

Note n°3

Attentes et besoins des porteurs de projet et gestionnaires et perceptions du changement

- **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

Rappel du contexte de la démarche

- La programmation 2014-2020 se caractérise par une nouvelle logique liée au pilotage par les résultats et à une saisie dématérialisée par les bénéficiaires pour un suivi au niveau de chaque participant. Elle se traduit par des évolutions à conduire tant dans le positionnement des différents acteurs du programme, que dans leurs pratiques.
- De façon à mieux apprécier les besoins spécifiques de ces différents types d'acteurs face aux évolutions, la DGEFP a mis en place une démarche proactive en vue de construire un dispositif d'accompagnement ad hoc.
- Cette démarche a impliqué les différents types d'acteurs concernés et a donné lieu à un diagnostic actualisé et confirmé à chaque étape de travail :
 - Les entretiens conduits auprès d'une quarantaine d'acteurs (représentants de l'AG, des AGd, des OI, des bénéficiaires, de têtes de réseau...) de décembre 2015 à mars 2016 ont donné une matière riche pour établir le diagnostic.
 - Les travaux conduits par le Groupe projet ont, d'une part confirmé et affiné les éléments de diagnostic et, d'autre part, permis d'élaborer une méthode de travail à mettre en place pour instituer concrètement le pilotage par les résultats.
 - Le groupe projet a réuni des représentants des services FSE des Direccte de Bretagne, Bourgogne-Franche-Comté et Hauts-de-France, des trois missions de la Sous-direction FSE de la DGEFP et une formatrice en poste à la Direccte Ile de France (cf. note n°2).
 - Les échanges qui ont eu lieu en mai et juin, lors des réunions test dans trois régions (Bretagne, Bourgogne Franche-Comté et Hauts-de-France) ont permis de confirmer le diagnostic et d'ajuster la démarche à engager dans les régions à partir de septembre (cf. note n°1).

Présentation de la Note n°3

- **La présente note a pour objet de reprendre de manière synthétique les éléments du diagnostic actualisé et ajusté de décembre 2015 à juin 2016 en éclairant, pour le volet de suivi des données au participant et pilotage par les résultats :**
 - ▶ Le niveau d'appropriation observé du rôle de chaque type d'acteurs et des consignes associées ;
 - ▶ Les craintes, difficultés et/ou attentes exprimées par les acteurs en la matière ;
 - ▶ Notre appréciation des points de vigilance et conditions de réussite vis-à-vis de :
 - Ce qui n'est pas compris du système et dont il faut favoriser l'appropriation ,
 - Ce qui n'est pas encore mis en place effectivement et dont il faut prévoir les modalités d'accompagnement.

- **Comme dans toute période de lancement de programmation, la mise en place des nouvelles modalités et outils se fait progressivement. Ceci a été particulièrement sensible pour l'actuelle programmation du fait d'un changement de paradigme (à la fois dans le positionnement des acteurs, dans les modalités à mettre en place et dans la nécessaire évolution des outils).**

- **Ainsi, nous avons conduit ce travail de diagnostic dans un contexte évolutif et la présente note vient en complément du rapport d'audit qui présente de manière détaillée le diagnostic conduit.**

- **Cette objectivation des attentes, craintes et besoins des acteurs a constitué notre cadre de réflexion pour la conception de la stratégie d'accompagnement et du plan d'action présentés dans la note n°4.**

- **Cette note présente :**
 - ▶ La grille de qualification des changements à conduire que nous avons construit à l'issue de nos investigations (partie 1 : quels changements conduire ?)
 - ▶ L'état d'avancement dans l'appropriation des changements par les acteurs à mi-2016 (partie 2 : où en sont les acteurs à mi 2016 ?)

Partie 1 : Quels changements à conduire pour un déploiement réussi ? (1/3)

- La mise en œuvre du suivi au participant et du pilotage par les résultats donne lieu un repositionnement majeur des responsabilités de chacun des acteurs qui les obligent à modifier leurs pratiques.

