

## Note n°1 Bilan des travaux conduits en région

- **Accompagnement du changement**  
Marché subséquent relatif au suivi et à l'évaluation du programme opérationnel national « emploi et inclusion » du FSE pour la période 2014-2020

- **DGEFP**

Janvier 2017



UNION EUROPEENNE



Cette mission est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du Programme opérationnel national « Emploi et inclusion » 2014-2020

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

## Préambule

- Cette note présente le déroulement des trois réunions régionales tests conduites dans la phase 1 de la mission MS3 accompagnement du changement.
  - Partie 1 : Objectif et déroulement
  - Partie 2 : Synthèse des échanges dans les réunions tests et enseignement
  - Annexe : présentation du support de réunion : l'exemple des hauts de France

■

**Partie 1 – Présentation des réunions régionales test avec les bénéficiaires et les gestionnaires : objectif et déroulement**

## Les objectifs des réunions test en région

- Une étape de « tests » en région a été conduite en mai et juin 2016 pour :
  - Poursuivre la validation du diagnostic ;
  - Affiner l'appui au pilotage par les résultats à déployer à partir de septembre et stabiliser un support d'animation à déployer dans les autres régions métropolitaines.
  
- Les attendus des réunions :
  - Présenter la programmation et animation 2014–2020 et la place renforcée accordée au suivi et au pilotage de la performance ;
  - Favoriser l'appropriation des enjeux du suivi des indicateurs et des règles communes en la matière ;
  - Donner à voir la logique d'ensemble : le suivi des données, l'alimentation des indicateurs du programme, l'atteinte des cibles ;
  - Donner du sens à la collecte des données ;
  - Partager une vision commune du « Pilotage par les résultats » ;
  - Favoriser l'échange de pratiques.
  
- Avec un point de vigilance
  - Des habitudes de travail variables dans les régions et une « implication/responsabilisation » très différentes selon les OI,
  - Cette réunion est donc une toute 1<sup>ère</sup> brique. Elle n'est évidemment pas une fin en soi.

## Les modalités

- Une réunion régionale animée par l'AGD en tant que pilote régional, avec un appui de la fois de l'AG (SDFSE) et des consultants.
- Une demi-journée réunissant les gestionnaires et bénéficiaires et toute ou partie de l'équipe de la cellule FSE de la DIRECCTE.
- Une préparation avec les consultants d'un support d'animation présentant à la fois la philosophie de l'approche du pilotage par les résultats et sa traduction opérationnelle
  - Appropriation des règles communes, présentation de la stratégie régionale, suivi des indicateurs...

## Le déroulement

### ■ Réunion test en Bretagne :

- 24 mai 2016 à Rennes, 10h-13h
- 16 participants : 14 représentants des 6 organismes intermédiaires, 2 bénéficiaires et 2 agents de la DIRECCTE

### ■ Réunion test en Bourgogne Franche-Comté :

- 1<sup>er</sup> juin 2016 à Dijon, 14h-16h
- 37 Participants : 7 Organismes intermédiaires (CD), 3 structures bénéficiaires (CCI, association régionale des missions locales, GIP académique) et 11 gestionnaires de la DIRECCTE,

### ■ Réunion test en Hauts de France :

- 14 juin 2016 à Arras , 10h-12h30 avec l'équipe interne et 14h-16h30 avec les gestionnaires et bénéficiaires
- 26 participants le matin : équipe interne du service FSE (trois sites de la DIRECCTE)
- 74 participants l'après-midi : OI, équipe de la DIRECCTE et bénéficiaires (AFPA, maisons de l'emploi, centre social, OPCA, missions locales, GIP académique...)

■

**Partie 2 – Présentation des réunions régionales test avec les bénéficiaires et les gestionnaires : synthèse des échanges et enseignements**

# Synthèse de la réunion test en Bretagne (24 mai 2016)

## Des éléments de contexte à prendre en compte :

- ▶ Les bénéficiaires de l'expérimentation MDFSE 2012-2013 et dématérialisation ressentie désormais comme une action positive
- ▶ L'influence de la réforme territoriale (même si plus modeste en Bretagne)
- ▶ L'existence de réunions régionales du service FSE qui se sont pérennisées après 2014

## Les enjeux et besoins

- ▶ De réels acquis et pratiques (en DIRECCTE, dans les OI et chez certains grands porteurs de projet)
- ▶ Mais un besoin d'approfondissement et/ou de précisions concernant :
  - Le partage d'un vocabulaire commun (définitions sur inactifs/chômeurs...), de concepts (notions de cibles selon le statut des acteurs, différencier les principes de la statistique publique et ceux de la gestion...), d'obligations (éligibilité des opérations versus des participants, justificatifs et simple déclaration...)
  - Le retard de collecte sur les premiers mois de programmation (certains OI arrivent au terme de leur 3ème année de programmation)
  - Le partage de responsabilités collectives
  - La stabilité des règles et consignes dans le temps (conservation des questionnaires...)
  - ... et la stabilisation, harmonisation et toilettage des versions de documents ou guides et accessibles, avec la nécessité de bien s'approprier la FAQ
  - La nécessité d'avoir une visibilité sur l'information saisie pour les OI voire les bénéficiaires

## Des pistes de travail pour l'accompagnement du changement

- ▶ La poursuite des formations nationales à destination des services de la DGEFP et des DIRECCTE (septembre et décembre)
- ▶ Des actions de type « formatif » et « opérationnel » en région autour de cas pratiques locaux, sous forme d'ateliers de travail (concept, notions, règles...)
- ▶ Un accompagnement ouvert sur le système d'acteurs (AGD et OI) et pas uniquement les AGD compte tenu des responsabilités partagées
- ▶ L'harmonisation et la stabilisation puis la rediffusion des outils communs (guide, documents...)
- ▶ Le développement et la mise en accès progressif des outils de reporting et autres TdB

# Synthèse de la réunion test en Bourgogne–Franche–Comté (1<sup>er</sup> juin 2016)

## Les enjeux et besoins soulevés par les acteurs :

- ▶ Une interrogation des OI concernant la qualité et la fiabilité des données saisies par les bénéficiaires, compte tenu du manque d'outils de contrôle et de visualisation à leur disposition
  - doublée d'une interrogation des bénéficiaires eux-mêmes sur l'efficacité de leur saisie (double saisie entre SI et MDFSE), surtout pour ceux pour qui la saisie est très chronophage
  - et avec des modalités de saisie différentes selon les bénéficiaires.
- ▶ L'appréciation positive de certains outils et en particulier de la FAQ, jugée complète et précise
- ▶ Les acteurs s'interrogent sur les prochaines étapes, et notamment les contrôles

## Globalement des attentes identifiées :

- ▶ Une envie de partager des pratiques et des interrogations (et les réponses qui y sont associées !)
- ▶ Une nécessité de pouvoir :
  - Disposer rapidement d'outils de visualisation et de restitution opérationnels et actualisés régulièrement ;
  - Clarifier les consignes notamment sur les modes de saisie (quand privilégier la saisie directe/l'import) et de conservation des questionnaires
  - Et en parallèle former les personnes en charge de saisir des données participants pour une homogénéité de la compréhension des indicateurs
- ▶ Un besoin de préciser les définitions de publics et de systématiser chez les bénéficiaires l'utilisation de référentiels sur les définitions de publics
- ▶ Une crainte vis-à-vis des contrôles et donc le besoin :
  - Pour les OI, de pouvoir contrôler – au-delà des visites sur place – la qualité et la complétude des données saisies par les bénéficiaires
  - Pour les bénéficiaires, la demande de disposer d'une liste arrêtée et officielle des pièces justificatives à conserver en vue des contrôles, alors qu'il n'y a pas de justificatifs sur les indicateurs (ce qui illustre la nécessité de faire partager les consignes et règles)

## Des pistes de travail pour l'accompagnement du changement

- ▶ Des réunions à renouveler sur le périmètre « grande Région », en invitant selon les thématiques abordées.
- ▶ Prévoir des formations et disposer d'illustrations traduisant les définitions selon les cas (pour faire face au renouvellement des équipes)

## Synthèse de la réunion test dans les Hauts de France (14 juin 2016)

### Les enjeux et besoins soulevés collectivement par les acteurs

- ▶ Un besoin fort de clarification des définitions, mais aussi des attendus concrets du pilotage par les résultats
- ▶ Une attente relativement importante vis-à-vis des tableaux de bord pour avoir une visibilité sur ce qui est réalisé

### Les enjeux et besoins plus spécifiquement, en interne à la DIRECCTE

- ▶ Un fort enjeu d'échange au sein de l'équipe récemment fusionnée
- ▶ L'approche par les résultats n'est pas vécue comme opérationnelle et interroge donc les équipes sur ce que les gestionnaires doivent demander,
- ▶ La nécessité d'avoir des outils de visualisation et de restitution au fur et à mesure (y compris pour guider les OI)

### ... et au niveau des OI et des bénéficiaires

- ▶ La notion de responsabilité partagée fait peur (crainte très forte des contrôles et de leurs conséquences) : saisie des données, conservation des données, atteinte des objectifs...
- ▶ La difficulté de prévoir la catégorisation des participants (ex. dans les PLIE) et un manque de lisibilité sur la programmation

### Des pistes de travail pour l'accompagnement du changement

- ▶ Une sécurisation des consignes données (conservation des données, place du questionnaire...)
- ▶ Des ateliers de travail en plus petits groupes, tournés vers la pratique (collecte, saisie, suivi...)
- ▶ Des réunions au sein de la DIRECCTE pour harmoniser les pratiques et s'assurer de la bonne compréhension des consignes nationales (et du sens qu'on leur donne)

## Enseignements issus des réunions test

- ❶ **Des situations régionales différentes (fusion, taille des équipes, nombre et antériorité des OI...) qui impactent les modalités d'appui, d'animation et de pilotage des OI et des bénéficiaires.**
  - ▶ Un constat confirmé : Pas encore de réelle prise en main du pilotage par les résultats
    - Une sensibilisation assez succincte des agents des AGD (et encore plus de ceux des OI) sur cette dimension :
      - Les premiers contrôles sont en cours et les résultats vont participer à la prise de conscience du chemin à parcourir pour atteindre certains résultats,
      - Un besoin d'adapter les organisations et d'accompagner les équipes .
    - Peu d'échanges avec les OI sur les questions du suivi et du pilotage de la performance (centré au printemps 2016 sur le dialogue de gestion).
  - ▶ De ce fait , un positionnement de réunions régionales avec les gestionnaires et les bénéficiaires à (ré)investir.
- ❷ **Globalement, des réunions bien accueillies mais trop denses... à resserrer sur les messages clés**
  - ▶ Un intérêt partagé de se retrouver autour de la thématique du suivi et du pilotage, mais dans des configurations permettant davantage d'échanges de pratiques.
  - ▶ Le besoin de l'appropriation du cadre des consignes notamment sur les définitions (chômeurs, inactifs, participants).
  - ▶ L'intérêt pour les Tableaux de bord présentés s'ils donnent une information actualisée pour dialoguer avec les OI mais aussi avec les bénéficiaires (« Montrer à quoi sert tout ça ? » ; « Donner du sens »).
  - ▶ Le besoin d'une régularité (au moins une réunion AGD / OI semestrielle sur le suivi et le pilotage).
- ❸ **Selon les régions, des modalités de travail à adapter :**
  - ▶ Des échanges de pratiques au sein de l'équipe de la DIRECCTE, au regard des messages clés de l'AG.
  - ▶ Des « ateliers » techniques visant à sécuriser les pratiques entre OI, à l'initiative de l'AGD.
  - ▶ Des groupes de travail réunissant des AGD (autour de thématiques spécifiques à affiner et/ou d'échanges de pratiques).
  - ▶ Un nombre de bénéficiaires à ajuster selon les cas.

