

Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences

REGION NORMANDIE

2019-2022

SOMMAIRE

PREAMBULE	- 4 -
LE CAP DE TRANSFORMATION PORTE PAR LE PACTE REGIONAL D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPETENCES NORMAND	- 7 -
I. Production d'informations et recueil des besoins pour cibler la réponse formation et garantir son adaptation en continu	- 7 -
1. La situation en Normandie en 2018	- 7 -
a. Le Contexte Normand	- 7 -
b. Caractéristiques des publics normands rentrant dans la cible du PRIC	- 8 -
c. Caractéristiques de l'emploi en Normandie	- 9 -
d. Cartographie de l'offre de formation normande	- 10 -
e. Les bénéficiaires de l'offre de formation de la Région	- 12 -
f. Les enjeux qui ressortent du diagnostic	- 16 -
3. Une méthode de recueil en continu des besoins en formation	- 18 -
a. Une méthode d'animation territoriale sous pilotage Etat-Région pour identifier les besoins et structurer des réponses territoriales concertées	- 19 -
b. Une Identification des besoins de compétences des territoires via un partenariat spécifique avec les acteurs économiques et une coopération à amplifier	- 21 -
c. Une coordination spécifique des achats de formation, renouvelée dans le cadre du Pacte	- 22 -
4. Un outil à construire : un écosystème partagé des données emploi-formation	- 23 -
5. Des actions spécifiques pour identifier les besoins liés aux transitions numériques et écologiques	- 24 -
II. Les leviers de transformation de l'offre de formation	- 27 -
1. Construire une nouvelle relation avec les entreprises pour proposer une offre de formation répondant à leurs besoins :	- 28 -
- 28 -	
2. Engager les prestataires de formation dans la mise en œuvre de nouvelles méthodes et ingénieries pédagogiques	- 29 -
a. Faire pour apprendre	- 29 -
b. Encourager les formations intégrant les usages du numérique	- 32 -
c. Développer de nouvelles ingénieries de parcours au service de l'accès à la qualification	- 34 -
d. Construire des outils permettant de reconnaître et valoriser les compétences acquises avant et pendant la formation :	- 34 -

Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences 2019-2022 – REGION NORMANDIE



e. Permettre aux stagiaires d'être des acteurs éco-citoyens, intégrant les enjeux du développement durable	- 35 -
3. Proposer aux publics de nouvelles modalités d'accès à la formation	- 36 -
a. L'accès à l'information sur l'offre de Formation : constitution d'un réseau de premier accueil	- 36 -
b. Ouvrir l'accès à la formation	- 37 -
III. Stratégies d'achats et de financement, pour permettre la mise en œuvre de ces projets de transformation	- 40 -
1. Evolution des lignes de partage avec Pôle emploi	- 40 -
2. Les modalités propres à la Région	- 41 -
Pour mener à bien ce cap de transformation, la Région Normandie et ses partenaires s'appuieront sur :	- 44 -
I. Un schéma de gouvernance permettant l'implication de tous dans la démarche	- 44 -
1. Un comité de pilotage Etat-Région en mars, juin et octobre	- 44 -
Ce comité de pilotage sera composé :	- 44 -
2. Un Comité Technique PACTE réuni mensuellement	- 45 -
3. Une commission Ad Hoc du CREFOP	- 45 -
4. La mobilisation et la concertation des acteurs emplois-formation des territoires :	- 46 -
5. Un pilotage sur chaque bassin via l'Animation Territoriale	- 47 -
II. Des moyens dédiés, en interne de la Région	- 48 -
III. Une évaluation en continue	- 48 -
1. La définition d'un dispositif de suivi pour l'ensemble des actions	- 49 -
2. Le suivi du parcours des bénéficiaires des actions de formation	- 49 -
3. Une évaluation des process, de la pertinence et de la cohérence des actions d'ingénierie innovantes mises en œuvre	- 49 -
4. Des indicateurs régionaux en complément du socle national d'indicateurs	- 50 -
IV. Trois projets expérimentaux évalués par le Conseil Scientifique	- 51 -

PREAMBULE

Le plan d'Investissement dans les Compétences a pour ambition l'édification d'une « société de compétences ». Il vise plusieurs objectifs complémentaires, devant favoriser l'adéquation permanente entre les compétences disponibles et les besoins de l'économie.