- Les deux tableaux ci-après présentent les évolutions qui doivent être déclinées par chaque catégorie d'acteurs : les bénéficiaires, les gestionnaires, les AGd :
 - ▶ Sur le volet « suivi au participant » (tableau 1) pour une collecte des données répondant aux objectifs de :
 - fiabilité et homogénéité ;
 - complétude des données ;
 - saisie des données renseignées au fil de l'eau.

 - ▶ Sur le volet « pilotage par les résultats » (tableau 2) pour un suivi des données collectées répondant aux objectifs de :
 - Respect du cadre de performance ;
 - Pilotage par les résultats.

Partie 1 : Quels changements à conduire pour un déploiement réussi ? (2/3)

1. Volet « Suivi au participant »	Qualification des changements		
Les axes d'évolution	Pour les bénéficiaires	Pour les gestionnaires	Pour les AGd
<p>Une collecte des données répondant aux objectifs de</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>fiabilité et homogénéité</i> <i>complétude des données</i> <i>de saisie des données renseignées au fil de l'eau</i> 	<p>Responsabilité nouvelle de la collecte de l'information (avec des exigences de qualité), et de la saisie dans MDFSE et pour cela, nécessité de mettre en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un process interne de recueil et de renseignement des données concernant les participants : maîtrise des types de données à renseigner (de façon complète et homogène), des modalités de collecte (passation d'un questionnaire papier ou dématérialisé)... - Un process de saisie (directe ou import) au fil de l'eau - Une modalité de contrôle de la qualité de la saisie - Un process de protection des données personnelles et du respect des obligations informatique et liberté 	<p>Responsabilité nouvelle de la supervision de la qualité de la collecte pour les projets qu'ils ont sélectionnés et pour cela, nécessité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diffuser les consignes auprès des porteurs de projets et s'assurer de l'appropriation des modalités opérationnelles de saisie (au fil de l'eau) et de collecte - Organiser le suivi et le contrôle de la qualité des données saisies par les bénéficiaires (vérification de la saisie, organisation des visites sur place pour apprécier la qualité des opérations de saisie) - Appuyer les bénéficiaires dans les éventuelles difficultés techniques ou d'appropriation de la saisie - Prendre en compte et faire évoluer les process selon les décisions de la CICC notamment 	<p>Renforcement du rôle de pilote régional, relais de l'AG au plan régional, et pour cela nécessité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diffuser les consignes auprès de l'ensemble de la chaîne d'acteurs et s'assurer de leur bonne compréhension - Intégrer les règles à appliquer et prendre en compte leurs évolutions - Structurer et animer un appui aux gestionnaires – individuellement et collectivement – pour veiller à la qualité et à la fiabilité des données collectées ainsi que sur la dynamique de remontée des informations.

Partie 1 : Quels changements à conduire pour un déploiement réussi ? (3/3)

2. Volet « Pilotage par les résultats »	Qualification des changements		
Les axes d'évolution	Pour les bénéficiaires	Pour les gestionnaires	Pour les AGd
<p>Un suivi des données collectées répondant aux objectifs de</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Respect du cadre de performance</i> • <i>Pilotage par les résultats</i> 	<p>Donner les éléments nécessaires aux gestionnaires pour suivre et piloter le programme, et pour cela nécessité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Donner du sens aux pratiques de collecte – Traduire les résultats attendus des opérations en résultats pour les participants – Comprendre les enjeux de définitions des catégories de participants (attention nouvelle aux publics cibles) – En faire un levier d'amélioration de leurs résultats → « Penser résultats et pas seulement dépenses et réalisations » 	<p>S'inscrire dans un système global de suivi et de pilotage du programme (dans et hors cadre de performance) et pour cela, nécessité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Analyser les réalisations et résultats, au regard des cibles des subventions globales – Dialoguer et accompagner en continu les porteurs de projet dès l'instruction du projet : « Quels résultats attendus et comment on y arrive ? » – Orienter ou réorienter les choix à la fois des opérations et des opérateurs en fonction des objectifs cibles du programme (cibles de performance, publics visés, ratios nombre de participants / crédits FSE mobilisés...) – Définir les mesures correctrices en liaison avec l'AGd – Avoir une analyse des résultats obtenus dans le cadre du FSE, avec une attention au triptyque 'dépenses-réalisations-résultats' 	<p>Piloter la programmation au niveau régional et pour cela, nécessité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Animer et coordonner l'ensemble des acteurs du programme en région – Analyser en continu les réalisations/résultats au regard des cibles – Conduire l'animation régionale en utilisant l'approche par les résultats dans le dialogue avec les OI et les bénéficiaires – Rendre compte au niveau national (dialogue de gestion) et au niveau régional (partage) des avancées du programme – Réorienter les choix à la fois des opérations et des opérateurs et réajuster la programmation, le cas échéant et l'instruction <p>Dialoguer et alimenter l'AG pour répondre aux attentes de la Commission européenne</p>

