin que la Région évoque cette difficulté avec les têtes de réseau concernées et assure une bonne régulation.

Donner à voir l'intérêt de participer aux activités du SPRO dans une logique de valorisation des initiatives conduites.

Le dynamisme et le fonctionnement des réseaux (3/3)

Synthèse des conclusions évaluatives

8. Le Gip Alfa Centre propose un **programme de professionnalisation** régional aux acteurs de l'orientation et de la formation professionnelle. Ce programme a évolué depuis 2015. D'abord sous forme d'un appui aux réseaux locaux, il évolue vers un apport de connaissances au niveau régional dédié au SPRO. Or, les membres des SPRO sont demandeurs d'actions de professionnalisation **locales** (telles qu'elles existent déjà) mais également **régionales**.



Evolutions à envisager

8. Professionnaliser les acteurs

Définir et rendre lisible un programme de professionnalisation à destination des acteurs du SPRO qui pourrait comprendre :

- **Un séminaire annuel** à destination des nouveaux arrivants dans les structures (présentation du SPRO, échanges entre acteurs de l'orientation...);
- **Des actions de professionnalisation au niveau local** en fonction des besoins identifiés ;
- **Des actions au niveau régional à destination des coordonnateurs** sur des aspects liés à leur fonction (technique et enjeux de l'animation de réseau, gestion des relations partenariales, gestion du temps, adaptation du rôle de coordonnateur selon l'échelle du territoire...).
- **Des actions spécifiques à destination des agents d'accueil.**

Tenir à jour un **tableau de suivi** de ces différentes actions de professionnalisation des acteurs du SPRO (locales et régionales) afin d'en tirer un bilan annuel à valoriser auprès des têtes de réseau régional du SPRO.

Le développement de l'interconnaissance entre acteurs et le développement d'une culture commune

Synthèse des conclusions évaluatives

9. Parmi les apports du SPRO, les acteurs soulignent la mise en place **d'actions d'interconnaissances** entre acteurs et la **conduite d'actions initiées localement** et en commun. Ce sont ces actions concrètes et partenariales qui favorisent le développement d'une meilleure connaissance des acteurs entre eux et développent des collaborations plus affirmées que par le passé et/ou élargies à de nouveaux partenaires.

Néanmoins, lors de la mise en place de ces actions, des **divergences de points de vue** peuvent être identifiées entre certains membres **valorisant fortement leur « identité » SPRO** et témoignant d'un sentiment d'appartenance particulier à ce réseau et ceux pour lesquels **l'appellation SPRO est perçue comme un risque** (pouvant porter à confusion, empêcher la bonne identification de leur structure ou rendre moins lisible le service apporté pour les publics).

10. Si le développement de la connaissance entre acteurs est globalement acquis au niveau des membres participants directement aux activités des SPRO locaux, **celle-ci est moins vraie lorsque l'on se situe au niveau des conseillers au contact des publics**. Elle varie notamment selon la structure d'appartenance mais peu selon le territoire concerné. Elle va notamment dépendre de la manière dont le SPRO est porté en interne des structures, que cela soit au niveau régional ou local.

La moitié des professionnels interrogés dans le cadre de l'enquête en ligne identifient que l'objectif de n'avoir « que deux portes à pousser » est le principe de base du SPRO. Le niveau de CEP concerné par le SPRO est quant à lui peu lisible pour les enquêtés qui apportent des réponses très variables à cette question.

Malgré tout, les **professionnels estiment globalement avoir une relativement bonne connaissance de l'offre des autres acteurs** qui composent le SPRO et ainsi savoir vers qui orienter les publics en fonction de leurs besoins et spécificités.

Evolutions à envisager

9. Développer le sentiment d'appartenance

Mener une réflexion de niveau régional (entre institutions concernées) sur la manière de **valoriser l'appartenance au SPRO lors d'évènements locaux**.

Favoriser le **développement d'une cohésion entre acteurs locaux**, si nécessaire en organisant des temps dédiés et/ou en faisant appel à des intervenants extérieurs.

Outiller les réseaux sur la manière de communiquer sur le SPRO lors de l'organisation de certains évènements à destination du grand public, en définissant les règles d'affichage de l'identité SPRO sur les outils de communication mis en place.

10. Poursuivre les échanges entre professionnels en veillant à l'implication de tous

Poursuivre les initiatives favorisant les échanges entre professionnels de différents réseaux et **porter une attention particulière aux agents d'accueil**.

Poursuivre la communication sur le SPRO menée à **destination de tous** les professionnels.

Conduire une réflexion de niveau régional sur la diffusion de l'information et la mobilisation de tous les professionnels dans le SPRO.