Ces objectifs principaux, déclinés en trois axes majeurs, sont les suivants :

- Répondre aux besoins de l'économie en temps réel et de manière prospective en adaptant l'offre et les contenus de formations,
- Garantir l'accès des publics les plus fragilisés, cible du PIC, aux parcours de formation qualifiants et à l'emploi par la consolidation des compétences clés,
- Engager le système de formation continue dans une profonde mutation, devant lui permettre d'être à la fois plus souple, plus réactif et d'interroger plus efficacement son efficience par la mise en œuvre d'outils adaptés.

La Ministre du Travail, Mme PENICAUD, a souhaité que les Régions puissent s'engager aux côtés de l'Etat dans ce grand plan de transformation, en formulant des propositions de transformation dans le cadre d'un Pacte Régional d'Investissement dans les compétences, signé entre la Région et l'Etat pour la période 2019-2022.

La dotation de l'Etat pour ce pacte pourra atteindre la somme de 337,04 M€, dans le cadre d'un engagement pluriannuel qui se déclinera en conventions financières annuelles.

Dans le même temps, la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté a pour ambition de lutter contre les inégalités de destin et de permettre une égalité des chances réelles.

Le Plan d'Investissement dans les Compétences, en tant que programme additionnel, doit venir en complément des mesures et dispositifs existants en Région Normandie. Dès lors il devra s'intégrer en cohérence avec les schémas existants et les politiques mises en œuvre. Celles-ci sont notamment définies dans le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles, élaboré par la Région et signé avec l'Etat et les partenaires sociaux pour la période 2017-2022.

Ce contrat de plan, élaboré sur la base d'un diagnostic territorial et socio-économique précis fixe la « feuille de route » que s'est donnée la Région Normandie pour réussir sa politique Orientation-Emploi-Formation en cohérence avec les besoins de ses entreprises et des publics demandeurs d'emplois. Il fixe un certain nombre d'orientations, de mesures et un cadre méthodologique d'Animation Territoriale de sa politique Emploi-Formation, ambitieuse et à la hauteur des enjeux majeurs auxquels est confrontée la Région Normandie, avec notamment :

- Une part importante de demandeurs d'emploi faiblement ou peu qualifiés (73% ont un niveau de formation initiale de niveau CAP/BEP)
- Un nombre de personnes en recherche d'emploi de 50 ans et plus supérieur à la moyenne nationale,

- Un nombre de diplômés du supérieur largement en dessous de la moyenne nationale (22% contre 28,5%),
- Avec des disparités territoriales majeures en termes d'activité économique, de répartition, de densité de population, d'âge, et de contraintes socio-économiques.

Dans le même temps, dans un contexte où l'activité économique normande est en recherche de main d'œuvre importante et régulière depuis maintenant deux ans, les actions de formations et les dispositifs existants montrent aujourd'hui leurs limites, objectivées par un certain nombre d'indicateurs, plus ou moins fortement corrélés entre eux :

- Les actions de formations qualifiantes peinent à trouver leur public,
- Les demandeurs d'emploi privilégient aujourd'hui l'emploi, même précaire, à des actions de formations certifiantes et longues,
- Des secteurs d'activités, fortement pourvoyeurs d'emplois, sont vus comme peu attractifs car méconnus, et laissent leurs appareils de formation dépourvus de stagiaires,
- Les prérequis à l'entrée de certaines formations certifiantes sont trop éloignés des niveaux réels des personnes et nécessitent de travailler autrement l'acquisition de compétences nécessaires pour l'emploi comme pour l'accès à une certification durable.