Partie 2 : Où en sont les acteurs à mi-2016 ?

- ❶ **A la mi-2016, l'évolution des rôles de chacun par rapport aux précédentes périodes de programmation ainsi que les enjeux sur la qualité des données et sur le pilotage, tels qu'exposés dans les pages précédentes, sont globalement identifiés pour l'ensemble des acteurs rencontrés, comme nous avons pu le constater au fur et à mesure de nos travaux, des entretiens bilatéraux jusqu'aux réunions tests.**
- ❷ **Si les enjeux sont identifiés, ils ne sont pas pour autant complètement traduits dans les pratiques mi-2016. En effet :**
 - ▶ Les changements identifiés sur le volet 1 « Suivi au participant » renvoient quasiment à un nouveau métier de collecte des données statistiques, au regard des exigences de qualité attendues par la Commission européenne. L'absence de registres de population ou même de réelles possibilités d'interfacer les fichiers administratifs existants, à l'instar de ce qui se pratique dans d'autres Etats membres de l'UE, fait porter toute la charge des enjeux sur les bénéficiaires du fait de leur rôle dans la saisie
 - ▶ Tandis que les changements en termes de pilotage de la performance (volet 2), tels que l'ajustement de la programmation, la réorientation d'appels à projets ou de financements d'opérations, ou encore l'accompagnement des organismes intermédiaires..., supposent une forte évolution des pratiques de gestion du FSE, à laquelle les gestionnaires et les bénéficiaires ne sont pas encore prêts.
- ❸ **Ainsi les acteurs expriment des difficultés dans la mise en œuvre des évolutions à conduire dans le cadre de l'actuelle programmation. Certaines de ces difficultés, clairement identifiées par l'AG comme la mise à disposition du SID, sont en cours de résolution.**
- ❹ **D'autres sont plus liées à l'appropriation de logiques et pratiques différentes comme c'est le cas dans l'appropriation des définitions de publics. Ceci est d'autant plus sensible que les outils de formation et d'accompagnement du changement n'ont commencé à être déployés qu'à partir du printemps 2016.**

Partie 2 : Où en sont les acteurs à mi-2016 ?

Volet 1 « suivi au participant »