■

Annexe – présentation du support d'animation des réunions test : l'exemple de la réunion organisée en Nord Pas-de-Calais Picardie le 14 juin 2016

■

Support de travail des réunions test

Introduction – Contexte et objectifs de la démarche

- Une nouvelle période de programmation 2014–2020 avec :
  - De nouvelles règles et surtout une nouvelle logique : le pilotage par les résultats
  - Une nouvelle approche via une saisie dématérialisée par les bénéficiaires pour un suivi au niveau de chaque participant
- Doublé d'un contexte de réforme territoriale : transfert de l'Autorité de gestion aux Régions pour les PO régionaux, nouvelles grandes régions, fusion pour certaines d'entre elles, arrivée de nouveaux exécutifs départementaux puis régionaux...
- Générant de facto :
  - Un nouveau processus d'apprentissage collectif
  - Et une obligation de repenser la mise en œuvre des programmes en tenant compte à la fois du cadre imposé et des réalités de terrain

## Un dispositif d'accompagnement des acteurs en cours de définition

AG

- D'où la volonté de la DGEFP de mettre en place un dispositif pour accompagner :
  - Les services de la DGEFP et des DIRECCTE dans le déploiement du suivi-indicateurs et de l'analyse de la performance du FSE et de l'IEJ
  - Les porteurs de projets et les gestionnaires dans la mise en œuvre du système de suivi des indicateurs communs et spécifiques du FSE et de l'IEJ et dans le pilotage de la performance du PON FSE (intégration des résultats de l'évaluation dans les actions et recadrage des actions pertinentes si nécessaire).
  
- En combinant plusieurs types d'accompagnement :
  - Des outils déjà existants (guides, manuels...)
  - Des vecteurs de communication (Site Internet, évènementiels...)
  - Des instances de partage d'informations au niveau régional et au niveau national
  - ...

Octobre 2015  
- Juin 2016

## 1. Un temps de co-construction de la méthode et du dispositif d'accompagnement du changement

- Une étape de diagnostic basé sur **près de 40 entretiens** (DGEFP, DIRECCTE et DIECCTE, OI, bénéficiaires, têtes de réseaux) pour croiser les points de vue, identifier les axes de progrès et les freins encore existants en matière de :
  - collecte au participant , saisie au fil de l'eau , gestion du programme, pilotage
  - organisation des structures
- L'étape actuelle : co-construction et test de la méthode et de certains outils
  - ⇒ **Définition d'ici le mois de septembre d'un dispositif pour accompagner en continu les régions métropolitaines concernées par le POn et le cas échéant par l'IEJ.**

Septembre 2016 -  
2019

## 2. Un temps de diffusion et d'accompagnement dans toutes les régions

- ⇒ **Un accompagnement en continu structuré autour de réunions régionales et d'autres outils en construction**

# Une première réunion régionale pour impulser une dynamique territoriale autour du pilotage par les résultats

SL avec appui  
consultant

## ■ Cet après-midi, une réunion organisée avec les OI et bénéficiaires de façon à :

- Leur présenter ce que signifie le pilotage par les résultats
- Leur rappeler l'importance de la saisie
- Identifier avec eux leur besoin d'accompagnement sur le suivi et l'évaluation

### Structure type d'une réunion régionale

#### Temps 1 - Pilotage par les résultats

Le cadre général (Direccte/ DGEFP/ AMO)

Les pratiques, les questions...

#### Temps 2 – La question de la saisie des données

Le cadre général (Direccte/ DGEFP/ AMO)

Les pratiques, les questions...

#### Temps 3 – L'accompagnement en région, vos besoins ?

Les pratiques  
Les besoins  
Les attentes

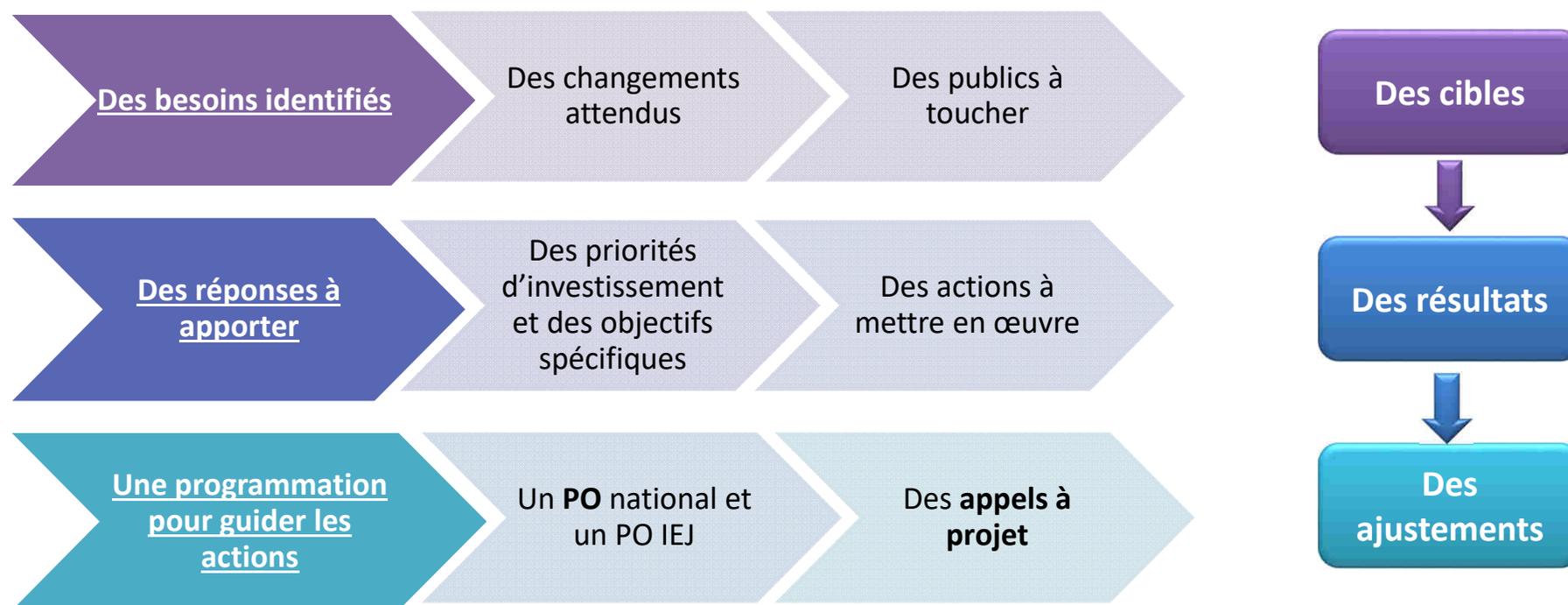
## ■ Une volonté de réunir l'équipe interne à la DIRECCTE en amont pour :

- Faire un rappel des notions clés sur le pilotage par les résultats
- Présenter deux outils qui seront mis à la disposition des gestionnaires (tableaux de bord) pour les aider à piloter le programme
- Identifier collectivement :
  - Les difficultés encore présentes
  - Les besoins d'accompagnement pour l'AGD et pour les autres acteurs du FSE

# Une nouvelle logique d'intervention centrée sur les résultats : mesurer la performance et les progrès accomplis (1)

Consultant

- Le pilotage par les résultats du programme est une orientation majeure
- Il traduit une question centrale : « Quels changements l'intervention du PO a-t-elle permis d'atteindre ? »



## Une nouvelle logique d'intervention centrée sur les résultats : mesurer la performance et les progrès accomplis (2)

Consultant

- **Le pilotage par les résultats introduit une notion d'efficacité du programme qui a un impact financier**
  - Le cadre de performance – sorte de contrat (cibles à atteindre) – a été défini avec la Commission européenne pour démontrer l'efficacité de l'intervention du PO.
    - L'atteinte de ces cibles conditionne l'attribution d'une réserve de performance (6%) ou dans le cas d'une non-atteinte des cibles, génère un risque de suspension des remboursements.
    - Le niveau d'atteinte des cibles sera observé à l'occasion d'une revue de performance.
  - Cette nouveauté renforce la nécessité de démontrer l'efficacité de l'intervention du FSE.
  
- **Il nécessite d'agir simultanément sur :**
  - Le volet stratégique visant à atteindre les cibles
  - Le volet technique avec un suivi des résultats dans le temps

## Une nouvelle logique d'intervention centrée sur les résultats : mesurer la performance et les progrès accomplis (3)

Consultant

Cela génère donc :

1. Des allers-retours réguliers entre « ce qui doit être » et « ce qui est »
2. Une recherche de facteurs explicatifs des éventuels écarts
3. Un ajustement des actions soutenues par le FSE pour atteindre les objectifs du programme : ajustement des appels à projets, des critères de choix des projets au moment de l'instruction
4. Un accompagnement au fil de l'eau des porteurs de projet dès l'instruction du projet : quels résultats attendus et comment on y arrive ?

