

# Pactes régionaux d'investissement dans les compétences



Accompagner et accélérer la transformation des parcours de formation,  
des contenus pédagogiques et des pratiques d'acquisition des compétences,  
au service des entreprises et des personnes peu qualifiées,  
jeunes ou adultes, à la recherche d'un emploi,  
pour édifier ensemble la société des compétences.

## Cadre d'élaboration État-Régions

Juin 2018

# Sommaire

<b>Préambule.....</b>	<b>3</b>
<b>1ère partie : Objectifs et défis du Plan d'investissement dans les compétences.....</b>	<b>5</b>
1.1. Les défis du Plan d'investissement dans les compétences .....	5
1.2. Les objectifs et les finalités du Plan d'investissements dans les compétences .....	7
<b>2<sup>ème</sup> partie : Les axes d'intervention des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences.....</b>	<b>9</b>
AXE 1 Proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon prospective.....	10
AXE 2 Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés : une exigence pour construire la société des compétences.....	13
AXE TRANSVERSE - S'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation.....	15
<b>3<sup>ème</sup> partie : La méthode d'élaboration des Pactes régionaux .....</b>	<b>18</b>
3.1 Un diagnostic partagé des besoins des entreprises et des actifs du Territoire.....	18
3.2 Une méthode de co-élaboration qui s'inscrit dans une logique de projets et qui repose sur de nouvelles approches collaboratives .....	19
3.3 Des modalités d'achats innovants et agiles .....	21
3.4 Des exigences de pilotage coordonné sur le fondement d'objectifs partagés.....	22
3.5 Une évaluation systématique.....	24

# Préambule

Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) vise une logique de transformation, portée par la mobilisation conjuguée de l'Etat et de la Région, permettant à la fois :

1. D'accompagner et de former vers l'emploi un million de jeunes et un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés ;
2. D'accélérer la transformation des commandes de formation pour répondre aux besoins des entreprises, grâce à des approches innovantes, agiles et prospectives ;

Pour atteindre ces objectifs qualitatifs et quantitatifs, le Plan d'investissement invite à co-construire des réponses ambitieuses et renouvelées, s'appuyant sur l'expérimentation, la mise en cohérence d'actions nouvelles et l'amplification d'actions existantes, permettant de :

1. Développer des formats pédagogiques adaptés aux besoins des jeunes ni en emploi, ni en formation et des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés permettant d'assurer leur insertion dans le monde professionnel de façon durable et inclusive ;
2. Construire ces nouveaux formats pédagogiques dans une logique de parcours assurant l'acquisition des pré-requis indispensables pour lever les barrières à l'entrée en formation ;
3. Répondre de façon plus agile et plus coordonnée aux besoins des entreprises et des territoires et ouvrir le champ des possibles sur des méthodes d'achat offrant une agilité et une manœuvrabilité plus forte pour adapter sur quatre ans l'offre de formation ;
4. Engager les opérateurs de formation dans une réingénierie des parcours de formation et de la pédagogie et expérimenter de nouvelles approches d'acquisition des compétences.

Pour réussir cette transformation et penser « autrement » nos investissements, nous devons nous donner collectivement le temps d'un dialogue approfondi. L'approche pluriannuelle du Plan d'investissement dans les compétences – en rupture avec les plans précédents – le permet. Elle offre l'occasion de mieux documenter les pratiques, de capitaliser les expériences et d'en partager les analyses, de programmer la formation des acteurs pour réussir la conduite du changement et d'engager, au-delà du Plan lui-même, une démarche vertueuse d'amélioration continue.

Alors que la phase d'amorçage – qui a permis de conduire un dialogue de qualité avec l'ensemble des Régions – est bien engagée, l'heure est maintenant venue de formuler des propositions de transformations, dans le cadre de pactes régionaux d'investissement dans les compétences.

Ces pactes doivent traduire, dans les territoires, l'ambition du Plan d'investissement dans les compétences, au cours des années 2019-2022, en tenant compte des spécificités de chaque région, de la nature du marché du travail local et des réalisations déjà conduites.

Ils seront déclinés en associant toutes les parties prenantes. Des initiatives locales, porteuses de résultat, existent. Ces pactes permettront de les démultiplier et de les amplifier au bénéfice des publics visés par le Plan d'investissement. De plus, les Régions ont été nombreuses à exprimer le souhait d'engager, grâce à l'investissement exceptionnel de l'État, des actions nouvelles et des expérimentations. C'est toute l'ambition du Plan d'investissement dans les compétences et des pactes régionaux qui en constituent la déclinaison majeure.

Pour traduire ces ambitions, l'effort supplémentaire de formation repose sur un nouveau cadre d'actions qu'il est proposé de décliner dans le pacte régional d'investissement dans les compétences.

- Les pactes seront signés par le/la Président(e) de Région et le/la Préfet(e) de Région à l'issue d'un temps de dialogue et de co-construction envisagé sur trois mois permettant d'associer les acteurs du territoire.
- Il appartient à la Région et à l'État d'organiser le dialogue avec les acteurs du territoire (partenaires sociaux, branches professionnelles et entreprises, acteurs du Service public de l'emploi, opérateurs et collectivités). C'est en impliquant tous les acteurs que la transformation sera au rendez-vous.
- Pôle emploi, les missions locales, le réseau Cap emploi et l'ensemble des acteurs du handicap (Agefiph, FIPHFP ...) seront mobilisés pour réussir l'orientation des publics vers les nouvelles actions de formation financées dans le cadre des pactes régionaux
- La coordination avec Pôle emploi sur les achats de formation permettra d'assurer une complémentarité des interventions pour réussir l'atteinte qualitative et quantitative du Plan.
- Une démarche d'évaluation systématique devra être intégrée aux pactes régionaux dès leur signature ; elle sera soutenue par un comité scientifique d'évaluation afin de capitaliser et diffuser les expériences positives et d'accélérer la transformation des parcours de formation.

C'est ensemble, grâce à cette méthode et à l'investissement sans précédent, que nous réussirons le virage de la transformation permettant de garantir aux jeunes et aux demandeurs d'emploi, qui souffrent d'une exclusion, un avenir professionnel, en coordination avec les entreprises du territoire, prêtes à les accueillir et à faire d'eux le ferment de leur compétitivité.

# 1<sup>e</sup> partie :

## Objectifs et défis du Plan d'investissement dans les compétences

### 1.1. Les défis du Plan d'investissement dans les compétences

#### Des compétences en constante évolution, indispensables à la compétitivité des entreprises et à la croissance

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la France n'a cessé de connaître des cycles de mutation de son économie, qui ont profondément modifié son tissu productif. D'une grande nation agricole, industrielle et productrice d'énergie, elle s'est dotée d'un large spectre de productions de richesses et de valeurs dans tous les segments d'activité.

Comme dans tous les pays développés, son cycle de mutation économique s'accélère : les usages numériques ou la prise de conscience environnementale font naître de nouveaux modèles économiques et de nouvelles activités, parfois en déclassant les potentiels de développement des secteurs plus matures. Dans la même échelle de temps que la recomposition économique à l'œuvre, les progrès technologiques modifient profondément les organisations de travail et les conditions d'exercice des métiers, même les plus traditionnels d'entre eux. Enfin, la relation au travail et au salariat entraîne des mobilités professionnelles de plus en plus fréquentes en France et en Europe.

L'intensification de ces trois composantes et les transformations que connaissent les entreprises en lien avec les transformations liées au numérique et à l'émergence d'une économie plus sobre en ressources utilisées impactent fortement les organisations de travail, les métiers et donc les compétences attendues des actifs au cours de leur vie professionnelle<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, les emplois les plus exposés au risque d'automatisation sont des métiers peu qualifiés<sup>2</sup> : 40 % des travailleurs dont le niveau d'instruction est inférieur au baccalauréat occupent des emplois ayant un fort risque d'automatisation alors que moins de 5 % des travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur sont exposés au même risque. L'automatisation va engendrer à la fois de nouveaux besoins de compétences techniques ou intégrant une expertise dans les nouvelles technologies et un besoin spécifique, pour une part significative de la population active, de compétences numériques générales, cognitives, sociales et relationnelles.

Alors que les métiers changent plus rapidement que la capacité du système à produire les référentiels de formation et où les attentes des employeurs changent de nature, l'approche par les compétences s'avère particulièrement plus pertinente pour offrir aux jeunes et à la population active toutes les possibilités de développer les capacités à s'orienter, à organiser et gérer le parcours de formation ou professionnel tout au long de la vie.

---

<sup>1</sup> Selon plusieurs études convergentes, environ 10% à 20% des emplois sont menacés de disparition par l'automatisation des tâches entraînée par la robotisation ou le numérique, autant seront créés, et 50% seront profondément transformés dans les dix ans qui viennent.

<sup>2</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) « Automatisation, numérisation et emploi », « Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi », Tome 1, janv. 2017

**Cette approche par les compétences permet également de répondre aux besoins des entreprises qui rencontrent des difficultés à recruter à travers une offre de formation plus agile.** En effet, alors que la France reste confrontée à un chômage de masse (8,9 % de la population active en décembre 2017), soit un peu plus de 2,5 millions de personnes<sup>3</sup>, **dans le même temps entre 200 000 et 330 000 projets de recrutement sont abandonnés chaque année, faute de candidats**<sup>4</sup>. 87 % des offres restées non pourvues ont pourtant « suscité des candidatures », mais les employeurs les ont jugées « trop peu nombreuses ou inadéquates »<sup>5</sup>. Cette situation obère les capacités de développement des entreprises, dans un contexte de forte compétition internationale. Elle est difficilement acceptable alors que le niveau de chômage demeure particulièrement élevé et que les entreprises peinent à trouver les compétences nécessaires à leur développement.