Fiabilité et homogénéité des données

Etat d'avancement	Difficultés exprimées	Points de vigilance
<p>Une FAQ (« 100 questions/réponses ») mise à disposition début 2016 qui cadre les consignes et définitions des publics.</p> <p>Mais des disparités et des insuffisances dans les niveaux d'appropriation :</p> <ul style="list-style-type: none"> – sur la caractérisation des publics (chômeurs/inactifs) et de leur situation (statut à l'entrée et à la sortie) par les bénéficiaires, surtout sur l'axe 3 ; – sur les concepts (opérations, participants, entités), et modes de comptage des participants ou entités (selon la nature et la temporalité de l'opération). 	<ul style="list-style-type: none"> – Des définitions différentes de la logique des informations collectées pour les politiques publiques nationales (potentiellement variables d'un dispositif à l'autre), qui « heurtent la façon dont les porteurs travaillent » (nécessité de penser les données FSE de façon dissociée du reste). – Des bénéficiaires qui ont besoin d'une traduction « entre le langage métier et le langage FSE ». – Des gestionnaires pas toujours en capacité de répondre aux questions des porteurs du fait de la diversité des situations de leurs porteurs. – Un déficit d'information et d'appui cité par les bénéficiaires. – Du point de vue des gestionnaires (OI et Direccte), une crainte face aux risques de fiabilité des données, et des impacts financiers (cadre de performance). 	<ul style="list-style-type: none"> – La qualité de la collecte repose sur la capacité et les modalités que les porteurs ont mis en place pour sensibiliser et former leurs équipes en lien direct avec les publics participant aux actions FSE. On constate une diversité dans les modalités mises en œuvre par les porteurs. – Une mauvaise compréhension des catégories de participants qui peut fausser l'atteinte des cibles. – La FAQ (« 100 questions/réponses ») n'est pas suffisamment perçue comme le cadre de référence unique auquel se référer. – La FAQ ne propose pas aujourd'hui d'illustrations concrètes correspondant aux situations régulièrement rencontrées par les gestionnaires et les bénéficiaires.
<p>Mise en perspective</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A la mi-2016, les données sont jugées comme possédant la qualité et la fiabilité requise par les prescriptions de la Commission européenne malgré des ajustements nécessaires des outils et de leurs usages par les acteurs (Amnyos-Edater, <i>Analyse globale et audit du système de suivi</i>, Rapport final, 24 juin 2016). ▪ Les réunions régionales sont une des actions qui participent à homogénéiser la compréhension des éléments clés de la collecte des données. 		

Partie 2 : Où en sont les acteurs à mi-2016 ?

Volet 1 « suivi au participant »

Complétude des données

Etat d'avancement	Difficultés exprimées	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> – Une mise en place par les bénéficiaires des modalités de collecte sur la base des outils mis à disposition par la DGEFP (MaDémarcheFSE, fichier Excel, questionnaire participants). – Une mise en place limitée de méthodes de sensibilisation et d'appui par les gestionnaires et les AGd. – MadémarcheFSE donne de la visibilité sur la complétude des données au moment des bilans des opérations. 	<ul style="list-style-type: none"> – Une visibilité inexistante des résultats consolidés compte tenu du déploiement inachevé de MDFSE sur le volet restitution des données ... qui oblige à « bidouiller en attendant » et limite l'action des gestionnaires. D' où des incertitudes de tous les acteurs sur le niveau de complétude atteint, et de l'inquiétude. – Besoin d'un outil de restitution qui donnerait des indications sur le niveau de complétude des fiches et sur l'état d'avancement des résultats. – Des incertitudes collectives sur les données obligatoires à renseigner. – Des difficultés à recueillir certaines données (situation du ménage, origine des parents...) auprès de certains publics. 	<p>Des AGd qui devraient être en mesure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'expliquer les résultats en terme de complétude des données grâce au tableau de bord de suivi de la performance et à Ma démarche FSE; - de préciser les règles, notamment les données obligatoires à renseigner pour la comptabilisation d'un participant; - mais qui ne sont pas toujours formées ou appuyées pour être en capacité d'adopter pleinement ces rôles. <p>Globalement, la qualité des données repose sur la qualité du process de collecte qui dépend de la maîtrise par les équipes des consignes et règles imposées, des modalités de recueil mises en œuvre (passation du questionnaire : par qui, comment, où, ...), ...</p>

Mise en perspective

- Les outils d'accompagnement (dont FAQ) sont, peu à peu, mieux appropriés ;
- Le niveau de complétude des données est satisfaisant à mi-2016 : **92% des données complètes à l'entrée** (Amnyos-Edater, *Analyse globale et audit du système de suivi*, Rapport final, 24 juin 2016);
- Les outils (infocentre et tableaux de bord stratégiques) permettront d'avoir un retour et de stabiliser les pratiques visant à contrôler la complétude.