# La mise en place de deux tableaux de bord pour suivre les résultats du programme :

## 1 / Le tableau de bord de performance

SL / AG

Pour cela, le programme s'appuie sur deux tableaux de bord :

1. Un **tableau de bord de performance** avec **6 indicateurs de réalisation** (deux par axe) qui s'intègrent dans le cadre de performance

<b>Axe 1</b>	<b>Axe 2</b>	<b>Axe 3</b>
<b>Nombre de participants chômeurs</b>	<b>Nombre de salariés</b>	<b>Nombre de participants chômeurs</b>
<b>Nombre de participants de moins de 25 ans</b>	<b>Nombre de salariés licenciés formés, en vue de leur reclassement</b>	<b>Nombre de participants inactifs</b>

# La mise en place de deux tableaux de bord pour suivre les résultats du programme :

## 1 / Le tableau de bord de performance

AG

						
Tableau régional de suivi des indicateurs de réalisation du cadre de performance du PON FSE						
Région	Date de calcul des indicateurs					
Nord-Pas-de-Calais	29/02/2016					
	Date de fin de la convention de subvention globale	Cibles des conventions de subvention globales	Réalisé	% de réponses complètes	% par rapport à la cible	Par rapport à la valeur théorique
<b>Axe 1</b>						
Nombre de participants chômeurs		7 121	464	27%	7%	15%
<b>Directcte Nord-Pas-de-Calais</b>		0	455	27%	0%	
Nombre de jeunes de moins de 25 ans		35 092	1 344	66%	4%	9%
<b>Directcte Nord-Pas-de-Calais</b>		0	1 335	67%	0%	
<b>Axe 2</b>						
Nombre de salariés		8 512	0	0%	0%	0%
<b>Directcte Nord-Pas-de-Calais</b>		0	0	0%	0%	
<b>Axe 3</b>						
Nombre de participants chômeurs		38 673	3 713	35%	10%	22%
<b>Directcte Nord-Pas-de-Calais</b>		0	0	0%	0%	
OI du Hainaut	31/12/2017	4 063	830	38%	20%	
Conseil départemental Du Nord	31/12/2016	10 926	1 803	59%	17%	
Conseil départemental Du Pas De Calais	31/12/2017	9 021	596	30%	7%	
Association des PLIE de l'Artois et du pays minier	31/12/2017	2 362	72	42%	3%	
OCAPLIE	31/12/2017	7 842	111	19%	1%	
Plateforme de gestion des PLIE de la métropole lilloise et du douaisis	31/12/2017	5 832	289	12%	5%	
Association de Gestion des PLIE du Dunkerquois et de Flandre Lys	31/12/2016	2 426	12	31%	0%	
Nombre de participants inactifs		32 714	1 491	27%	5%	11%
<b>Directcte Nord-Pas-de-Calais</b>		0	0	0%	0%	
OI du Hainaut	31/12/2017	3 437	488	31%	14%	
Conseil départemental Du Nord	31/12/2016	9 242	188	29%	2%	
Conseil départemental Du Pas De Calais	31/12/2017	7 631	166	26%	2%	
Association des PLIE de l'Artois et du pays minier	31/12/2017	1 998	66	43%	3%	
OCAPLIE	31/12/2017	3 783	116	11%	3%	
Plateforme de gestion des PLIE de la métropole lilloise et du douaisis	31/12/2017	4 934	450	36%	9%	
Association de Gestion des PLIE du Dunkerquois et de Flandre Lys	31/12/2016	2 053	17	17%	1%	

2)

# La mise en place de deux tableaux de bord pour suivre les résultats du programme : 1 / Le tableau de bord de performance

AG

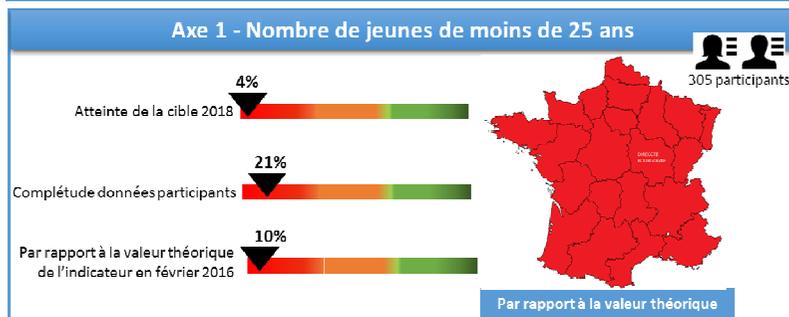
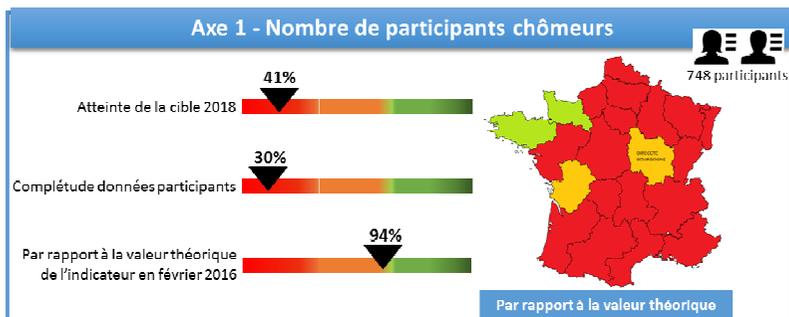
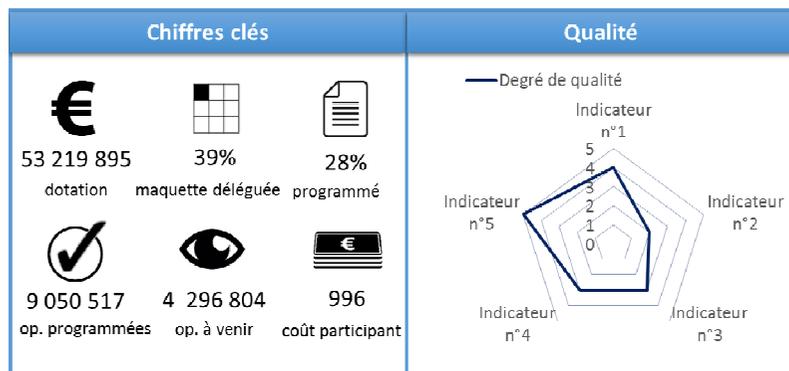
Région		Date de calcul des indicateurs				
Picardie		29/02/2016				
	Date de fin de la convention de subvention globale	Cibles des conventions de subvention globales	Réalisé	% de réponses complètes	% par rapport à la cible	Par rapport à la valeur théorique
<b>Axe 1</b>						
Nombre de participants chômeurs		3 211	776	90%	24%	56%
<b>Direccte Picardie</b>		0	776	90%	0%	
Nombre de jeunes de moins de 25 ans		15 460	163	44%	1%	2%
<b>Direccte Picardie</b>		0	163	44%	0%	
<b>Axe 2</b>						
Nombre de salariés		3 611	243	38%	7%	16%
<b>Direccte Picardie</b>		0	243	38%	0%	
<b>Axe 3</b>						
Nombre de participants chômeurs		17 441	1 456	52%	8%	19%
<b>Direccte Picardie</b>		0	0	0%	0%	
Conseil départemental de l'Aisne		31/12/2016	3 476	676	98%	19%
Conseil départemental de l'Oise		31/12/2017	5 660	0	0%	0%
Conseil départemental de la Somme		31/12/2017	5 720	772	38%	13%
ASS DEP DES PLIES DE L' AISNE		31/12/2017	2 462	8	8%	0%
Nombre de participants inactifs		13 941	631	48%	5%	10%
<b>Direccte Picardie</b>		0	0	0%	0%	
Conseil départemental de l'Aisne		31/12/2016	2 778	0	0%	0%
Conseil départemental de l'Oise		31/12/2017	4 448	0	0%	0%
Conseil départemental de la Somme		31/12/2017	4 573	630	51%	14%
ASS DEP DES PLIES DE L' AISNE		31/12/2017	1 968	1	1%	0%

29/11/2016

(23)

# La mise en place de deux tableaux de bord pour suivre les résultats du programme : 1 / Le tableau de bord de performance

AG

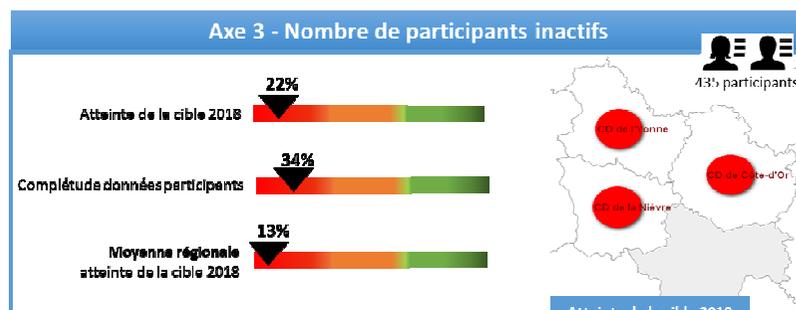
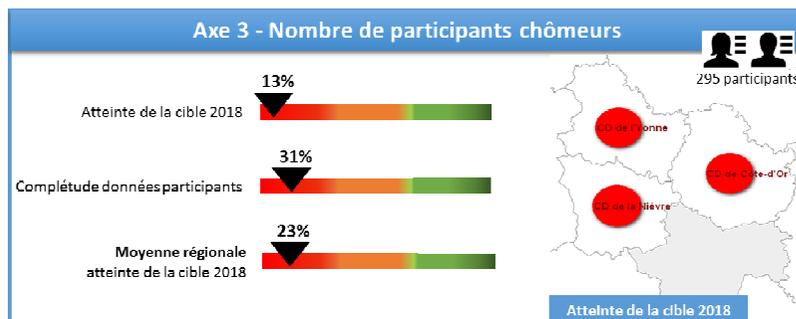
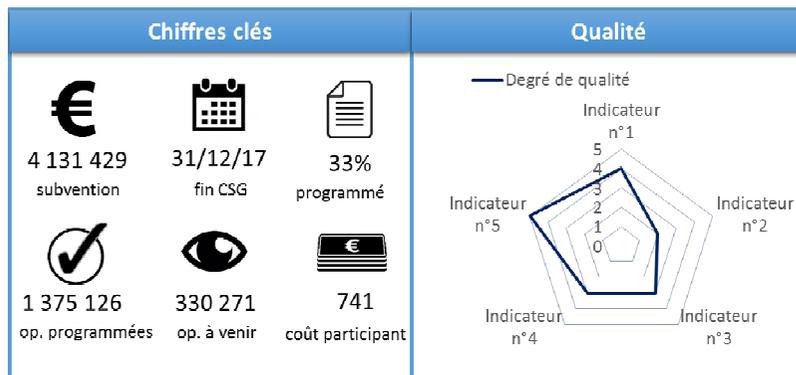