Malgré une offre de formation importante, basée sur un travail d'analyse et d'animation territoriale conduit par l'Etat et la Région et concerté avec ses partenaires, force est de constater qu'un certain nombre d'entreprises continuent par ailleurs de peiner à trouver la main d'œuvre dont elles ont besoin alors que des actions de formations ne trouvent pas leur public. Ces constats nous indiquent qu'il faut faire mieux et autrement.

Le Pacte régional d'investissement dans les compétences, de par son caractère pluriannuel, les ambitions qu'il porte et les moyens dont il est doté, constitue une opportunité majeure de faire évoluer en profondeur l'offre de formation continue existante en engageant pour quatre ans des moyens supplémentaires conséquents à ceux développés par la Région. Rédigé en concertation avec l'Etat, nos partenaires emploi-formation et les partenaires sociaux, il décline les mesures additionnelles qu'il propose, le cap de transformation durable qui est visé à l'issue de ces quatre années d'investissement massif, et les principales orientations choisies par la Région pour permettre la montée en compétence de ses demandeurs d'emplois en lien avec les besoins de l'économie Normande.

Au travers du Pacte Régional, 5 enjeux majeurs sont visés :

- Repérer et amener le public à la formation, en proposant de nouvelles approches,
- Adapter l'offre de formation pour permettre l'accès à un socle de compétences indispensables à l'intégration dans la société,
- Proposer des parcours de formation fluide et « sans couture », adaptés aux publics cibles du PIC, pour faciliter leur retour à l'emploi,
- Répondre aux besoins en compétences des entreprises, à partir d'une analyse en continu des besoins de l'économie,
- Adapter l'offre de formation qualifiante, dans ses objectifs et sa forme, à ces besoins.

Avec sa proposition, la Région Normandie vise à former plus de personnes en Normandie, avec un objectif de **110 000 parcours de formation sur la période 2019-2022**, mais surtout à permettre aux publics visés par le Plan d'Investissement dans les Compétences d'accéder à une première qualification professionnelle et à l'emploi en Normandie.

document de travail



Le cap de transformation porté par le Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences normand

I. Production d'informations et recueil des besoins pour cibler la réponse formation et garantir son adaptation en continu

1. La situation en Normandie en 2018

a. Le Contexte Normand

En 2015, plus de 3 339 000 personnes habitent en Normandie, dans 2 722 communes. La région regroupe 5% de la population française. La Normandie se place au 9^e rang des régions françaises. La population est inégalement répartie sur le territoire normand. 38% des Normands vivent en Seine-Maritime tandis que seuls 9% des Normands vivent dans l'Orne. La densité de population est aussi très hétérogène, avec une moyenne de 111,7 hab/km², soit la 7^e région de France, avec des territoires très densément peuplés, notamment dans les agglomérations et le long de l'axe Seine (jusqu'à 1 238 hab/km²) et d'autres beaucoup plus « déserts » en zones rurales (moins de 30 hab/km²).

Entre 2010 et 2015, la Normandie a gagné près de 28 700 habitants, soit 5 700 habitants par an en moyenne. Avec un rythme de croissance moyen de 0,2% par an, la population de la Normandie croît plus modérément qu'au niveau national (+0,5%). À l'exception du département de l'Orne, la population est en hausse dans tous les départements normands. L'Eure et le Calvados se distinguent par un dynamisme démographique plus soutenu.

Région jeune jusqu'au milieu de la décennie 2000, la Normandie possède désormais une population légèrement plus âgée qu'au niveau national. En 2014, l'âge moyen des Normands atteint 40,9 ans, contre 40,5 ans dans l'ensemble de la France métropolitaine. La région vieillit rapidement : elle compte désormais 77 habitants âgés de 65 ans ou plus pour 100 jeunes de moins de 20 ans. La population en âge de travailler se concentre dans les zones périurbaines des agglomérations telles que Rouen et Caen et dans le département de l'Eure.