Partie 2 : Où en sont les acteurs à mi-2016 ?

Volet 1 « suivi au participant »

Saisie au fil de l'eau

Etat d'avancement	Difficultés exprimées	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - Malgré un « rattrapage » constaté au printemps 2016, la saisie ne s'effectue pas encore au fil de l'eau (au moins un an de décalage ou plus, en moyenne) . - Une saisie qui demeure marquée par des pratiques hétérogènes entre les acteurs, y compris pour les acteurs qui disposent de leur propre SI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une absence d'outils du côté des gestionnaires pour veiller à la fréquence de la saisie qui les poussent à retarder la remontée des informations. - Des difficultés d'import au début de la programmation, qui ont contribué à réserver cette modalité aux acteurs disposant de gros SI. - La crainte de devoir reprendre la saisie si les règles évoluent et des interrogations sur les éléments à garder en version papier. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une appréhension encore limitée de l'importance de l'enjeu de la saisie au fil de l'eau (par les bénéficiaires mais aussi par certains gestionnaires), - Des système d'information des bénéficiaires parfois peu adaptés aux exigences de la pratique de saisie par import de fichier Excel

Mise en perspective

- Les outils (infocentre et tableaux de bord) permettront de vérifier la fréquence et les retards de saisie.et répondront aux besoins des acteurs.
- 3 points devront être partagés par les gestionnaires et portés auprès des bénéficiaires :
 - Loin de sécuriser la collecte des données, **la pratique de rétention de la saisie est source de fragilité pour l'ensemble du système**, car elle retarde les mécanismes correctifs à mettre en œuvre et reporte les opérations de saisies au moment des bilans, avec des risques d'erreurs. C'est le principal risque mis en avant à mi 2016 par les rapports d'audit (Lecouturier F., Deblais S., Martin L. et Seigneur R., *Audit du système de suivi de la performance et proposition d'une méthode de pilotage du cadre de performance*, Rapport, KLEE Conseil – Itinere conseil, Mai 2016 ; Amnyos-Edater, *Analyse globale et audit du système de suivi*, Rapport final, 24 juin 2016).
 - Les modalités de saisie n'ont pas été modifiées depuis le début de l'ouverture du module indicateurs de Ma démarche FSE le 4 décembre 2014, ce qui permet de dépasser les craintes d'évolutions des règles exprimées.
 - Les données qui ne sont pas dans Ma démarche FSE sont plus fragiles en cas d'évolution, puisque non sécurisées par le système.

Partie 2 : Où en sont les acteurs à mi-2016 ?

Volet 1 « suivi au participant »

Le contrôle de la qualité des données

Etat d'avancement	Difficultés exprimées	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - Les gestionnaires disposent d'une grille de questionnement de la qualité des données à utiliser lors des visites sur place mais qui peut tout à fait éclairer le gestionnaire lors du CSF. - Les visites sur place ont démarré et sont un outil essentiel de contrôle de la qualité des données. - En l'absence d'infocentre, les OI et AGd ne sont pas mi-2016 en pleine capacité de vérifier globalement la qualité des données saisies et doivent s'en remettre à une analyse opération par opération lors des CSF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une absence d'outil SI du côté des gestionnaires pour examiner la qualité des données saisies, et le déploiement « d'outils de substitution » pour répondre aux demandes ad hoc (élus, gouvernance...) - Une attente très forte des outils de restitution et de requêtage dans MDFSE. - De fortes inquiétudes sur la consolidation des données et sur le risque financier inhérent (réserve de performance et corrections financières). - Une crainte de ne pas être en phase avec ce qui va ressortir des outils « officiels », 	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence de visibilité par les gestionnaires de la réalité de la qualité des données saisies (manque d'outils), - Des défauts de maîtrise des enjeux et des modalités de contrôle de données statistiques par les gestionnaires, très différents du contrôle de l'éligibilité. - Des contrôles de la qualité des données (visites sur place et CSF) qui n'ont réellement commencé qu'en 2016. - Une formation limitée aux agents des Direccte.