29/11/2016

(24)

# La mise en place de deux tableaux de bord pour suivre les résultats du programme : 1 / Le tableau de bord de performance

AG



29/11/2016

(25)

# La mise en place de deux tableaux de bord pour suivre les résultats du programme :

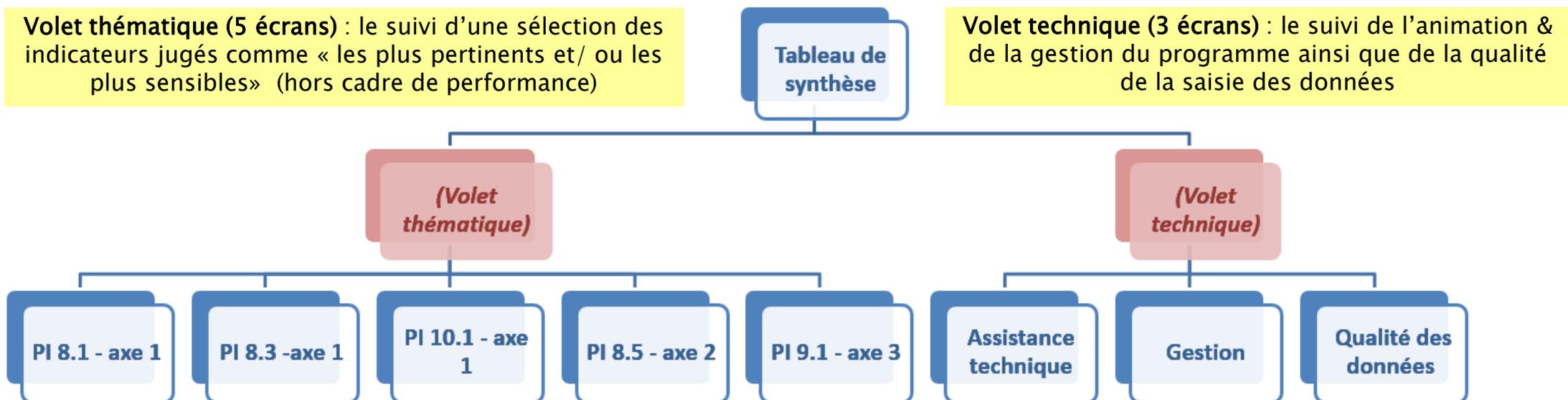
## 2/ Le tableau de bord de pilotage stratégique

Consultants

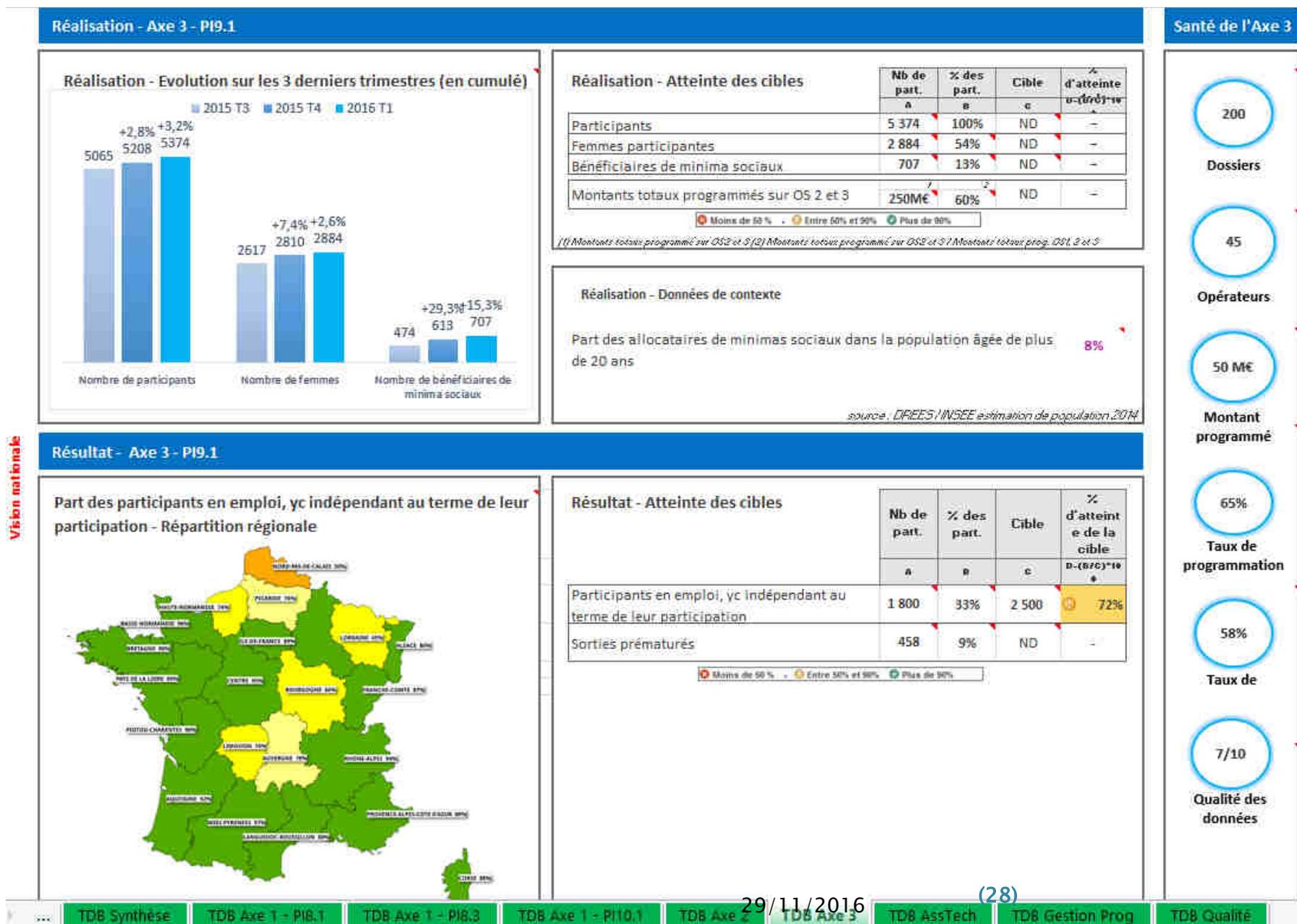
- Un **tableau de bord de pilotage stratégique**,
  - Basé sur une sélection d'indicateurs de **réalisation**, de **résultats**, **financiers** (hors cadre de performance), de **contexte**, de **gestion** et de **qualité** ;
  - Produit au niveau national avec une déclinaison par AGD,
  - actualisé chaque trimestre,
  - Privilégiant une approche :
    - **Dynamique** (évolution, tendance et capacité d'atteinte des cibles associées)
    - **Comparative** (éventuelles spécificités ou difficultés régionales)
    - **Contextualisée** (évolution de l'environnement & des enjeux nationaux)
- Il a été réalisé pour :
  - Soutenir un pilotage stratégique à travers un meilleur suivi de l'atteinte des priorités du programme et une approche par les résultats
  - Décliner et valoriser des indicateurs en nombre limité, mais qui rendent compte des priorités d'intervention et témoigner ainsi de la plus-value du programme
  - Ajuster le cas échéant la programmation prévisionnelle (réalisations et résultats).
  - Faciliter les échanges entre les gestionnaires du PO (AG, AGD et OI) et entre gestionnaires et bénéficiaires en permettant un diagnostic partagé; c'est un véhicule complémentaire de la conduite du changement.

## La mise en place de deux tableaux de bord pour suivre les résultats du programme : 2/ Le tableau de bord de pilotage stratégique

- Il est constitué d'un tableau de synthèse (devant permettre une visualisation rapide de l'adéquation de la mise en œuvre du programme à la stratégie d'intervention) et de deux volets détaillés



Présentation de format type de tableaux de bord de pilotage stratégique : Exemple de visualisation sur l'axe 3 – vision nationale (spécimen/données fictives)



...

TDB Synthèse

TDB Axe 1 - PI6.1

TDB Axe 1 - PI6.3

TDB Axe 1 - PI10.1

TDB Axe 2

TDB Axe 3

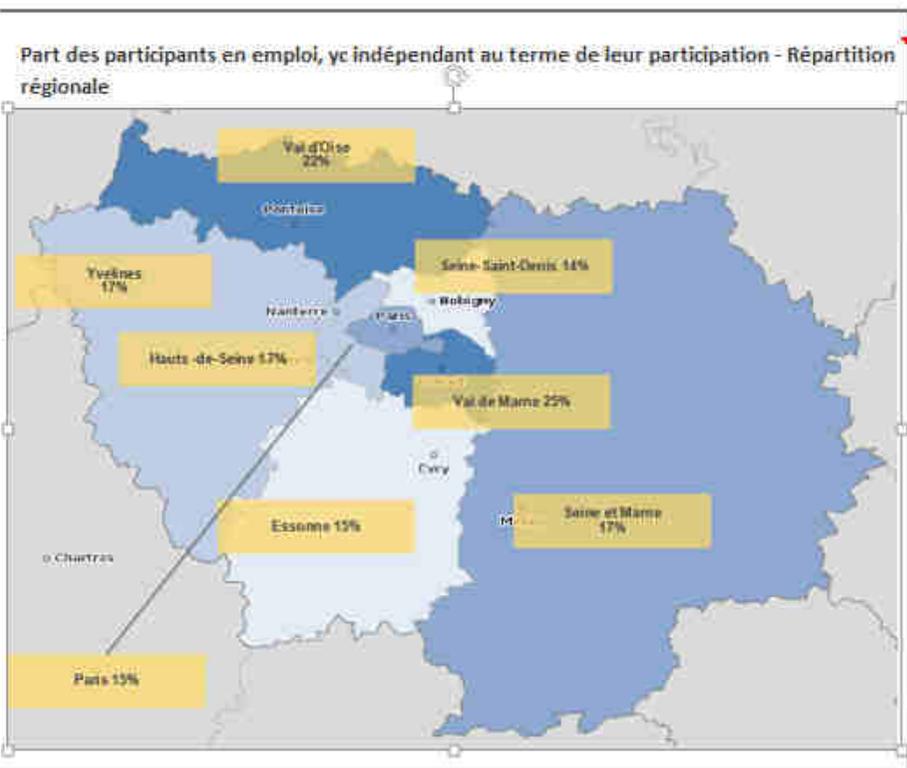
TDB AssTech

TDB Gestion Prog

TDB Qualité

Présentation de format type de tableaux de bord de pilotage stratégique : Exemple de visualisation sur l'axe 3 – vision régionale (spécimen/données fictives)