**La réponse à ces difficultés structurelles ou conjoncturelles de recrutement constitue un des enjeux du Plan d'investissement dans les compétences.**

### **Un enjeu fort autour de la formation des publics faiblement qualifiés**

**Dans ce contexte, le développement des compétences des actifs et l'accès à la formation des personnes en recherche d'emploi constituent à la fois un enjeu crucial de compétitivité et une exigence sociale.**

**En effet, la probabilité de se retrouver au chômage est très fortement corrélée au manque de qualification :** le taux de chômage des personnes n'ayant aucun diplôme ou le seul certificat d'études primaire est de 18,6%, celui de ceux ayant le brevet des collèges est de 14,1% alors que celui des bacs +2 est de 5,6%<sup>6</sup>. L'écart s'est creusé entre 1982 et 2017 : le taux d'insertion des personnes sans diplôme était passé de près de 72% en 1982 à 56% en 2017. **Facteur discriminant hier, la non-détention des compétences clés (cognitives, sociales et relationnelles) et des compétences numériques générales va devenir demain un facteur d'exclusion aggravé.**

**Or, parmi les chômeurs, plus d'un million d'entre eux disposent d'un niveau de qualification inférieur au niveau V**<sup>7</sup>. La France compte en outre **un peu plus d'un million de jeunes de moins de 26 ans NEET, c'est-à-dire ni en emploi, ni en études, ni en formation**<sup>8</sup>, ce qui représente **12,7 % des jeunes de moins de 26 ans**<sup>9</sup>. En outre, **2,5 million de personnes âgées de 18 à 65 ans en France métropolitaine vivent des situations d'illettrisme, dont 250 000 sont au chômage** (données ANLCI) et près d'un jeune sur dix apparaît, lors des tests passés durant les journées de défense et citoyenneté, en difficulté de lecture en métropole.

**D'autres facteurs renforcent les risques d'exclusion. Ainsi, à l'échelon local, dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), les taux de chômage et d'inactivité des jeunes sont deux fois plus élevés que dans l'ensemble du territoire métropolitain :** un jeune actif sur deux y est ainsi au chômage<sup>10</sup>. Le Céreq a mis en évidence l'existence d'un « effet Quartier », qui affecte particulièrement les trajectoires d'insertion professionnelle des jeunes résidant dans les QPV, indépendamment des facteurs sociodémographiques et des niveaux de qualification. **On peut également citer d'autres publics confrontés à des risques d'exclusion comme les parents isolés ou les personnes en situation de handicap.**

<sup>3</sup> A noter que si l'on considère l'ensemble des demandeurs d'emploi (France entière), le nombre d'inscrits à Pôle emploi atteint 6 614 400 personnes, en décembre 2017 (catégories A, B et C).

<sup>4</sup> Insee, Enquête emploi, France entière hors Mayotte

<sup>5</sup> Pôle emploi, « Offres pourvues et abandons de recrutement », Eclairages et synthèses, n°40, décembre 2017

<sup>6</sup> La France est confrontée à un volet important de chômage structurel. L'élévation du niveau de qualification réduit ce chômage structurel, en améliorant durablement la probabilité d'être en emploi des personnes formées et l'appariement entre les offres et les demandes d'emploi, ce qui a un effet positif sur la croissance.

<sup>7</sup> 1,3 million de chômeurs, au sens du BIT, ont un niveau de qualification niveau V et VI soit 909 440 personnes au total

<sup>8</sup> 1 045 800 jeunes NEET au sens de la définition européenne : ni en emploi, ni en études, ni en formation, de moins de 26 ans

<sup>9</sup> 26,9 % d'entre eux (280 800) sont sans diplôme, 10,6 % (110 500) ont le brevet des collèges, 23,0 % (240 900) le CAP/BEP et 25,3 % (265 000) le baccalauréat. On compte en particulier 897 200 jeunes NEET de moins de 26 ans de niveau IV, V et moins (i.e. diplômés au maximum du baccalauréat).

<sup>10</sup> L'Observatoire des inégalités, 2013 : le chômage des 15-24 ans en ZUS est de 45 %, contre 22 % en France métropolitaine.

Il est donc nécessaire d'agir pour améliorer massivement la qualification des personnes à la recherche d'un emploi, et en particulier des jeunes ou des chômeurs peu qualifiés, mais également celles en situation de handicap, et de miser sur leurs compétences, celles qui ne demandent qu'à être mises en valeur.

Or, ces publics et particulièrement les jeunes peu ou pas du tout qualifiés, peuvent rencontrer des difficultés d'accès aux formations, en grande partie faute d'appétence ou de disposer des pré-requis nécessaires au suivi d'une formation qualifiante ; ils connaissent, de plus, des taux de rupture importants en cours de formation, de l'ordre de 20 %<sup>11</sup>.

Le Plan d'investissement, par son ciblage vers les publics fragiles non qualifiés, constitue une opportunité pour déployer ou renforcer les réponses adaptées aux besoins de ces publics. Il est également l'occasion de tester des approches différentes et d'adapter les contenus de formation et les méthodes, d'expérimenter des pédagogies mieux adaptées, plus actives et notamment apprenantes par le « faire », afin de (re)donner l'envie d'apprendre, d'essayer, d'innover et de bousculer les habitudes. Il doit permettre ainsi d'agir contre les inégalités territoriales et relayer l'enjeu de cohésion du territoire avec une politique volontariste en faveur des publics issus des quartiers prioritaires et/ou des résidents des territoires ruraux, selon les enjeux des territoires.

## 1.2. Les objectifs et les finalités du Plan d'investissements dans les compétences

L'ambition du Plan d'investissement dans les compétences se traduit par deux défis majeurs :

- former un million de jeunes peu qualifiés et un million de demandeurs d'emplois faiblement qualifiés ;
- accélérer la transformation du système de formation professionnelle, depuis l'analyse du besoin de compétence à la réingénierie pédagogique, en passant par l'expression de la commande de formation.

Les pactes régionaux d'investissement dans les compétences constituent une contribution majeure à ces enjeux de transformation.

Cela suppose notamment de :

1. **Former ceux qui en sont éloignés aux compétences clés, y compris numériques.** Il s'agit des capacités à communiquer à l'oral et à l'écrit, des capacités à appliquer un raisonnement mathématique, de l'aisance numérique. Ce volet relève d'une exigence sociale.
2. **Donner priorité à des formations qualifiantes, susceptibles d'améliorer durablement l'accès des bénéficiaires à l'emploi.** En effet, si les formations professionnalisantes (de courte durée) accélèrent la sortie du chômage, les formations qui visent l'accès à la qualification, plus longues, ont quant à elles un effet plus durable sur le taux d'emploi et le salaire.
3. **Identifier ce que seront les emplois, activités, compétences du futur et former dès aujourd'hui à ceux-ci.** Le problème principal à résoudre tient moins aux nouveaux métiers qui vont se créer qu'à la nécessité de préparer la transformation de la moitié des métiers existants d'ici 10 ans. **Cela suppose de raisonner de façon itérative, au fur et à mesure de l'émergence des (nouveaux) besoins de compétence**, dans une logique d'ajustement par paliers successifs.
4. **Identifier des « compétences transversales » ou « relationnelles » nécessaires à l'exercice des activités (et auxquelles les métiers qu'on ne connaît pas encore feront appel au moins en partie) et les appliquer à chaque contexte professionnel, dans une logique de modules complémentaires.**
5. **Tester de nouvelles approches de parcours d'accès à l'emploi.** En effet, « savoir agir en situation » est un véritable sésame du monde professionnel.
6. **Favoriser une transformation de l'offre de formation, afin d'offrir des formations personnalisées et adaptées aux besoins de l'économie.**

---

<sup>11</sup> Cour des comptes, « L'accès des jeunes à l'emploi. Construire des parcours, adapter les aides », Rapport public thématique, septembre 2016

Ces réponses ne sont pas nouvelles mais le Plan d'investissement offre l'opportunité de les intensifier et de tester d'autres façons de faire, dans un contexte de fortes transformations des besoins des compétences, en acceptant, dans la mesure où on ne sait pas former aux métiers qui n'existent pas encore, de :

- partir de ce qui existe et de penser des adaptations progressives et agiles à partir de ce que l'on connaît ;
- favoriser des logiques d'expérimentation pour tester autrement avant d'essaimer.

Le Plan d'investissement constitue une occasion sans précédent d'ancrer le changement de logique et de faire évoluer les modèles.