Mise en perspective

- Le contrôle de la qualité des données repose d'abord sur la qualité du *process* de collecte et de saisie des données. A cet égard, à la mi-2016, le système de suivi est jugé comme possédant la qualité et la fiabilité requise par les prescriptions de la Commission européenne même si quelques ajustements à la marge des outils sont nécessaires (Amnyos-Edater, *Analyse globale et audit du système de suivi*, Rapport final, 24 juin 2016). L'enjeu principal pour garantir la qualité des données réside donc dans le respect des consignes de la DGEFP et la mise en œuvre dans les structures des *process* nécessaires à la collecte et la saisie .
- Plus que le contrôle des données individuelles, le contrôle de la qualité des données doit résider dans un contrôle des procédures mises en œuvre par le bénéficiaire,
- Les outils (Madémarche FSE, infocentre et tableaux de bord) permettront de contrôler les principaux paramètres de la qualité des données de chaque opération voire de plusieurs opérations.

Partie 2 : Où en sont les acteurs à mi-2016 ?

Volet 1 « suivi au participant »

La protection des données personnelles

Etat d'avancement	Difficultés exprimées	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> - Des obligations exprimées dans les conventions (article 13) et dans les conventions de subvention globale (article 7) depuis l'origine en lien avec l'avis de la CNIL n°2014-447 du 13 novembre 2014. - La FAQ diffusée au printemps 2016 apporte des éléments de réponses sur ces sujets. - Des pratiques hétérogènes dans la conservation des données (via le SI, conservation de certains questionnaires papiers...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombreuses inquiétudes par rapport à l'avis de la CNIL et à la manière de s'approprier la problématique. - Certaines données sont jugées « sensibles » par les certains porteurs, gestionnaires et participants (origine étrangère des parents, pays de naissance, situation du ménage...), même si elles ne sont pas reconnues comme telles par la CNIL. - Une crainte exprimée par rapport aux contrôles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une appréhension limitée de l'importance de l'enjeu informatique et liberté (de la part des gestionnaires mais aussi de certains bénéficiaires). - Une compréhension des obligations qui restera perfectible tant que l'autorité de gestion n'aura pas clarifié les consignes, au-delà de la FAQ.
<p><u>Mise en perspective</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le guide relatif aux obligations informatique et liberté va être diffusé début 2017 par la DGEFP. ▪ L'enjeu informatique et liberté réside essentiellement dans la sécurité du système d'information, c'est-à-dire dans le respect des consignes sur les habilitations d'accès à Ma démarche FSE. ▪ L'enjeu informatique et liberté est clé pour la responsabilité de la DGEFP, y compris dans le cadre des fonds européens au regard de la Charte des droits fondamentaux. 		

Partie 2 : Où en sont les acteurs à mi-2016 ?

Volet 2 « pilotage par les résultats »