Résultat – Axe 3 – PI9.1



Résultat - Atteinte des cibles

	Nb de part.	% des part.	Cible	% d'atteinte de la cible
	A	B	C	(A/B)*100
Participants en emploi, y compris indépendant au terme de leur participation	900	25%	1 000	90%
Sorties prématurées	150	4%	ND	—

Moins de 50%    Entre 50% et 80%    Plus de 80%

Résultat - Part des participants en emploi, y compris indépendant au terme de leur participation

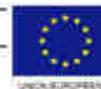
Répartition par OI

	% des part.
1 – OI Conseil de Paris	25% soit 50 part.
2 – OI PLIE de Paris	25% soit 50 part.
3 – OI Conseil départemental de Seine-et-Marne	25% soit 50 part.
4 – OI pivot Association de gestion des fonds européens 91 (AGFE 91)	25% soit 50 part.
5 – OI Conseil départemental des Yvelines	22% soit 20 part.
6 – OI pivot GMFE 92	22% soit 20 part.
7 – OI Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis	22% soit 20 part.
8 – OI pivot des PLIE de la Seine-Saint-Denis (OIPSSD)	22% soit 20 part.
9 – OI Conseil départemental du Val-de-Marne	21% soit 53 part.
10 – OI pivot Association pour la mutualisation des PLIE du 94 (AMUPLIE 94)	21% soit 53 part.
11 – OI Conseil départemental du Val d'Oise	21% soit 53 part.
12 – OI pivot AGFE 95	20% soit 48 part.

Ajouter un commentaire

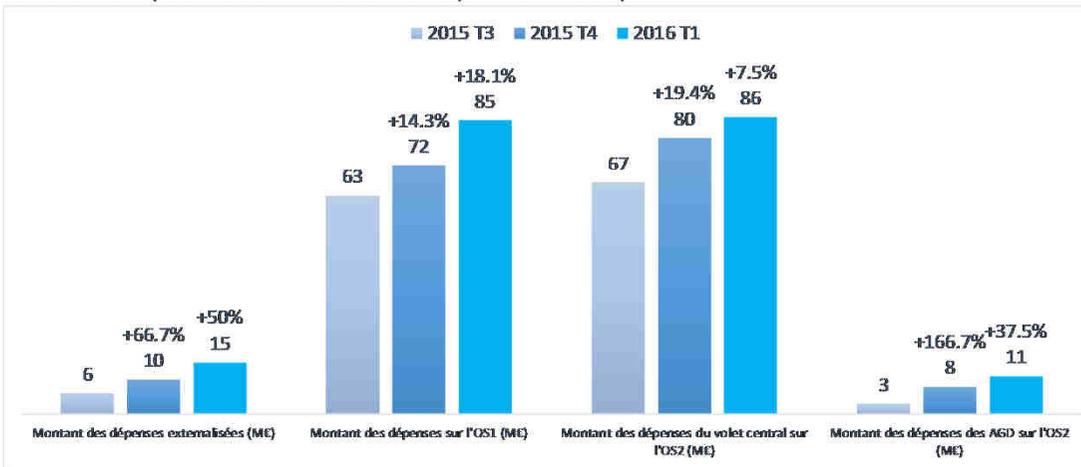
Définition des indicateurs mobilisés

code Indicateur	Indicateur	type	existe dans le PO	code indic PO	définition
CTI4	Part des allocataires de	Contexte	Non		Proportion d'allocataires de minima (tous confondus) a été calculée en divisant le nombre d'allocataires multiplié par 100, par la population estimée INSEE au 01/01/2014 (s. Mayotte : recensement 2012) âgée de 20 et plus
CRE07	Nombre de	réalisation	Non		Nombre de participants
CRE08_1	Nombre de	réalisation	Non		Nombre de bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS, AAH...)
CRE08	Part des	réalisation	Non		Nombre de bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS, AAH...) sur l'ensemble des participants
CRE09_1	Nombre de	réalisation	Non		Nombre de sorties



Réalisation - Assistance technique

Evolution des dépenses sur les 3 derniers trimestres (données cumulées)



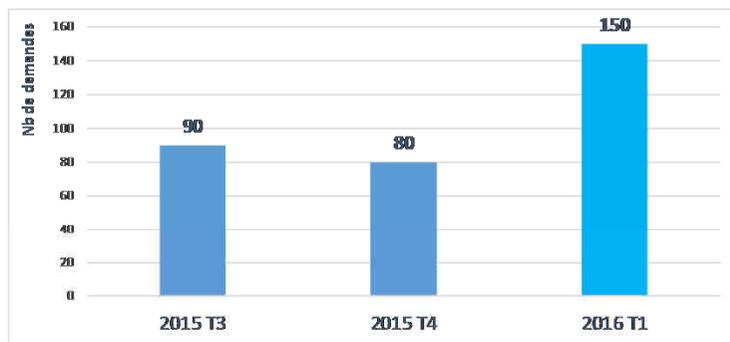
Dépenses

	Montant coût total (M€)	% des montants sur l'axe 4
Dépenses externalisées	15	15%
Dépenses sur l'OS1	85	50%
Dépenses du volet central sur l'OS2	86	35%
Dépenses des AGD sur l'OS2	11	10%

Autres indicateurs

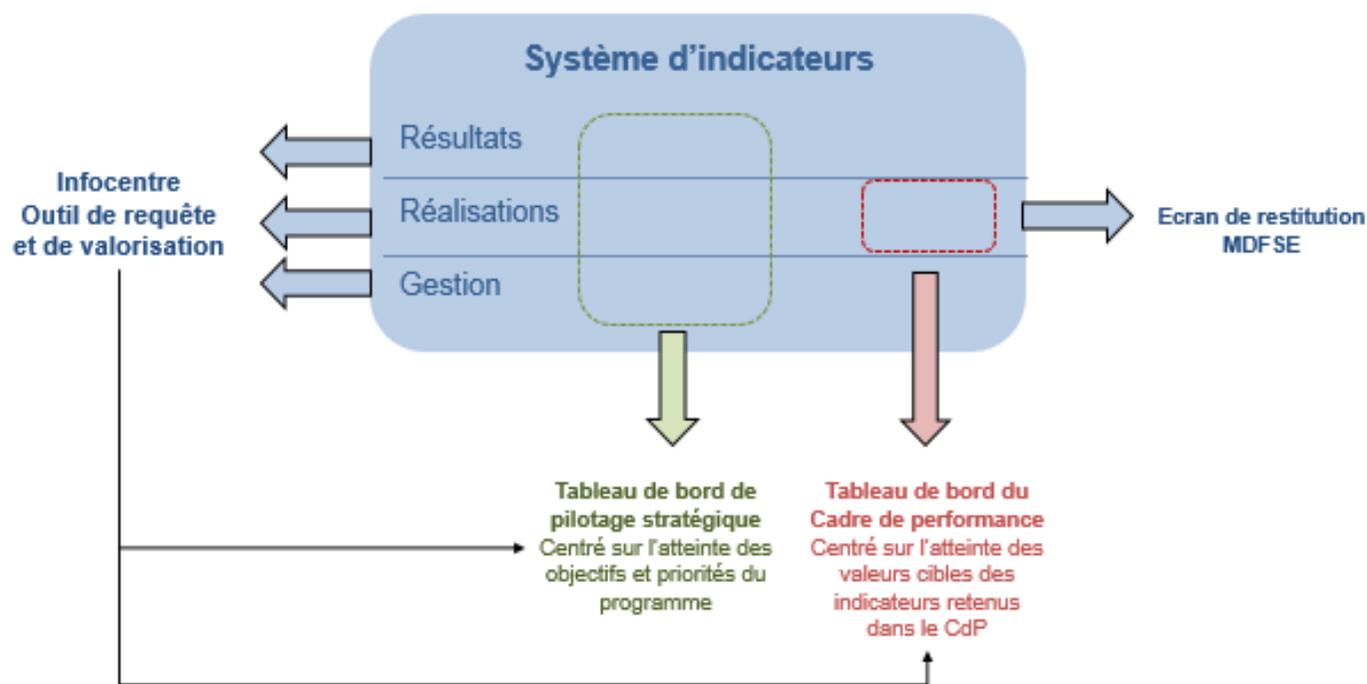
Montant moyen par opération (coût total)	150K€	soit 150M€ pour 100 doss.
Nombre de personnes formées (convention IESP)	800	
Nombre de visites du site du programme et des outils numériques dédiés	14 500	soit 6444 visites par an

Evolution du nombre de demandes ma ligne FSE sur les 3 derniers trimestres (données non cumulées)



Ajouter un commentaire

- Les tableaux de bord de pilotage stratégique du Pon et du cadre de performance du POn constituent une des composantes du suivi et du pilotage qui repose plus globalement sur:
  - Un système de 58 indicateurs de suivi évaluatif, spécifiques ou communs retenus dans le Pon auquel viennent s'ajouter les indicateurs communs – non retenus dans le PO – mais devant faire l'objet d'un suivi obligatoire.
  - Des outils de calcul et de restitution de ces indicateurs (outils de reporting (infocentre, MDSFE))
  - Des évaluations thématiques, transversales, les rapports annuel de mise en œuvre (RAMO)
  - Des enquêtes spécifiques de suivi des participants à 6 mois pour renseigner les indicateurs de résultats à 6 mois