Ces enjeux se déclinent autour des objectifs opérationnels suivants :

- **proposer des parcours d'accès à la qualification répondant aux besoins en compétences des entreprises et des territoires, en soutien des programmes régionaux de formation.** Ces parcours s'appuieront sur des outils de lecture dynamique des besoins des employeurs du territoire (data offres d'emploi) et des outils prospectifs des évolutions des besoins Métiers Compétences des secteurs professionnels, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale et sectorielle ;
- **renforcer les logiques de parcours sans couture et individualisés de formation, répondant à la variété de besoins de la personne,** avec des formats plus longs dès lors que cela s'avère nécessaire, reposant sur des réponses pédagogiques renouvelées conçues dans un cadre à la fois présentiel et distanciel, à travers la mise à disposition de ressources pédagogiques digitales (encore trop peu développées) ;
- **assurer un accès effectif aux formations pour les personnes les plus vulnérables,** dont les parents isolés, les travailleurs en situation en handicap, etc. A l'échelle nationale, est proposé l'objectif que 15% de l'ensemble des personnes formées résideront dans les quartiers de la politique de la ville. Cet objectif sera à décliner dans chaque région suivant les caractéristiques des territoires ;
- **accélérer la transformation de l'ingénierie de parcours au profit des individus qui mettraient plus de temps à intégrer la cible par les canaux classiques ou qui n'entrent pas actuellement dans les dispositifs** en articulant des étapes de préparation individualisée à l'entrée en parcours et de « fabrique de la compétence », en amont de la qualification ;
- **renforcer la prise en charge des freins à la formation à travers la création d'un accompagnement pendant la formation** permettant de répondre aux difficultés plurielles des publics faiblement qualifiés et préparer l'insertion post formation ;
- **accompagner la transformation des organismes de formation** afin de favoriser les réingénieries pédagogiques intégrant l'approche digitale (plutôt que de la juxtaposer) et la prise en compte des situations de travail réelles ;
- **diffuser l'innovation, par des expérimentations de terrain, leur évaluation rigoureuse et la capitalisation des expériences ;**
- **intégrer des démarches d'évaluations, indépendantes et rigoureuses afin de renforcer les politiques publiques,** vers plus d'efficacité et d'efficience.

Ces nouvelles démarches permises grâce au financement du Plan d'investissement ont vocation à être capitalisées, analysées, et partagées. À cette fin, le ministère du Travail proposera d'ici la fin de l'année 2018 à ses partenaires une méthode coopérative pour stimuler la réflexivité et l'esprit d'expérimentation. Il sera veillé non seulement à saisir les transformations en cours sur l'ensemble du territoire, mais aussi à s'informer des évolutions dans les autres pays, en Europe et au-delà.



## 2<sup>e</sup> partie

# Les axes d'intervention des pactes régionaux d'investissement dans les compétences

Le présent cadre d'élaboration État – Régions définit les axes pour lesquels l'État, au titre du Plan d'investissement dans les compétences, interviendra en additionnalité dans le cadre de pactes régionaux d'investissement dans les compétences.

<b>Axe1.</b>	<b>Proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leurs contenus, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon prospective</b>
<b>Axe2.</b>	<b>Garantir l'accès des publics les plus fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés : une exigence pour construire la société des compétences</b>
<b>Axe transverse.</b>	<b>S'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant les formations.</b>

Chacun de ces axes doit faire l'objet d'une déclinaison dans le cadre des pactes régionaux d'investissement dans les compétences, **selon le cadre de réponse figurant en *annexe 1***.

**Les axes 1 et 2 portent sur le financement de parcours de formation. Ils devront répondre aux objectifs transversaux suivants :**

- garantir l'accès des personnes les plus fragiles à la formation à travers une palette de solutions permettant de répondre à la singularité des besoins, dans une approche de parcours fluide ;
- renforcer l'articulation des différentes étapes pour éviter les ruptures et les abandons ;
- préparer la réussite dans des parcours qualifiants en travaillant les articulations entre les étapes préparatoires (pré-qualification et savoirs de base) et la formation qualifiante ou professionnalisante et renforcer la cohérence et l'articulation des différentes étapes pour éviter les ruptures et les abandons ;
- tester d'autres approches pédagogiques, associant des prestations complémentaires utiles à la réussite, dans des approches non académiques. La mobilisation de pédagogies inductives ou inversées, la digitalisation des outils pédagogiques constituent des ingrédients pertinents ;
- renforcer les articulations avec le monde de l'entreprise à travers des démarches pédagogiques combinant des périodes de formation en entreprise ou en situation de travail, des situations d'alternance apprenante ;
- renforcer la validation des acquis de l'expérience, comme une voie de certification adaptée, adossée aux blocs de compétences ;
- afin de lever les freins à la formation, offrir un accompagnement individualisé avant et tout au long de la formation.

**Les attendus spécifiques à chaque axe sont détaillés ci-après. Les pactes pourront proposer des parcours de formation sans couture des premiers savoirs jusqu'à l'accès à une certification (mise en œuvre combinée des objectifs des axes 1 et 2).**

## AXE 1 • Proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon prospective

Ce premier axe des pactes régionaux d'investissement dans les compétences vise le financement de parcours de formation destinés aux publics peu ou pas qualifiés vers des métiers qui ouvrent des perspectives d'emploi à court et long terme.

Ces parcours qualifiants vers l'emploi financés par le Plan d'investissement dans les compétences **devront prendre en compte les nouveaux besoins de l'économie**, dans un contexte où 50% des métiers seront profondément transformés dans les dix ans à venir. **Dans ce contexte, les Pactes régionaux constituent l'opportunité de faire évoluer la commande de formation et de penser des réponses renouvelées qui allient vision prospective (réponses structurelles dans une approche programmatique) et réponse plus immédiate, correspondant à des besoins plus conjoncturels.**

Le financement additionnel pluriannuel de l'État doit permettre **d'accélérer et de diffuser de nouvelles approches** en matière de commande de formation, **dans un contexte où les exigences d'anticipation des besoins d'emploi et de compétences n'ont jamais été si fortes.**

**Les objectifs prioritaires soutenus par le Plan d'investissement dans les compétences dans le cadre de ce 1<sup>er</sup> axe d'intervention visent notamment à :**

- **faire du territoire un moteur de développement économique par le choix du développement des compétences** dans le cadre de politiques de formation agiles et créatives, en pointe sur les secteurs innovants et offrant des opportunités de reconversion pour les actifs confrontés aux mutations économiques ;
- **favoriser l'agilité des parcours qualifiants ou certifiants à travers des compléments modulaires additionnels correspondant aux nouvelles compétences attendues des entreprises ;**
- **apporter des réponses Formation en cohérence avec les besoins immédiats des entreprises et répondre aux besoins en compétence des secteurs en tension du territoire, en lien avec Pôle emploi ;**
- **tester de nouvelles approches sous la forme de « mise en activité »**

### **1. Contribuer à la transformation des filières stratégiques de l'économie régionale à travers le financement de parcours qualifiants ciblés prenant en compte les nouveaux besoins de compétences**

**Il s'agit ici de soutenir des actions visant à faire du territoire un moteur de développement économique par le choix du développement des compétences** sur des secteurs en pointe et offrant des opportunités de recrutement et de reconversion, notamment, pour les actifs confrontés aux mutations économiques.

Les parcours susceptibles de faire l'objet d'un financement additionnel dans le cadre des pactes régionaux d'investissement dans les compétences seront destinés aux jeunes ou aux demandeurs d'emploi pas ou peu qualifiés (ou confrontés à l'obsolescence de leurs qualification) et répondant aux caractéristiques suivantes :

- vers les filières stratégiques visés par le Secrétariat général pour les investissements : la transition numérique, la conversion écologique, le transport, l'agriculture et l'agroalimentaire ;
- vers les filières stratégiques pour l'économie régionale identifiées dans le SRDEII.

### **2. Favoriser l'agilité des parcours qualifiants ou certifiants à travers des compléments modulaires additionnels correspondant aux nouvelles compétences attendues des entreprises**

Alors que les transformations des métiers sont plus en plus rapides et souvent jugées incertaines dans leur temporalité de déploiement effectif, la capacité d'adaptation *progressive* des certifications devient déterminante. Or, le découpage en blocs de compétences qui favorise l'agilité et l'adaptation progressive des certifications n'est pas suffisamment développé.

En conséquence, pour initier le changement et renforcer l'agilité des programmes de formation, **l'identification de compétences non couvertes par les référentiels de certification existants constitue un exercice pertinent**, à conduire à l'échelle régionale sur quelques métiers particulièrement impactés.

Dans l'optique d'accélérer l'adaptation des commandes de formation et la transformation des contenus de formation, le Plan d'investissement dans les compétences soutiendra des approches visant à compléter certains parcours certifiants par un ou plusieurs « modules » de compétences répondant aux besoins des entreprises non couverts par le ou les référentiels de certification.

Cette démarche originale s'appuiera sur les démarches de prospective et d'anticipation des évolutions du marché de l'emploi et des compétences menées par les branches professionnelles et les acteurs du Service public de l'emploi sur les territoires, dans l'optique de :

- déterminer les métiers confrontés à de fortes évolutions de leurs compétences ;
- identifier, pour ces métiers, les compétences non couvertes par les référentiels de certification existants mais attendues par les entreprises en vue de répondre à l'enjeu d'employabilité ;
- concevoir et financer des « modules » permettant l'acquisition de compétences nouvelles non couvertes par les référentiels de certification visés ;
- tester ces parcours sur les territoires et leur impact sur l'accès à l'emploi des bénéficiaires.