Etat d'avancement	Difficultés exprimées	Points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> – Une prise de conscience « théorique » du pilotage par les résultats ... mais pas de traduction stratégique ni opérationnelle. – Une focalisation sur la stabilisation de la gestion et de la programmation. – Une focalisation sur les cibles du cadre de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> – Le déploiement « d'outils de substitution » pour répondre aux demandes ad hoc (élus, gouvernance...) et une attente très forte des outils de restitution et de requêtage dans MDFSE. – Une crainte des impacts financiers à chaque niveau (régional, OI) et une visibilité très restreinte sur les modalités de ces éventuels impacts. 	<ul style="list-style-type: none"> – Un besoin d'appui sur les stratégies possibles à adopter pour ajuster la programmation de façon à atteindre ses objectifs. – Le déploiement « d'outils de substitution » pour répondre aux demandes ad hoc (élus, gouvernance...) génère du temps supplémentaire non prévu et peut fausser la base du dialogue de gestion. – La finalité du suivi individuel (le ciblage sur les publics qui en ont le plus besoin) reste aujourd'hui insuffisamment perçue, en partie du fait que l'infocentre et les modules de restitution sont en cours de déploiement. – Le pilotage par les résultats est un changement d'approche tel qu'il peut requérir une formation ad-hoc des gestionnaires des Direccte.
<p><u>Mise en perspective</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les outils (Madémarche FSE, infocentre et tableaux de bord de suivi de performance et de pilotage stratégique) permettront d'identifier les réalisations et les résultats de tout ou partie des programmes et de créer un débat avec le partenariat sur la trajectoire de mise en œuvre des programmes et, le cas échéant, l'évolution de la stratégie d'action. ▪ La DGEFP a commencé à diffuser les tableaux de bord de suivi de la performance à partir de l'été 2016 (en version bêta) et diffusera mensuellement ces tableaux de bord stabilisés depuis l'infocentre à partir de janvier 2017. ▪ Le pilotage par les résultats réside de structurer différemment la sélection des opérations, notamment à partir des résultats attendus et des ratios coûts par participant. 		

En conclusion

- A la mi 2016, la mise en œuvre des changements nécessités par le cadre de l'actuelle programmation est engagé . En témoignent les données déjà collectées (800 000 participants sur le POn FSE et 170 000 participants sur le PO IEJ à fin octobre 2016), avec des niveaux de qualité et de fiabilité corrects au regard des exigences de la Commission européenne.
- Un des point de difficulté majeurs exprimés par les acteurs jusqu'à la mi 2016 vient du déploiement encore non opérationnel des outils de restitution et de requêtage dans MDFSE. Le déploiement des outils de suivi et de pilotage des données, de leur qualité, des réalisations et de résultats est prévu au premier trimestre 2017, ainsi que des améliorations de Ma démarche FSE en ligne avec les audits de système publiés mi-2016.
- Néanmoins, au terme de cette analyse visant à objectiver les attentes, craintes et besoins des acteurs, des points de vigilance doivent retenir particulièrement l'attention de la DGEFP et de l'ensemble des acteurs :
 - ▶ Concernant le volet suivi aux participants,
 - un risque perdue du fait d'interrogations qui demeurent sur la compréhensions des définitions pour la caractérisation des publics surtout sur l'axe 3, sur les données obligatoires pour le décompte des participants et sur les concepts (opérations, participants, entités) et d'une appréhension limitée de l'importance de l'enjeu de la saisie au fil de l'eau (par les bénéficiaires mais aussi par certains gestionnaires). Les bénéficiaires expriment leur besoin « *d'avoir un facilitateur ... plus les OI sont en capacité de nous accompagner, plus on sera en capacité de monter des dossiers qui vont bien ... Dites- nous ce que vous voulez pour qu'on puisse le faire* »
 - La question de la protection des données personnelles est souvent évoquée mais n'est pas encore traitée en tant que telle dans les process mis en place.
 - ▶ Le volet pilotage par les résultat n'est pas réellement engagé. Avancer sur ce volet va nécessiter, à partir des résultats attendus (et des ratios coûts par participant), de structurer différemment la sélection des opérations. Cela signifie que les gestionnaires mettent en place les modalités pour consolider les réalisations / résultats et orienter les choix à la fois des opérations et des opérateurs au regard de l'atteinte des cibles. C'est l'étape à venir pour l'action des AGd en région.
 - ▶ Un dernier point de vigilance concerne le déploiement des outils qui devra à notre avis, être explicité auprès des différents acteurs concernés pour une prise en main rapide et efficace.
- C'est sur la base de ces besoins identifiés qu'ont été finalisés la stratégie d'accompagnement et le plan d'action présentés dans la note n°4.

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
- ▶ François de LAVERGNE, Directeur associé, AMNYOS francois.delavergne@amnyos.com
- ▶ Jacques CARRILLO, Directeur associé, EDATER : carrillo@edater.com