- Le cadre de performance, et plus globalement le pilotage du programme par les résultats (en plus du pilotage financier) reposent sur :
  1. Une collecte des données au niveau de chaque participant (et non plus au niveau des opérations)
  2. Un suivi des projets et de la programmation entièrement dématérialisé



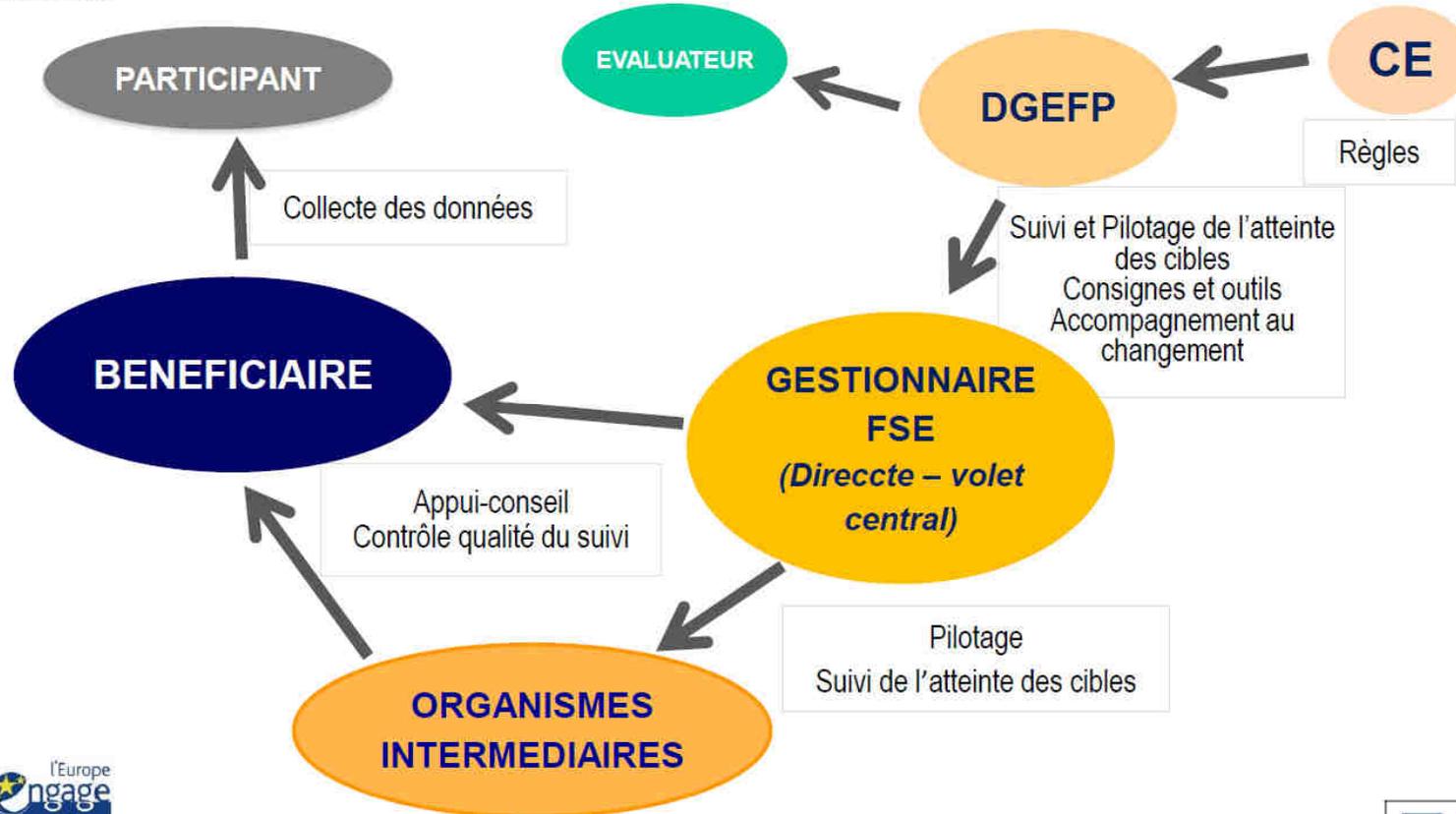
C'est donc toute la chaine d'acteurs  
qui doit être mobilisée

## Une responsabilité partagée (2/2)

SA/AG



### LA CHAINE DES ACTEURS DU SUIVI



- Pour piloter le programme en temps réel, il ne suffit pas d'avoir des données sur les participants. Il est nécessaire d'avoir :
  1. Des données de qualité
    - a) Qui traduisent fidèlement ce que le programme permet de mettre en place et ce qui a été conventionné  
= **Enjeu de complétude** des données
    - b) Qui puissent être comparées entre elles  
= **Enjeu d'homogénéité** de la compréhension des indicateurs demandés → faire référence aux mêmes définitions et consignes de saisie
  2. Des données renseignées au fil de l'eau, de façon à avoir une photographie la plus proche de la réalité à un instant T  
= **Enjeu de réactivité** des gestionnaires pour réajuster la programmation et permettre l'atteinte des résultats

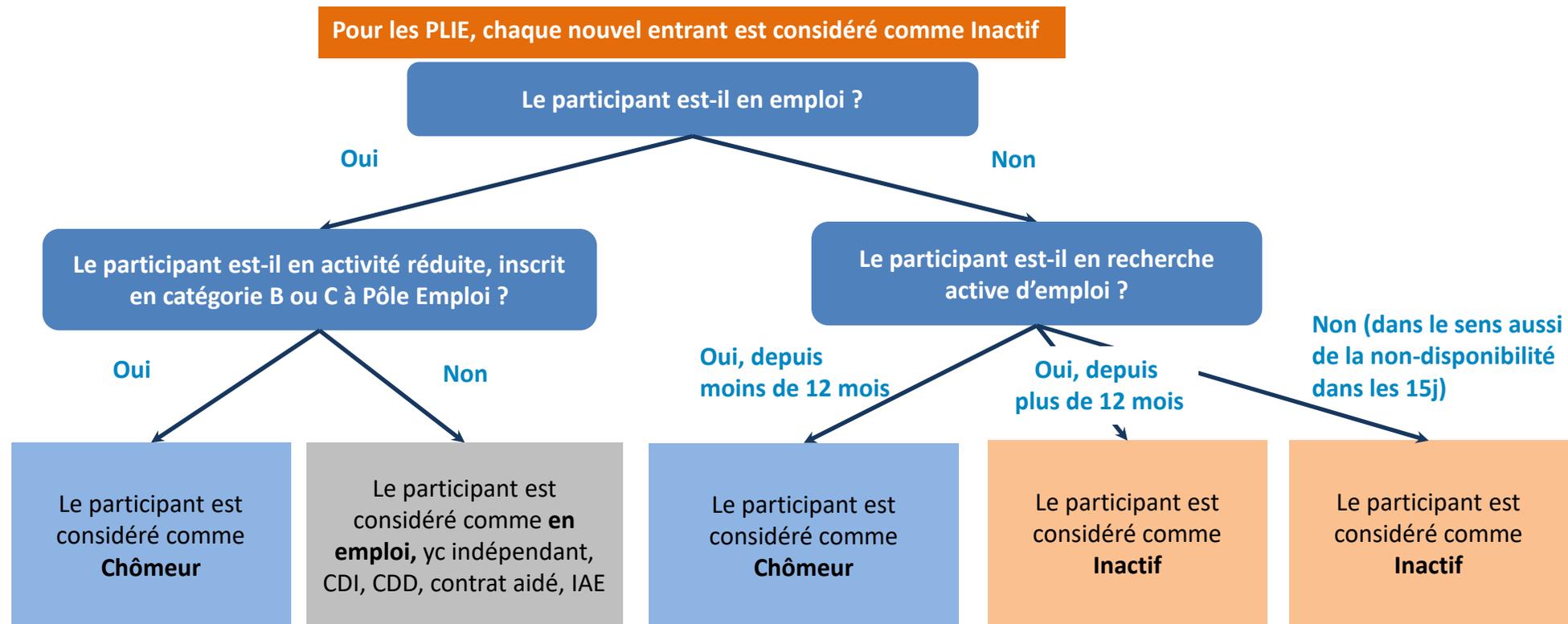
- **Quelles sont les pratiques aujourd'hui de vos interlocuteurs :**
  - En matière de saisie des données des participants ?
  - En matière d'analyse des données relatives aux projets ?
  - En matière de pilotage ?
- **Quelles sont les principales difficultés qui remontent du terrain ?**
- **Quelles sont vos principales difficultés ?**
  
- **Quelles sont les solutions trouvées et/ou les outils utilisés ?**

# Rappel des critères de définition d'un participant chômeur ou inactif

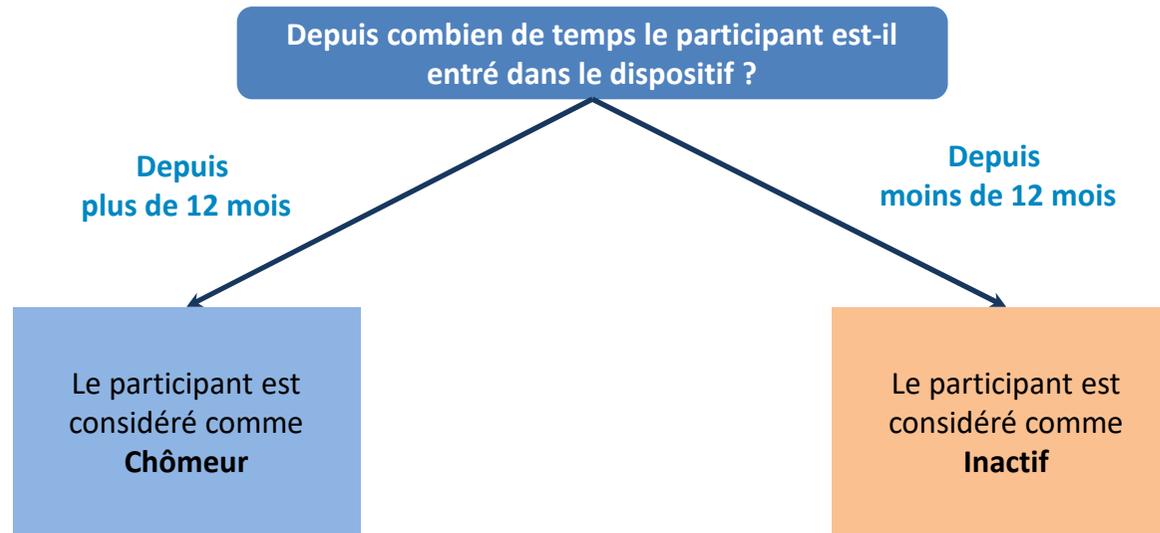
## Pour ceux qui entrent dans le dispositif (flux)

**Chômeur** : le fait d'être inscrit à Pôle emploi n'est ni une condition nécessaire, ni une condition suffisante, d'un point de vue général, *sauf* pour les participants inscrits à Pôle emploi en « activité réduite » (Cat. B ou C)

**Inactif** : Pour être considéré comme « inactif » un participant doit réunir une des conditions suivantes : Ne pas rechercher activement un emploi ou Ne pas être disponible immédiatement pour travailler (sous 15 jours). => Le fait d'être inscrit à Pôle emploi n'empêche pas d'être considéré comme inactif



## Rappel des critères de définition d'un participant chômeur ou inactif Pour ceux qui sont déjà dans le dispositif au démarrage de l'opération (stock)



L'accompagnement en région : objectifs, modalités et temporalité ?