Ces projets doivent s'inscrire dans un partenariat régional fort avec l'environnement économique ; ils ont vocation à être capitalisés pour alimenter les travaux nationaux d'évolution des certifications professionnelles et leur adaptation aux mutations économiques et à la transformation des compétences.

**Les pactes régionaux devront *obligatoirement* comporter une démarche portant sur un minimum de dix parcours certifiants** auxquels seront associés des modules de compétences additionnels. Les projets proposés dans le cadre du pacte régional peuvent venir en soutien d'initiatives existantes mais émergentes, telles que les incubateurs de certification portés par le ministère du Travail et/ou porter sur des initiatives nouvelles. **Ces projets seront évalués pour en mesurer l'impact.**

**La méthode de recueil des besoins devra être présentée dans le projet de pacte régional** : elle pourra reposer sur les travaux menés avec les branches professionnelles, le Service public de l'emploi, les acteurs économiques, la mobilisation d'outils data, la remontée de signaux faibles ou des apprenants eux-mêmes dans le cadre de nouvelles approches de parcours mobilisant la formation en situation de travail. *L'annexe 2 propose des modalités possibles de mise en œuvre.*

### **3. Répondre aux besoins immédiats des entreprises, notamment dans les secteurs en tension, en lien avec Pôle emploi**

En lien avec les actions menées par Pôle emploi sur les besoins d'ajustement immédiats, localisés ou ponctuels, le Pacte régional pourra intervenir en soutien au financement d'actions de formation permettant de répondre aux besoins des secteurs qui connaissent des tensions de recrutement.

Les propositions formulées devront s'appuyer sur **l'amplification des dispositifs existants ou le déploiement de nouvelles actions de formation tournées vers les métiers en tension, dès lors que le manque de compétences constitue la cause majeure des tensions au recrutement<sup>12</sup> et que les actions mises en place par Pôle emploi ne couvrent pas l'ensemble des besoins identifiés. Dans ce cadre, la complémentarité et l'abondement financier à destination de l'offre de Pôle emploi seront recherchés.**

À l'appui de ces propositions, **il est attendu la proposition d'une méthode d'identification des métiers dits en tension permettant d'identifier les causes et de déterminer les leviers les plus pertinents<sup>13</sup>.**

Sur la base de ces analyses, les actions soutenues par le Plan d'investissement permettront de financer un ensemble de réponses coordonnées et liées les unes aux autres impliquant les branches professionnelles et les pouvoirs publics dans le cadre d'engagements réciproques : les branches s'engagent sur les leviers d'attractivité qui les concernent et les Régions – avec le soutien de l'État – financent la formation.

---

<sup>12</sup> En effet, le manque de compétences n'est pas la seule cause des tensions au recrutement. D'autres facteurs interviennent autour des enjeux d'attractivité des métiers : représentation culturelle, salaires médians, perspective de carrière ou conditions de travail.

<sup>13</sup> Voir notamment l'étude de l'ORM PACA sur ce sujet : BREMOND F., GAY-FRAGNEAUD P., Collectif d'auteurs, *Les Métiers en tension structurelle en PACA. Diagnostics développés sur 15 métiers jugés « prioritaires »*, ORM, « Rapport d'étude » n° 8, juillet 2016

#### 4. Tester de nouvelles approches sous la forme de « mise en activité »

Il est proposé de tester, dans le cadre des pactes régionaux, de nouvelles approches de mise en activité ou de formation en situation d'activité. Dans cette approche, l'activité n'est pas considérée comme un temps subsidiaire à la formation mais comme un lieu de production de compétences. L'idée est de partir de ce temps en entreprise, lieu de production (et d'utilisation) des compétences, pour construire les apprentissages.

Il s'agit d'une approche applicative, de fertilisation croisée entre l'entreprise et l'organisme de formation, qui va au-delà de l'alternance juxtapositive, polarisée sur l'organisme de formation (premier) vers l'entreprise (seconde). Dans ce type d'alternance, on part des situations et des pratiques d'entreprises et on y injecte dans un deuxième temps de la réflexivité, des « savoir-faire » explicités, des connaissances générales. Le volet pédagogique part des questionnements du « stagiaire alternant » – travailler ses départs en entreprise, travailler ses retours (J'ai vu quoi ? Quels rapports d'étonnements ?) – et utilise le collectif du « groupe stagiaires » via des mises en commun entre stagiaires en organismes de formation.

Deux illustrations sont proposées, sans qu'elles ne soient exclusives.

- **Tester une approche de « job-rotation » dans les TPE-PME**

Il s'agit d'une expérimentation de « rotation du travail » permettant de favoriser le départ en formation et la mise en activité :

- des salariés s'inscrivent dans des formations longues avec le maintien de leur salaire,
- ils sont remplacés de façon temporaire par des demandeurs d'emploi qui sont recrutés en emploi courts et voient leur formation de prise de poste cofinancée par les pouvoirs publics.

Cette expérimentation encourage les entreprises à accroître significativement leur effort de formation en **prenant en charge tout ou partie de la rémunération du remplaçant du salarié parti se former et la formation au poste du demandeur d'emploi qui assure le remplacement (dont le contenu doit être en cohérence avec son projet professionnel)**.

- **Tester une approche d'acquisition de compétences à travers une pédagogie faisant alterner les mises en activité avec la mobilisation de ressources et la capitalisation des compétences mobilisées en centre de formation.**

Les organismes ensemble pourraient nouer des partenariats avec des PME, des TPE, des ETI ou des grandes entreprises, des collectivités locales, des associations, de la fonction publique d'État, territoriale ou hospitalière, afin qu'elles identifient des activités permettant de construire des parcours professionnalisant, dans une logique d'alternance pour tous. Le parcours professionnalisant reposerait sur trois caractéristiques obligatoires et d'autres optionnelles :

- le temps en activité devra être suffisamment long pour constituer une réelle expérience ;
- il devra nécessairement être complété par des temps d'apprentissage hors terrain qui pourront consister en prise de connaissances et acquisitions théoriques ou pratiques, prises de recul et questionnements, répétitions hors contexte des gestes techniques ou des postures ;
- un pédagogue devra accompagner l'apprenant dès qu'il en ferait la demande.

Le financement porterait sur le temps d'ingénierie mené avec l'entreprise ou l'organisation accueillante (plus conséquent que dans le cadre des formations classiques), les temps de capitalisation en centre de formation (moins nombreux), les ressources pédagogiques mises à disposition et la prise en charge de la rémunération de stagiaire de la formation.

## AXE 2 • Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés : une exigence pour construire la société des compétences

En vue de rendre effectif l'accès aux parcours qualifiants vers l'emploi dans une approche inclusive, il est nécessaire de conforter l'offre régionale relative aux compétences clés. En effet, former aux compétences clés, y compris numériques, ceux qui en sont éloignés relève d'une exigence sociale. La détention de ce socle constitue à la fois une condition d'accès à une formation qualifiante et un prérequis indispensable à l'insertion en emploi et, dans de nombreux secteurs, la capacité d'« apprendre à changer » est aussi importante que le geste professionnel lui-même.

Ce 2<sup>e</sup> axe d'intervention se fixe comme objectif de **renforcer les parcours de formation destinés aux publics non qualifiés** qui accèdent insuffisamment à la formation, afin de **garantir** à ces publics les plus fragiles, qui sont les plus menacés d'être distancés à l'heure de la reprise et alors que les métiers vont être profondément transformés au cours des dix prochaines années, **l'accès effectif à une formation**.

Il porte sur le **ciblage assumé vers certains programmes de savoirs de base et compétences clés indispensables** pour l'accès aux **parcours qualifiants vers l'emploi, mobilisant, par des approches innovantes, des leviers d'intervention au service de la réussite de ces publics et de leur insertion**.

**Les objectifs prioritaires soutenus par le Plan d'investissement dans les compétences dans le cadre de ce 2<sup>e</sup> axe d'intervention consistent notamment à :**

- proposer des parcours de formation aux savoirs fondamentaux (savoirs de base, compétences clés et numériques) ; et aux compétences sociales et cognitives ;
- améliorer la fluidité des parcours pour éviter les ruptures et les abandons ;
- assurer un accompagnement pendant le parcours de formation ;
- agir contre les inégalités sociales ou territoriales et assurer l'égalité d'accès à la formation.

**Le Pacte régional permettra de proposer de nouvelles approches ou modalités de déploiement.**

### 1. Proposer des *parcours* de formation aux savoirs fondamentaux (savoirs de base, compétences clés et numériques) et aux compétences sociales et cognitives

De nombreux dispositifs existent qui méritent d'être intensifiés ou parfois repensés dans leur ingénierie pour donner ou redonner l'envie d'apprendre, et sans doute mieux articulés entre eux :

- compétences clés, à travers les différents dispositifs qui les proposent : dispositifs 2<sup>e</sup> chance financés par les Régions le plus souvent en amont de CléA, CléA, écoles de la 2<sup>e</sup> chance ou EPIDE ...
- savoir-être et compétences sociales et relationnelles, soft-skills ... ;
- compétences numériques : volet social « J'accède à mes droits en ligne », volet 1<sup>es</sup> compétences numériques « j'acquière les premières compétences numériques » & volet professionnel « Je gère mon identité numérique » (travail sur la *e-réputation*), « je réalise Mon CV en ligne » ...
- immersions en entreprise et découverte des métiers.