## Quels besoins ? Quelles attentes ?

Consultant  
avec AG

	Information et actualités (site Internet, newsletter, réunions d'information ?...)	Outils (guides et manuels ?...)	Formation et appui technique (formations collectives, groupes de travail...)	Partage de pratiques (échanges de pratiques, réunions thématiques...)	...
Court terme					
Moyen terme			<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pour qui : Gestionnaires ? Bénéficiaires ? ...</li> <li>→ Quels thèmes spécifiques ?</li> <li>→ Quelles modalités ? !A quelle fréquence ?</li> </ul>		

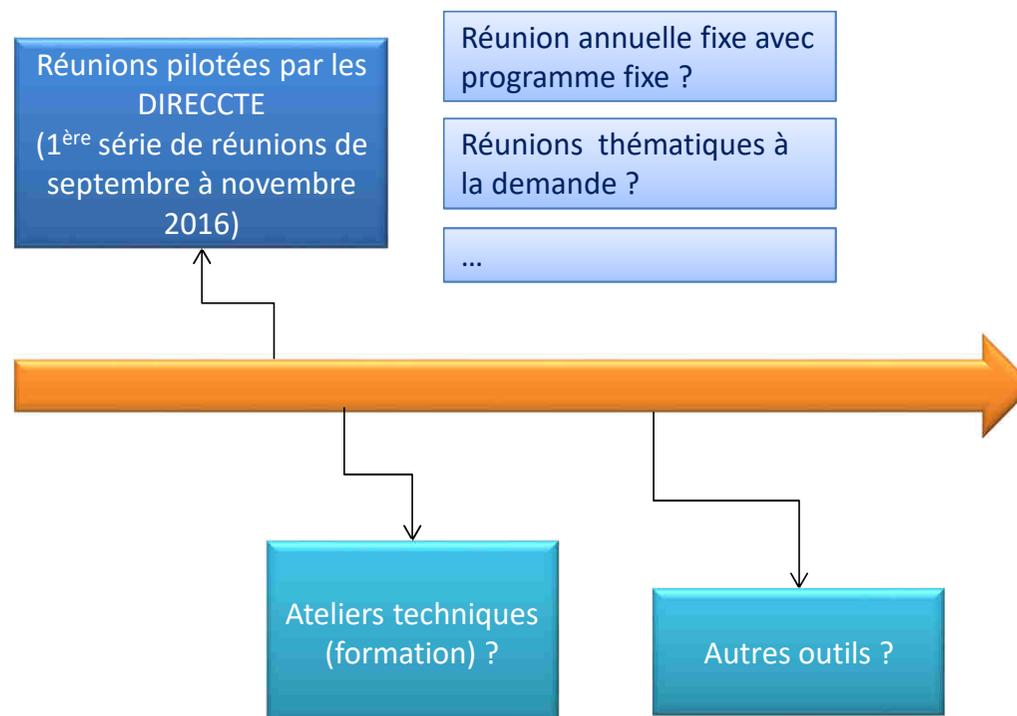
## Un cadre d'accompagnement pour sécuriser le pilotage par les résultats à chaque niveau d'acteurs et partager les enjeux à échéance régulière

SA et site de  
Lille / AG

Novembre 2016 - 2019

Un objectif de long cours pour :

- Vous aider à mettre en œuvre de façon opérationnelle ce pilotage par les résultats et atteindre collectivement les cibles
- Permettre des échanges entre les différents niveaux d'acteurs, au niveau régional et au niveau national
  - Echanges descendants
  - Echanges ascendants
- Partager une culture commune.



**Merci pour votre présence et votre participation !**

■

**Annexes – Structure, contenu et exemples de visualisation du tableau de bord de pilotage stratégique**

# Les indicateurs du tableau de bord de pilotage stratégique

- Tableau de synthèse

## Indicateur financier / qualitatif

Nombre d'opérateurs

Nombre de dossiers programmés

Montants totaux Programmés UE

Taux de programmation

Montant certifié

Taux de certification

Qualité des données

## Indicateur de réalisation

Nombre de participants

Nombre d'hommes participants

Nombre de femmes participantes

Part des participants de - de 25 ans

Part des participants de - de 54 ans

Part des participants de niveau CITE 0-2

Part des participants bénéficiaires de minima sociaux

Part des participants vivant dans des zones rurales

Part des montants programmés sur les quartiers politique de la ville

## Indicateur de résultat

Part des participants de retour à l'emploi pour les chômeurs et inactifs visés

# Les indicateurs du tableau de bord de pilotage stratégique

## Axe 1 - PI8.1

### Indicateur de contexte

CT05	Part de femmes / Chômeurs
CT03	Part de chômeurs de plus de 54 ans / chômeurs
CT04	Part de jeunes (15 -24 ans) / Chômeurs
CT02	Part de chômeurs de longue durée / Chômeurs

### Indicateur de réalisation

CRE01	Nombre de participants
CRE02_1	Nombre de femmes participantes
CO07_1	Nombre de participants de + de 54 ans
CO06_1	Nombre de participants de - de 25 ans
CO02_1	Nombre de chômeur de longue durée

### Indicateur de résultat

CRA02	Part des participants en emploi, yc indépendant au terme de leur participation
CRA03	Part des sorties prématurées

## Axe 1 - PI8.3

### Indicateur de contexte

-

### Indicateur de réalisation

CRE02_1	Nombre de femmes participantes
8iii1	Nombre de créateurs ou repreneurs accompagnés

### Indicateur de résultat

R83.1	Nombre d'entreprises créées ou reprises
CRA05	Part des créations d'entreprises (taux de transformation)

## Axe 1 - PI10.1

### Indicateur de contexte

CT08	Part des Jeunes ayant quitté prématurément l'éducation et la formation (% 18-24 ans)
------	--------------------------------------------------------------------------------------

### Indicateur de réalisation

CRE02_1	Nombre de femmes participantes
10i1	Nombre de jeunes de moins de 25 ans, scolarisés, participant à des actions de prévention du décrochage scolaire

### Indicateur de résultat

CRA06	Part des participants en étude à la sortie de l'opération
CRA07	Part des sorties prématurées
CRA08	Part des participants encore en formation 6 mois après l'opération

# Les indicateurs du tableau de bord de pilotage stratégique

## Axe 2 – PI 8.5 : Anticiper les mutations et sécuriser les parcours et les transitions professionnels

### Indicateur de contexte

<b>CT09</b>	<b>Part de salariés CITE (0-2) / total salariés</b>
<b>CT10</b>	<b>Part de salariés séniors / total salariés</b>

## Axe 3 – PI 9.1: Lutter contre la pauvreté et promouvoir l'inclusion

### Indicateur de contexte

<b>CT14</b>	<b>Part des allocataires de minimas sociaux dans la population âgée de plus de 20 ans</b>
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

### Indicateur de réalisation

<b>CRE07</b>	<b>Nombre de participants</b>
<b>CRE09_1</b>	<b>Nombre de femmes participantes</b>
<b>CRE08_1</b>	<b>Nombre de bénéficiaires de minima sociaux</b>
<b>CRE10</b>	<b>Part des montants totaux programmés sur OS 2 et 3 sur total OS1+OS2+OS3</b>

### Indicateur de résultat

<b>CR04</b>	<b>Nombre de participants en emploi, yc indépendant au terme de leur participation</b>
<b>CRA14</b>	<b>Part des sorties prématurées</b>

## Axe 4 : Assistance technique

### Indicateur de réalisation

<b>CRE11</b>	<b>Montants moyens (coût total) par opération</b>
<b>CRE12</b>	<b>Part des dépenses (cout total) externalisées</b>
<b>CRE13</b>	<b>Part des dépenses de l'axe sur l'OS1</b>
<b>CRE14_5</b>	<b>Part des dépenses de l'OS2 sur l'Axe4 pour le volet central</b>
<b>CRE14_6</b>	<b>Part des dépenses de l'OS2 sur l'Axe4 pour les AGD</b>
<b>CRE15</b>	<b>Evolution du nombre de demandes flux/stock (ma ligne FSE)</b>
<b>CRE16</b>	<b>Nombre de personnes formées (convention IESP)</b>
<b>ISN09b</b>	<b>Fréquentation du site du programme et des outils numériques dédiés</b>

## Gestion du programme

### Indicateurs en cours de définition par la DGEFP

## Qualité de la saisie des données

### Indicateurs en cours de définition par la DGEFP

# Présentation du tableau de bord de pilotage stratégique – onglet synthèse du POn

PON FSE 2014-2020 (données valides au 31/03/2016)

Spécimen / données fictives

## Synthèse du programme

### Dynamique du programme



### Santé / dynamique récente - évolution depuis le trimestre précédent (2015 T4)

	Axe 1		Axe 2		Axe 3		Axe 4		TOTAL	
	Trim en cours	Evol. (1)	Trim en cours	Evol.(1)	Trim en cours	Evol.(1)	Trim en cours	Evol.(1)	Trim en cours	Evol. (1)
Montant Programmé UE	324M€	▲ 10	459M€	▲ 8	365M€	▲ 7	103M€	▲ 2	1 251M€	▲ 27 M€
Nb de participants	Femme	28 105	▲ 3240	40 896	▲ 2988	32 508	▲ 2592	-	101 509	▲ 8820 part.
	Homme	30 514	▲ 3420	43 168	▲ 3154	34 314	▲ 2736	-	107 996	▲ 9310 part.
Nb de dossiers programmés	803	▲ 90	1136	▲ 83	903	▲ 72	254	▲ 22	3 096	▲ 267 doss.