Le Plan d'investissement est l'occasion de tester des approches mobilisant pédagogie et médiation, associant des prestations complémentaires utiles à la réussite, dans des approches non académiques, sous la forme de « fablab » par exemple. La mobilisation de pédagogies plus inductives, de pédagogies inversées sont autant d'ingrédients pertinents. De même, les mises en situation professionnelle ou d'alternance apprenante sont des modalités à privilégier : la modalité de mise en œuvre des formations ne se limite pas à des apprentissages en centre de formation.

## 2. Améliorer la fluidité des parcours

Un enjeu particulier pour les publics visés consistera à **travailler à la construction de parcours plus fluides**, composés d'actions davantage intégrées et qui s'enchaînent sans générer des délais d'attente trop longs. La coopération des acteurs de l'orientation, de la formation et de l'emploi et le décloisonnement des interventions entre acteurs et opérateurs est primordiale. De nombreuses Régions ont testé de nouvelles approches en la matière qui méritent d'être soutenues et intensifiées. Les modalités d'achat jouent également un rôle dans l'accentuation ou l'atténuation de ce défaut de chainage.

En conséquence, le Plan d'investissement soutiendra le financement de parcours permettant d'associer, dans un cadre intégré, une palette de solutions permettant d'enchaîner des étapes complémentaires « sans couture », à travers :

- des démarches encourageant unité de temps et unité de lieux pour l'ensemble des briques de parcours, soutenues, le cas échéant, par l'utilisation des ressources digitales ;
- des solutions spécifiques à proposer pour les zones rurales, par exemple à travers des moyens d'accès mis à disposition (bus ...), et des permanences délocalisées, des services itinérants, la formation ouverte et à distance, appui sur des tutorats externes... ;
- des prestations de mobilisation pour renouer avec l'envie d'apprendre.

## 3. Assurer un accompagnement pendant le parcours de formation

L'accompagnement au cours de la formation s'avère déterminant pour les publics fragiles. **En effet, au-delà de l'accès à la formation, la réussite dans un parcours de formation nécessite de penser des modalités d'accompagnement adaptées car les parcours de formation restent à bien des égards complexes pour les plus éloignés du marché du travail.** Cela se traduit par des difficultés qui se révèlent lors du déroulement de la formation, ainsi que par la capacité à capitaliser sur les bénéfices de la formation et à se projeter vers l'avenir.

L'accompagnement prend la forme d'un soutien aux difficultés sociales et surtout d'un appui pédagogique au sens de processus d'apprentissage individuel (et non d'une expertise sur les contenus). Il devra s'adapter aux besoins des bénéficiaires, dans l'optique de :

- réduire les abandons en cours de formation ;
- lever les freins périphériques à la formation (difficultés sociales, dont celles relatives à la mobilité) et consolider la capacité à s'inscrire dans des logiques de resocialisation et d'apprentissage ;
- penser les continuités de parcours et préparer la personne aux étapes postérieures, d'insertion vers l'emploi ou de poursuite en formation qualifiante.

## 4. Agir contre les inégalités sociales ou territoriales et assurer l'égalité d'accès à la formation

La **cohésion du territoire représente une autre dimension de l'égalité d'accès à la formation des personnes les plus fragiles, notamment pour les habitants des quartiers prioritaires de la ville ou les résidents des territoires ruraux**, selon les enjeux des territoires.

Ainsi, au titre de ce 1<sup>er</sup> axe, les pactes régionaux d'investissement dans les compétences devront formuler des engagements d'amélioration de l'accès à la formation des publics prioritaires suivants :

- habitants des quartiers prioritaires de la ville et des zones rurales ;
- parents isolés ;
- personnes en situation de handicap.

**Pour ces publics, il est proposé d'appliquer le principe suivant : autant de droit commun que possible, autant de droit spécifique que nécessaire** (accès prioritaire, accueil adapté au public, aménagements spécifiques ...).

À ce titre, les pactes devront formuler, sur la base d'un **diagnostic de l'existant en matière d'accès effectif de ces publics** à la formation sur le territoire, **des propositions d'amplification de leur accès à la formation**, à suivre et à évaluer pendant les quatre ans.

## AXE TRANSVERSE • S'engager dans la modernisation des contenus, des modes de mise en œuvre de la formation

Au-delà de l'intensification des actions de formation au bénéfice de personnes pas ou peu qualifiées, le Plan d'investissement vise aussi la transformation des cultures professionnelles dans son champ de déploiement. La radicalité des changements à l'œuvre dans le monde du travail impacte les techniques de formation et leur organisation et leur environnement. On peut notamment souligner l'irruption d'outils numériques toujours plus sophistiqués ou les progrès des neurosciences et des sciences cognitives. Ce contexte rend nécessaire le développement d'une véritable R&D de la formation professionnelle.

En complément de l'appel à projets national vers l'innovation, directement piloté par l'État, les pactes régionaux pourront proposer des expérimentations territoriales ou susciter de nouvelles approches pédagogiques dans le cadre des parcours.

*Ce troisième axe porte des ambitions générales et est transversal aux deux premiers axes ci-dessus développés.*

**Les objectifs prioritaires dans le cadre de cet axe d'intervention transverse visent notamment à :**

- faire émerger de nouvelles approches de diagnostic basée sur la data emploi et de nouvelles approches prospectives ;
- développer de nouvelles ingénieries de parcours intégrés sans couture de l'amont à la qualification jusqu'à l'insertion, moderniser les approches pédagogiques, mobiliser les outils numériques et favoriser les démarches multimodales ;
- favoriser le développement de nouvelles approches collaboratives apprenantes : communautés apprenantes, écosystèmes collaboratifs, dispositifs d'apprentissage par l'expérience, d'entreprises apprenantes, etc. ;
- inscrire l'accompagnement pendant la formation dans une approche pédagogique intégrée.

Ces interventions devront être rigoureusement documentées et évaluées dans l'optique de capitaliser les expériences, qui pourront être mises à disposition de l'ensemble des parties prenantes.

### 1. De nouvelles approches de diagnostic basées sur la data emploi, associées à des approches prospectives, à travers le financement de nouveaux outils ou de nouvelles démarches

Cela suppose de déployer à grande échelle des modalités nouvelles, mieux partagées, de diagnostic des besoins emploi compétences des territoires, de penser autrement ces diagnostics, d'insuffler de nouvelles approches, en complément des démarches existantes.

Le recours à la data emploi permettant le traitement en masse de données et son analyse à travers des algorithmes auto-apprenants, à croiser avec les travaux prospectifs réalisés par les acteurs du territoire ou des branches professionnelles, les signaux faibles remontés par les acteurs du territoire constituent de nouvelles potentialités à exploiter. Ces nouvelles approches sont à conduire au niveau du territoire, en associant les acteurs économiques, notamment les entreprises et les clusters, les branches professionnelles, les partenaires sociaux et le Service public de l'emploi.

Le Plan d'investissement dans les compétences permettra le soutien financier à la mise en place de ces démarches ou au déploiement ou à l'acquisition d'outils de data emploi :

- nouveaux outils ou démarches de diagnostic mobilisant le traitement de données en masse et le croisement avec des signaux faibles ;
- méthodes permettant d'objectiver l'obsolescence des qualifications et des compétences et ainsi de mieux cibler les politiques publiques vers les populations menacées de perte de compétences.

Il pourra porter sur le développement du produit ou de la démarche et non sur le financement permanent des services dédiés.

## **2. Promouvoir des approches pédagogiques renouvelées et modernisées**

**Le Plan d'investissement dans les compétences souhaite promouvoir des nouvelles approches pédagogiques innovantes** permettant de proposer une offre plus adaptée aux besoins de chacun, de développer de nouvelles ingénieries de parcours intégrés sans couture, de l'amont à la qualification jusqu'à l'insertion, le développement d'approches pédagogiques inductives (« apprendre par le faire ») et, le cas échéant, de contourner les problématiques d'accès à la formation.

**A cette fin, les pactes régionaux pourront prévoir le financement d'ingénieries de parcours permettant de résoudre certains freins à la réussite des parcours de formation ou permettant de favoriser :**

- le soutien à la modularisation des parcours de formation afin de viser un objectif de 100% des formations modularisées d'ici 2022,
- le soutien à des approches innovantes en termes de reconnaissance des acquis de l'expérience (à travers des dispositifs de VAE hybride, par exemple) et de reconnaissance des savoir-faire professionnels ;
- de nouvelles approches de coopération permettant de sécuriser les transitions professionnelles.

**Les pactes régionaux d'investissement dans les compétences pourront proposer des projets de réingénierie des contenus de formations en mobilisant les apports des innovations pédagogiques :** former par le projet (collectif), former par le faire, former par les pairs, utiliser toutes les potentialités de la réalité virtuelle ou de l'intelligence artificielle, l'usage de ressources pédagogiques numériques, le e-training, les MOOC, etc.

**Le Plan d'investissement dans les compétences soutiendra le financement d'ingénieries permettant de mieux personnaliser la formation ou de résoudre certaines difficultés d'accès.**

Ces financements pourront notamment porter sur les démarches suivantes :

- la réingénierie d'une offre de formation permettant de mixer formation présentielle et distancielle ;
- le volet ingénierie de démarches d'« apprenance inversée », où l'apprenant explore des ressources pédagogiques numériques avant de les mobiliser individuellement ou collectivement ;
- le volet ingénierie de démarches d'« alternance inversée », où l'apprenant met en pratique en situation d'activité avant de mutualiser et de prendre du recul en centre de formation les compétences mobilisées
- l'accompagnement personnalisé à distance ;
- le recours à des intelligences artificielles pour accompagner et personnaliser les parcours ;
- le développement de ressources formatives recourant à la réalité virtuelle.

## **3. Promouvoir le développement de nouvelles approches collaboratives apprenantes (test & learn)**

Les sciences du comportement, les sciences sociales et les neurosciences mettent en évidence de façon convergente l'efficacité d'approches pédagogiques actives et collaboratives, qui oblitèrent ou déplacent la notion d'erreur et confortent par la confiance l'engagement des apprenants. Les Pactes régionaux pourront financer de nouvelles approches collaboratives apprenantes, telles que :

- les parcours conçus et menés en équipe, sans individualisation des tâches ;
- les apprentissages par l'action et la conduite de projets collectifs choisis et conçus par les apprenants eux-mêmes ;
- les enseignements mutuels, entre pairs ;
- les approches réflexives partagées, entre pairs ou avec des mentors (sans lien avec l'évaluation) ;
- les approches agiles de la formation, prenant continûment en compte les avis des apprenants.



Il pourra soutenir des démarches de coopération et le développement professionnel des formateurs, qui sont trop souvent isolés, alors que leur appropriation des meilleures ressources et techniques peut sensiblement améliorer la qualité des formations :

- la mise à disposition d'outils de partage des expériences pédagogiques précisément documentées en vue d'inspirer d'autres praticiens ;
- des temps d'échanges entre formateurs favorisant la capitalisation des expériences et leur partage ;
- le rapprochement entre formateurs praticiens et chercheurs, pour préciser l'analyse des démarches pédagogiques et les faire progresser.

Ces projets pourront notamment être rassemblés dans le cadre de tiers lieux collaboratifs.

#### **4. Renforcer l'accompagnement pendant la formation en l'inscrivant dans une approche pédagogique intégrée**

L'accompagnement et le suivi des demandeurs d'emploi sont déterminants pour orienter les personnes vers des formations qui assurent la réussite de leurs projets professionnels, pour éviter les abandons, et pour favoriser le retour à l'emploi à l'issue de la formation.

Au-delà des propositions formulées au titre de l'axe 1 ou l'axe 2 du présent cadre d'élaboration État – Régions permettant d'offrir à toutes les personnes admises en formation un accompagnement individualisé pendant la formation, pour poursuivre la dynamique engagée sur le décroisement de l'acte formatif et de l'accompagnement, le Plan d'investissement dans les compétences interviendra en soutien de travaux de recherche et d'ingénierie portant sur le déploiement d'envergure d'approches pédagogiques totalement intégrées (accompagnement, formation, remédiation).

Le soutien de l'État pourra prendre la forme d'un financement dédié à des travaux de recherche et d'ingénierie dans la définition et la conception d'achats de formation et du soutien à des démarches osant des modes alternatifs d'achats.

## 3<sup>e</sup> partie

# La méthode d'élaboration des pactes régionaux

Il est proposé de retenir une méthode d'élaboration fondée sur la coresponsabilité de la Région, comme ensemblier sur son territoire, et de l'État. Le Plan d'investissement invite l'État et la Région à s'inscrire dans une logique d'engagements en associant largement et à toutes les étapes d'élaboration du Pacte régional d'investissement dans les compétences, les acteurs du territoire intéressés au développement de la formation professionnelle, dans une mobilisation convergente au service de la transformation des compétences.

La méthode proposée est fondée sur le principe de réponses adaptées aux besoins du territoire, c'est-à-dire à la fois aux besoins des actifs et des entreprises et plus largement des acteurs économiques du territoire. Elle suppose un diagnostic de l'existant en matière d'accès effectif des publics cibles visés par le Plan d'investissement dans les compétences sur le territoire et des propositions d'amplification formulées dans le cadre du Pacte régional, qui constitueront la base d'engagement.

La Région et l'Etat co-élaborent le Pacte régional d'investissement dans les compétences dans le cadre du Crefop. Le préfet – avec l'appui de la Direccte – est le garant de la prise en compte des exigences posées par l'État en contrepartie de ses engagements dans le cadre du Pacte et s'assure de la complémentarité avec les programmes nationaux portés par le Plan d'investissement dans les compétences.

Les parties contractantes sont garantes du respect du cadre de contractualisation et assurent le pilotage du Pacte régional d'investissement dans les compétences.

### 3.1 Un diagnostic partagé des besoins des entreprises et des actifs du Territoire

**Reposant sur une logique contractuelle, le Pacte régional invite les parties contractantes à formaliser des engagements communs et, à ce titre, à proposer des projets au regard de chacun des axes stratégiques priorités par le Plan d'investissement dans les compétences** et présentés en partie 2 du présent cadre d'élaboration État – Régions. Il ne s'agit pas d'imposer un cadre uniforme mais, au contraire, d'appuyer ces propositions sur un diagnostic prenant en compte les réalités du territoire et les actions déjà conduites.

Pour établir ce diagnostic, il convient de préciser l'état des lieux des pratiques et des stratégies d'investissement dans la formation en région sur les volets faisant l'objet d'une demande de soutien dans le cadre du Pacte, au regard des priorités du Plan d'investissement dans les compétences et des objectifs que le Pacte entend s'assigner.

Le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP) a permis de construire une vision partagée des besoins en emploi et en compétences, à la fois dans une approche court terme (besoins de recrutement immédiats des entreprises) et moyen ou long terme (approche prospective des besoins de l'économie régionale, en lien avec les enjeux de développement économique). Il constitue une base précieuse qu'il convient d'approfondir et de compléter, en vue de l'élaboration du Pacte régional.

**Mais les pactes régionaux d'investissement dans les compétences répondent à un objectif plus opérationnel que le CPRDFOP en ce qu'ils visent le financement de parcours de formation ou de nouvelles ingénieries.**

**Dès lors, les projets devront reposer sur un diagnostic plus opérationnel permettant :**

- **d'identifier les besoins des publics prioritaires** du Plan d'investissement (besoins en compétences mais aussi d'accompagnement et d'ingénierie pour favoriser l'accès à des parcours sans rupture) avec des zooms spécifiques sur les publics résidents dans les quartiers prioritaires de la ville ou dans les zones rurales et les personnes en situation de handicap ;
- **d'associer les entreprises et d'identifier les métiers et activités qui seront ou sont déjà soumises à de fortes transformations**, dans une approche agile, c'est-à-dire permettant de les prendre en compte de façon progressive, par paliers successifs, au fur et à mesure de l'émergence des (nouveaux) besoins de compétence, et de définir les compétences relationnelles nécessaires à l'exercice des activités ;
- **de mettre en regard les réponses existantes et les besoins identifiés ;**
- **d'identifier les besoins d'amplification ou de renouvellement** des programmes, des ingénieries, pratiques et des ressources existantes.

Toutefois, en cohérence avec la logique pluriannuelle du Pacte, il est davantage attendu, de la part des signataires, la définition d'une méthode permettant de penser une actualisation en continu de l'état des lieux et des réponses de formation qui en découlent plus qu'un diagnostic statique finalisé en quelques semaines « une fois pour toutes ». En effet, il ne s'agit pas de figer les réponses au moment de la signature des pactes régionaux mais de penser des modalités d'ajustements des futurs achats de formation, dans le contexte d'accélération des évolutions des besoins en compétences et d'évolution des besoins des publics.

Sur le volet de l'identification des besoins de formation, il est notamment attendu des signataires la présentation d'une méthode permettant de partir de ce qui existe et de penser des adaptations progressives et agiles à partir de ce que l'on connaît.

L'association de Pôle emploi à ces travaux est incontournable, à la fois sur le volet du recueil du besoin mais également pour penser la complémentarité des interventions, notamment entre logique d'adéquation à l'emploi et logique prospective. L'outil Formadiag proposé par Pôle emploi constitue à cet égard une source d'information utile, de même que les outils développés par les Carif-Oref.

Outre le Région, la Direccte et Pôle emploi, l'association des acteurs régionaux à la fois producteurs de données et acteurs des politiques emploi formation est à rechercher afin de mettre en cohérence, voire de mutualiser, les approches de diagnostic.

Cette méthode de diagnostic pourra également être alimentée par les cahiers régionaux de l'exercice Prospective Métiers Qualifications (Annexe 4) et par le vademécum sur « les sources de données et d'informations disponibles en région » (Annexe 9).

Ces nouvelles méthodes feront l'objet de capitalisation des expériences, durant toute la période de mise en œuvre des pactes, pour en améliorer l'efficacité.

## 3.2 Une méthode de co-élaboration qui s'inscrit dans une logique de projets et qui repose sur de nouvelles approches collaboratives

### 1. Une méthode d'élaboration et d'animation collaborative impliquant les acteurs du territoire autour du Crefop

Sur le fondement de la dynamique initiée dans le cadre de l'élaboration et de la négociation du CPRDFOP, les travaux d'élaboration du Pacte s'inscrivent dans une démarche collaborative donnant lieu à une phase de concertation avec l'ensemble des parties prenantes en vue de s'accorder sur :

- les éléments de diagnostic actualisé et les enjeux du territoire ;
- les objectifs, les facteurs clés de succès et leurs indicateurs ;
- les synergies à renforcer et/ou à impulser ;
- le schéma de gouvernance, pilotage et suivi du Pacte régional.
- le système d'évaluation à déployer.