#### Zoom sur les publics cibles

Participants de - de 25 ans	18 000	18%	▲ 1,2 %
Participants de - de 54 ans	7 586	7%	▲ 0,7 %
Participants de niveau CITE 0-2	60 236	69%	▼ -0,6 %
Participants bénéficiaires de minima sociaux	59 203	62%	▲ 1 %

#### TOTAL

Nb de part.	% des part.	Evol. (1)
18 000	18%	▲ 1,2 %
7 586	7%	▲ 0,7 %
60 236	69%	▼ -0,6 %
59 203	62%	▲ 1 %

(1) Evolution par rapport au trimestre précédent (2015 T4)

### Enjeux stratégiques et territoriaux

- Part des retours à l'emploi pour les chômeurs et inactifs: **28%** soit 22 897 part.
- Part des participants vivant dans des zones rurales: **29%** soit 7 253 part.
- Part des montants programmés sur les quartiers politique de la ville: **12%** soit 150M€ **120% de la cible**

Série "Montant prog UE" Point "2016 T1"  
Valeur: 1254

Ajouter un commentaire

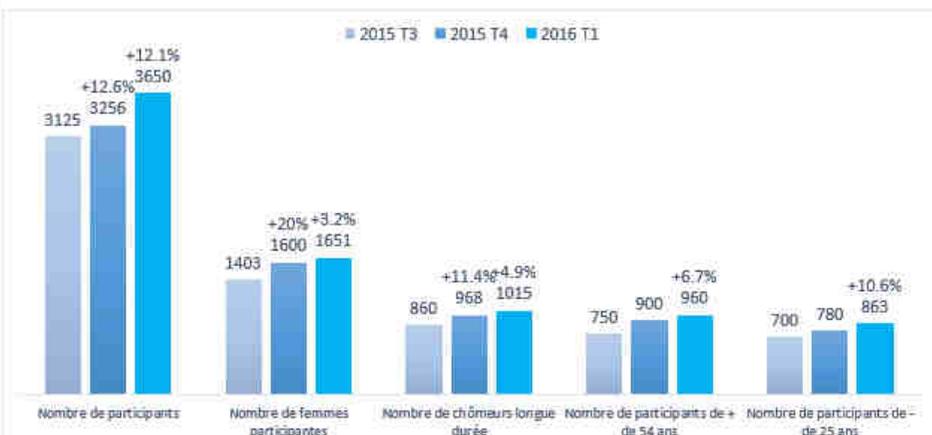


Cette mission est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du Programme opérationnel national "Emploi et Inclusion" 2014-2020

Tableau de bord de pilotage stratégique : exemple de modèle de valorisation – vision nationale (axe 1 PI 8.1)

Réalisation - PI8.1

Réalisation - Evolution sur les 3 derniers trimestres (données cumulées)



Réalisation - Atteinte des cibles

	Nb de part. A	% des part. B	Cible C	% d'atteinte D=(B/C)*100
Participants	3650	100%	ND	-
Femmes participantes	1651	45%	ND	-
Participants de + de 54 ans	1015	28%	1030	99%
Participants de - de 25 ans	960	26%	1925	50%
Chômeurs longue durée	863	24%	ND	-

Moins de 50% (rouge) • Entre 50% et 90% (orange) • Plus de 90% (vert)

Réalisation - Données de contexte

Nb de participants entrée au titre du Programme IEI	1 200
Part de femmes / Chômeurs en France métropolitaine	46%
Part de chômeurs de plus de 54 ans / chômeurs en France	10%
Part de jeunes (15 -24 ans) / Chômeurs en France métropolitaine	18%
Part de chômeurs de longue durée / Chômeurs en France	18%

source : Eurostat 2014, PO IEI 2016

Résultat - PI8.1

Part des participants en emploi, y compris indépendant au terme de leur participation - Répartition régionale



Résultat - Atteinte des cibles

	Nb de part. A	% des part. B	Cible C	% d'atteinte D=(B/C)*100
Participants en emploi, y compris indépendant au terme de leur participation	1 125	25%	50%	50%
Sorties prématurées	369	11%	ND	-

Moins de 50% (rouge) • Entre 50% et 90% (orange) • Plus de 90% (vert)

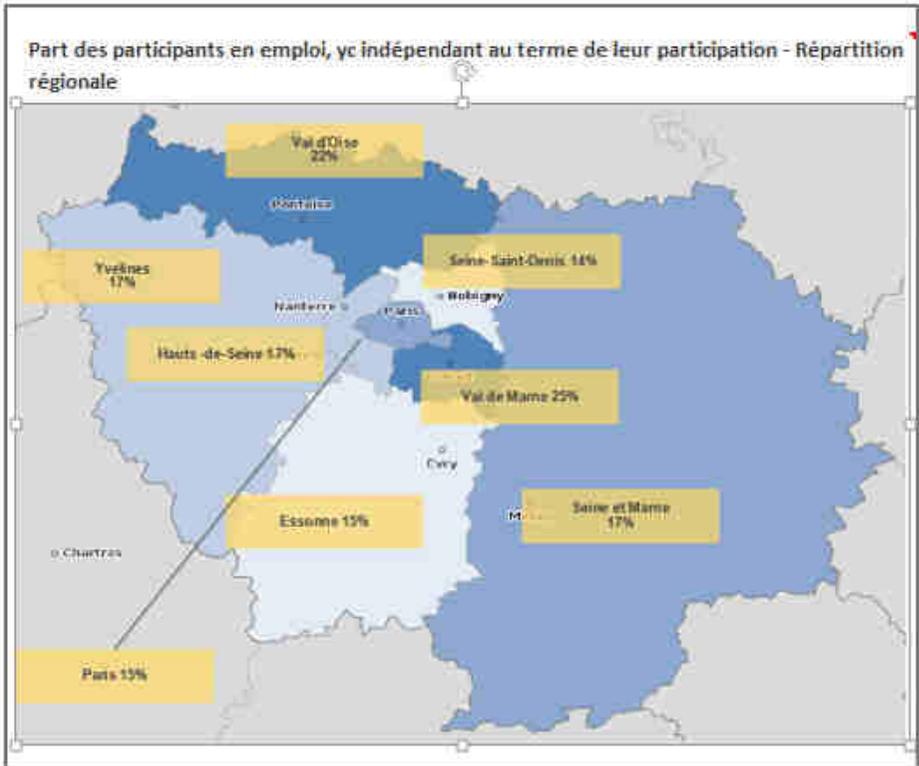
Vision nationale

Santé de la PI8.1

- 200  
Dossiers
- 45  
Opérateurs
- 50  
Montant programmé
- 65  
Taux de programmation
- 58  
Taux de certification
- 7/1  
Qualité des

Tableau de bord de pilotage stratégique : exemple de modèle de valorisation vision régionale (axe 1 PI 8.1)

Résultat - PI8.1



Résultat - Atteinte des cibles	Nb de part.	% des part.	Cible	% d'atteinte de la cible
	A	B	C	(B/A)*100
Participants en emploi, y compris indépendamment de leur participation	900	25%	1 000	90%
Sorties prématurées	150	4%	ND	-

● Moins de 50%   
 ● Entre 50% et 80%   
 ● Plus de 80%

Résultat - Part des participants en emploi, y compris indépendamment de leur participation

Répartition par OI	% des part.
1 - OI Conseil de Paris	25% <i>soit 50 part.</i>
2 - OI PLIE de Paris	25% <i>soit 50 part.</i>
3 - OI Conseil départemental de Seine-et-Marne	25% <i>soit 50 part.</i>
4 - OI pivot Association de gestion des fonds européens 91 (AGFE 91)	25% <i>soit 50 part.</i>
5 - OI Conseil départemental des Yvelines	22% <i>soit 20 part.</i>
6 - OI pivot GMFE 92	22% <i>soit 20 part.</i>
7 - OI Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis	22% <i>soit 20 part.</i>
8 - OI pivot des PLIE de la Seine-Saint-Denis (DIPSSD)	22% <i>soit 20 part.</i>
9 - OI Conseil départemental du Val-de-Marne	21% <i>soit 53 part.</i>
10 - OI pivot Association pour la mutualisation des PLIE du 94 (AMUPLIE 94)	21% <i>soit 53 part.</i>
11 - OI Conseil départemental du Val d'Oise	21% <i>soit 53 part.</i>
12 - OI pivot AGFE 95	20% <i>soit 48 part.</i>

Ajouter un commentaire

Définition des indicateurs mobilisés

code Indicateur	Indicateur	type	existe dans le PO	code indic PO	définition
CTI4	Part des allocataires de	Contexte	Non		Proportion d'allocataires de minima (tous confondus) a été calculée en divisant le nombre d'allocataires multiplié par 100, par la population estimée INSEE au 01/01/2014 (sauf Mayotte : recensement 2012) âgée de 20 et plus
CRE07	Nombre de	réalisation	Non		Nombre de participants
CRE08_1	Nombre de	réalisation	Non		Nombre de bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS, AAH...)
CRE08	Part des	réalisation	Non		Nombre de bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS, AAH...) sur l'ensemble des participants



## Contacts pour la mission

### Au sein du consortium

#### ■ Pour le pilotage de la mission :

- Isabelle VIBERT, Directrice associée AMNYOS Nova, Directrice Transformation des organisations publiques : [isabelle.vibert@amnyos.com](mailto:isabelle.vibert@amnyos.com)
- François de LAVERGNE, Directeur associé, AMNYOS [francois.delavergne@amnyos.com](mailto:francois.delavergne@amnyos.com)
- Jacques CARRILLO, Directeur associé, EDATER : [carrillo@edater.com](mailto:carrillo@edater.com)