Outre la Région, l'État et les partenaires sociaux, la concertation a vocation à associer les opérateurs du service public de l'emploi, les branches professionnelles et plus largement les acteurs emploi formation – maisons de l'emploi, chambres consulaires, pôles de compétitivité, campus des métiers, clusters,... – et les collectivités territoriales. Pour assurer la cohérence avec les enjeux liés au décrochage scolaire, la région académique pourra aussi être associée. Les Carif-Oref pourront permettre d'outiller ces travaux.

Le projet de Pacte est discuté au sein du Crefop qui formule un avis circonstancié assorti de recommandations, le cas échéant. Afin de documenter les travaux du CREFOP, le CNEFOP a élaboré des recommandations méthodologiques pour l'élaboration, le suivi et l'élaboration des pactes régionaux (Annexe 5).

**Au-delà de la phase d'élaboration du pacte, la mise en œuvre des projets implique de mobiliser l'ensemble des acteurs du territoire pendant toute sa durée. Pour ce faire, il pourra être pertinent de s'appuyer sur les espaces d'animation et de coordination existants sur le territoire régional, pour assurer la veille sur l'évolution des besoins et l'adaptation en continu des projets financés dans le cadre des pactes régionaux, notamment sur :**

- le suivi continu des observations pour connaître les besoins en emploi non pourvus, les engagements de recrutement, les mutations économiques en cours et à venir ... ;
- des stratégies d'investissement et de priorités des branches et de l'interprofession ;
- le suivi des initiatives régionales et territoriales ;
- l'animation continue de la transformation attendue de l'offre de formation ;
- les engagements des opérateurs du conseil en évolution professionnelle (CEP) dans le cadre de la mise en œuvre du pacte en terme de repérage des publics et d'ingénierie de parcours, de modalités de coopération entre les conseillers CEP et les organismes de formation dans le cadre d'un accompagnement avant, pendant et après la formation et des moyens mobilisés.

**Enfin, la mise en œuvre des projets implique également une animation au niveau infrarégional**, en particulier pour s'assurer de l'accès effectif des jeunes et demandeurs d'emplois peu qualifiés résidents dans les territoires les plus défavorisés et/ou enclavés. Cette animation peut s'appuyer sur les instances territoriales du service public de l'emploi, les contrats de ville ou toute autre mécanique adaptée à l'association des parties prenantes et en particulier des autres niveaux de collectivités territoriales impliquées. La proposition de Pacte décrira le périmètre et les modalités de cette animation.

## **2. Une gouvernance quadripartite du Pacte**

Afin de penser la complémentarité et la cohérence des approches, il est essentiel que le Pacte s'articule avec les stratégies quadripartites déjà existantes. Ainsi, chaque fois que cela est congruent et eu égard à la complémentarité des deux démarches, la gouvernance du Pacte sera adossée à celle du CPRDFOP.

Par ailleurs, quelle que soit l'hypothèse retenue, cette gouvernance a vocation à être installée au sein du Crefop, qui constitue le cadre de coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et de cohérence des programmes de formation en région.

Le pilotage du Pacte régional d'investissement dans les compétences quant à lui répond à une logique en « mode projet » au regard des exigences opérationnelles de déploiement, de suivi et d'évaluation posées par la Région et l'État. Il devra permettre de :

- partager régulièrement la vision globale de l'avancée des projets et des engagements communs ;
- s'approprier les éléments de suivi, d'évaluation, et d'observation des besoins en continu ;
- le cas échéant, ajuster les objectifs et les projets sur la période du Pacte.

Pour favoriser ces travaux partagés, le Pacte régional – qui est susceptible de financer, sur son volet transverse, de nouvelles approches ou outils de diagnostic – doit permettre de mettre à disposition des acteurs du territoire ces nouveaux outils et de proposer des espaces d'animation nécessaires à la mise en œuvre des projets portés par le Pacte régional.

**Il s'agit ici de passer d'un quadripartisme institutionnel à un quadripartisme de projets.**

### 3.3 Des modalités d'achats innovantes et agiles

**Le présent cadre d'élaboration Etat – Régions incite les signataires à adopter de nouvelles approches dans leurs futurs marchés :**

- tester de nouvelles ingénieries de parcours intégrés sans couture de l'amont à la qualification à l'insertion ;
- inscrire une logique d'agilité et d'adaptation régulière de l'offre de formation, au regard de l'évolution des besoins de compétences de l'économie ;
- favoriser la réingénierie des approches pédagogiques pour développer le mix présentiel / distanciel, accélérer la prise en compte du digital, favoriser des mises en situations professionnelles ... ;
- favoriser le développement de nouvelles approches collaboratives apprenantes : communautés apprenantes, écosystèmes collaboratifs, apprentissage par l'expérience, entreprises apprenantes, etc...

**Les signataires sont donc invités à réaliser un diagnostic spécifique permettant d'identifier les méthodes et conditions actuelles d'achats de formation et de présenter les modalités envisagées dans la définition et la conception d'achats de formation liés au Plan d'investissement dans les compétences permettant de traduire ces objectifs.**

**Le *Guide des achats d'actions de formation professionnelle de qualité, agiles et pérennes* réalisé par le CNEFOP (Annexe 10) propose une série de recommandations, à partir de la mise en visibilité de bonnes pratiques d'achat remontées par les acteurs.**

#### **Parmi ces bonnes pratiques :**

**Assurer une veille des besoins, garantir dans les achats l'adaptation aux besoins, et entretenir leur agilité :**

- **préparer l'adaptation de l'offre de formation, son « agilité »** à travers des pratiques d'animation de l'offre de formation (« préparer le marché ») : pratiquer le sourcing permettant à l'acheteur d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marché, solliciter ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences (explicitation des attentes & des besoins en compétences à prendre en compte dans le cadre de futurs programmes de formation), publier des avis de pré-informations permettant de faire connaître son intention de passer un marché dans les 12 mois sur un sujet novateur ...
- **s'assurer de l'existence des partenariats entre l'offre de formation et les entreprises / acteurs économiques permettant de faire remonter dans une maille fine les besoins de compétences des entreprises et de préparer l'ajustement des contenus, construire des parcours de formation en situation de travail, organiser les périodes d'immersion en entreprise ...**
- **s'assurer dans les achats, voire soutenir financièrement, l'existence de fonction de veille sur l'évolution des métiers au sein des organismes de formation avec retours réguliers auprès de la Région ;**
- **coordonner les achats entre les financeurs de formation (Région et Pôle emploi) et associer Pôle emploi au calendrier des dates de session, pour prendre en compte la saisonnalité des recrutements.**

**Penser les logiques d'adaptation en continu des achats et leur équilibre économique, gage d'innovation et d'agilité :**

- **retenir des (nouvelles) approches (apparemment contre-intuitives) lors de la contractualisation permettant de favoriser l'évolution dans le temps des commandes de formation :**
  - **conventionner** avec les organismes de formation **sur des temps plus longs** (pour favoriser les logiques d'investissement) ;
  - **prévoir, en contrepartie, des achats très ouverts sur le contenu de la commande (allotissement) afin de permettre des ajustements en continu des formations achetées** (principe d'adaptabilité de la commande) ;
- **penser l'articulation entre achats collectifs et aides individuelles afin de pouvoir financer, dans certains cas, des formations hors programme régional ;**
- **objectiver les exigences qualité attendues et mettre en regard les coûts du service, sur une durée compatible avec le modèle économique et les (nouvelles) exigences de R&D / réingénierie des offres ;**

## Choisir ses modalités d'achat selon sa stratégie et adopter une vraie stratégie d'investissement

- **adapter son mode d'achat en fonction de sa stratégie car tous les modes d'achat n'ont pas les mêmes qualités / propriétés et peuvent être complémentaires selon les objectifs poursuivis.** Dans le cadre d'une stratégie d'investissement ou de services intégrés dédiés à des publics fragiles, l'habilitation de service public ou la DSP peuvent avoir leur intérêt. Le marché public est quant à lui adapté dans le cadre d'achats plus « formatés » ; il peut aussi permettre la prise en charge personnalisée et modulaire, dès lors que ces modalités sont clairement énoncées dans son cahier des charges. La logique de l'abonnement peut constituer une modalité intéressante, susceptible d'être portée par un des modes de contractualisation existants (marché public, habilitation de service public / SIEG ou DSP). **Il ne faut pas hésiter à penser ces modes d'achat hors de leurs pratiques habituelles et à intégrer des incitations (y compris financières) à la qualité, des logiques de plan d'amélioration de service sur la durée du contrat avec des paliers de progression, des clauses d'adaptation du contenu de l'offre de formation ...**
- **penser des mécanismes dans les achats pour prévenir les abandons autour d'alternatives en cas d'incapacité d'un stagiaire de finaliser sa formation : continuer sa formation par la mobilisation d'outils à distance sur une durée adaptée à une logique de cours du soir ...**
- **penser les logiques de coopération (que les nouvelles approches pédagogiques rendent incontournables) et leur impact sur la commande de formation (allotissement, groupement, financement d'ingénierie ...)** ;
- **choisir des unités d'œuvre adaptées.** Si l'heure stagiaire, qui est la plus répandue, est adaptée à des logiques de « catalogue », elle peut néanmoins inciter les organismes à « sur-sécuriser » le recrutement des stagiaires à des fins d'optimisation économique et être un frein à l'individualisation des parcours (afin de garantir un remplissage maximal). Elle est par ailleurs héritée d'un système de formation basé sur un modèle de formations présentielles et **peut s'avérer difficilement compatible avec les nouvelles modalités d'apprentissage.**
  - **d'autres unités d'œuvre comme le parcours, la journée d'ouverture (très cohérente avec les nouvelles logiques de tiers lieux et d'entrées permanentes) ou l'abonnement ont du sens dans les nouvelles approches pédagogiques.**
  - **retenir des unités d'œuvre cohérentes avec les objectifs des parcours de formation. Par exemple permettre le financement d'un ensemble de prestations complémentaires qui mixent formation présentielle et digitale et entrées / sorties permanentes, suppose de passer de l'heure stagiaire qui renvoie à des logiques de « classes » au financement au parcours et/ ou à la journée d'ouverture + part variable liée à la qualité du service rendu.**

Les projets devront présenter la façon dont les contractualisations liées au Plan d'investissement seront construits (allotissement, adaptabilité ...) et les échéances de renouvellement de ces contrats (date de lancement et période visée, volume concerné ...)

## 3.4 Des exigences de pilotage coordonné sur le fondement d'objectifs partagés

### 1. Un pilotage par objectifs

La perspective pluriannuelle du Plan d'investissement dans les compétences, son ambition de transformation qualitative à la fois imposent et rendent possible une nouvelle méthode de suivi dont l'ambition est d'aller au-delà des « traditionnels » indicateurs de suivi des « entrées en formation » pour faire émerger des indicateurs de suivi plus qualitatifs, permettant une logique de pilotage par objectifs.

Cette logique de pilotage par objectifs suppose de définir (1) des indicateurs « *Socle commun* » correspondant aux objectifs assignés aux différents axes du présent cadre d'élaboration État – Régions mais également (2) des modalités de suivi et de pilotage spécifiques aux actions et aux projets contractualisés dans le cadre du pacte régional.

## **2. Un tableau de bord bâti à partir d'indicateurs « Socle commun » sur la base d'outils revisités et enrichis dans le courant de l'année 2019**

Afin de permettre un pilotage des axes stratégiques soutenus par l'État dans le cadre des pactes régionaux d'investissement dans les compétences dans une approche compatible avec la logique de parcours, les indicateurs intégrés au tableau de bord national (*Annexe 7*) permettront notamment de :

- s'assurer du ciblage effectif du public (*caractéristiques des personnes en formation*) ;
- disposer de données sur les parcours financés (*caractéristiques de parcours financés : objectifs, niveaux de qualification, durée, domaine de formation, commanditaire, modalités pédagogiques et demain individualisation de la formation & modularisation de la formation,...*) ;
- disposer de données sur les différentes étapes du parcours (*lecture des trajectoires professionnelles et des résultats des parcours : de l'orientation en formation jusqu'à la suite de parcours et notamment sur les résultats des parcours*) ;
- disposer de données sur la réponse aux besoins de compétences des entreprises ;
- croiser ces données pour assurer le pilotage des actions en cours de déploiement permettant de faire évoluer et mieux cibler les actions, voire les réorienter.

Pour permettre d'alimenter ces tableaux de bord, les outils nationaux de suivi des personnes en formation et des parcours qu'ils réalisent vont être enrichis au cours de l'année 2018 et 2019. Le plan d'investissement dans les compétences vient ainsi en soutien à la modernisation des systèmes d'information de la formation.

En conséquence, les données recueillies seront progressivement enrichies :

- les tableaux de bord seront alimentés en 2018 et 2019 à partir de la base Brest Dares, enrichie des données nominatives ;
- progressivement, au fur et à mesure des accrochages, les informations seront issues de la Plateforme Agora, ce qui permettra d'en élargir l'assiette ;
- le système d'information de la Région devra obligatoirement s'apparier à ce système d'informations dans le courant de l'année 2019 (des financements de l'État pourront être utilisés à cette fin pour l'année 2019), ainsi qu'à Kairos quand cela n'est pas déjà opérationnel.

## **3. Un suivi des actions et des objectifs du Pacte régional selon les modalités de pilotage et de suivi qui seront déterminées dans le cadre de la proposition du Pacte, en cohérence avec les finalités et objectifs des actions qu'il contient.**

Au-delà du socle commun d'indicateurs du plan d'investissement dans les compétences, le Pacte régional proposera un lot d'indicateurs spécifiques, mesurables, réalistes et temporellement définis permettant de mesurer les objectifs que le Pacte s'engage à atteindre.

En complément des données collectées dans le tableau de bord national, les signataires pourront ainsi proposer des indicateurs physico-financiers complémentaires ou la réalisation d'enquêtes ou d'études ciblées permettant de disposer d'approches qualitatives et/ou longitudinales.

Au regard des objectifs des axes 1 et 2, les indicateurs devront ainsi notamment permettre de mettre en lumière :

- sur l'axe 1 : le devenir des personnes et les résultats de la formation (certification, insertion dans l'emploi) ;
- sur l'axe 2, la réalité des suites de parcours des personnes (entrée en parcours certifiants, en apprentissage, en IAE, en emploi ...)

*Le cadre de réponse en annexe 1 détaille les exigences le suivi et les propositions attendues dans le cadre des pactes régionaux.*

### 3.5 Une évaluation systématique

**L'évaluation est un élément indispensable du Plan d'investissement dans les compétences, en ce qu'il représente non seulement un investissement financier sans précédent dans la formation des moins qualifiés, dont il importe d'évaluer les résultats, mais également en ce qu'il vise à transformer le système de formation, ce qui nécessite d'expérimenter et d'évaluer.** L'évaluation constitue à ce titre un véritable levier dans cette transformation.

Les évaluations visent à permettre d'analyser les effets du Plan d'investissement dans les compétences à partir d'études qualitatives et quantitatives. Elles devront permettre d'apprécier si les objectifs poursuivis par le Plan d'investissement dans les compétences ont été atteints. Elles contribuent à la vision d'ensemble de la démarche de transformation portée par les pactes régionaux d'investissement dans les compétences et à en mesurer les résultats et les impacts.

**Ainsi, chaque pacte régional est assorti d'une obligation d'évaluation systématique ; il devra présenter les modalités de suivi et d'évaluation retenues.**

**Dans ce cadre, les pactes régionaux devront proposer trois projets expérimentaux à évaluer. Le comité scientifique du Plan d'investissement dans les compétences installé au niveau national financera l'évaluation de ces trois projets expérimentaux, avec l'appui de la Dares.**

- Les Pactes devront décrire, de la façon la plus précise et la plus concrète possible, la manière dont ces projets à évaluer seront mis en place : méthode d'intervention, nature et caractéristiques des bénéficiaires, valeur ajoutée attendue. De même, les facteurs clés de succès des projets proposés et la capacité à essaimer du projet devront être explicités.
- Les signataires pourront s'inspirer des suggestions qui leur seront transmises par le Comité scientifique début juillet, et qui mettront en avant des évolutions du système de formation qu'il semble pertinent d'expérimenter, sur la base des objectifs assignés au Plan d'investissement dans les compétences, des enjeux de la réforme, de l'état de la recherche, et des expériences internationales.
- Les évaluations de ces projets devront permettre d'évaluer leurs impacts sur les publics et plus globalement sur les parcours des bénéficiaires, sur la transformation des modalités d'apprentissage et de l'offre de formation, sur l'adaptation aux besoins en compétences du territoire et d'apprécier l'impact des choix de mise en œuvre réalisés, en prenant en compte la complexité de leur contexte socio-économique.
- Au plan quantitatif, les programmes expérimentaux devront être évalués au moyen d'un protocole d'assignation aléatoire. Le Pacte régional ne devra pas détailler les protocoles d'évaluation (qualitatifs comme quantitatifs) mais prendre en compte, au moment de l'élaboration des projets les principaux points techniques requis par les évaluations qui seront mises en œuvre.
- La proposition de projets d'expérimentations inter-régionaux pourra être envisagée. Même si la nature des intervenants ou les modes d'intervention ne sont pas totalement similaires entre régions, le regroupement de projets ayant la même finalité autour d'une évaluation commune sera fortement apprécié.
- À la réception de ces projets, le comité scientifique sera amené à approfondir certains points avec les signataires, pour affiner sa compréhension des objectifs ou proposer des aménagements éventuels. Il pourra proposer certains regroupements de projets qui présentent des formes similaires et des objectifs communs. Les équipes de recherche chargées de l'évaluation de ces projets expérimentaux seront ensuite sélectionnées par appel à projets d'étude et de recherche.

Les trois projets seront travaillés séquentiellement et n'ont pas nécessairement vocation à être tous construits simultanément et en début de programme. En particulier, les échanges avec le comité scientifique et les chercheurs sur un premier projet peuvent conduire à faire évoluer les suivants.

*Les modalités de préparation des projets, de sélection des équipes d'étude et de recherche et les méthodologies pour les appels à projet d'étude et de recherche sont détaillées en annexe 6.*