La population des 15 ans ou plus non scolarisée représente 73% de la population normande. 34% de ces personnes n'ont peu ou pas de diplôme(s), contre 30,1% au niveau national. À l'opposé, 22% de la population normande est diplômée de l'enseignement supérieur, contre 28,5% de l'ensemble des Français. 26% de la population normande en emploi occupe un poste d'ouvrier, contre 21% au niveau national. À l'inverse, seuls 12% des Normands sont cadres ou de profession intellectuelle supérieure, contre 18% pour la France entière. Il y a moins d'écart dans les autres types de professions entre la Normandie et l'ensemble de la France.

La Métropole de Rouen, la Communauté urbaine de Caen la Mer et la Communauté d'agglomération havraise sont les trois pôles urbains normands à vocation métropolitaine. Ces trois agglomérations concentrent à elles seules 29% de la population normande et 40% de l'emploi salarié de la région.

La Normandie compte aussi 7 autres pôles urbains majeurs qui concentrent 18% de la population et 21% de l'emploi : les agglomérations de Seine-Eure, de Saint-Lô, du Cotentin, de Lisieux Normandie, d'Évreux Portes de Normandie, d'Alençon, et de la Région Dieppoise.



Les pôles urbains secondaires rassemblent quant à eux 21% de la population et 17% de l'emploi salarié. Ils sont au nombre de 16 dans la région.

Ainsi près de 70% des Normands, soit plus de 2 330 000 personnes, vivent dans un pôle urbain. Ces pôles urbains concentrent 80% de l'emploi salarié de la région.

Le reste de la population normande se répartit pour 15% dans des espaces ruraux et 10% dans des espaces périurbains qui dépendent des pôles à vocation métropolitaine

b. Caractéristiques des publics normands rentrant dans la cible du PRIC

À fin septembre 2018, **179 300** demandeurs d'emploi normands en catégories A, B, C sont concernés par le PIC (plan d'investissement dans les compétences)*. Ils représentent 61% des demandeurs d'emploi inscrits à fin septembre.

La proportion des demandeurs d'emploi concernés par le plan d'investissement dans les compétences est inégale selon les territoires. Elle est inférieure à la moyenne régionale dans le Calvados (58%). Elle s'établit à 61% en Seine-Maritime, 62% dans la Manche, 63% dans l'Eure et elle atteint 67% dans l'Orne.

* *demandeurs d'emploi ayant un niveau de formation BAC ou équivalent au BAC mais sans diplôme obtenu, et infra-BAC*

➤ **16% ont moins de 26 ans**

16% des demandeurs d'emploi cible « PIC » ont moins de 26 ans, soit **29 200** personnes. Les jeunes sont ainsi moins représentés dans le public « PIC » que parmi les demandeurs d'emploi plus diplômés (25%). Ils sont en proportion un peu plus nombreux en Seine-Maritime (17%). Ils sont, à l'inverse, moins représentés dans l'Eure, en particulier dans le sud du département.

➤ **30% ont 50 ans ou plus**

Fin septembre 2018, **53 200** inscrits concernés par le « PIC » ont 50 ans ou plus. Ils représentent ainsi 30% de ce public, soit deux fois plus qu'en considérant les demandeurs

d'emploi « hors PIC ». Les seniors sont plus représentés dans la Manche (32%) et plutôt dans les zones plus rurales.

➤ **12% bénéficient d'une obligation d'emploi**

22 200 demandeurs d'emploi cible « PIC » sont bénéficiaires d'une obligation d'emploi. Ils sont plus représentés (12%) que parmi les demandeurs d'emploi non concernés par ce plan d'investissement (6%) et en particulier ils sont plus nombreux en proportion dans l'Eure et l'Orne, particulièrement sur l'axe de Bernay à Alençon.

➤ **13% résident dans un quartier de la politique de la ville (QPV)**

23 300 inscrits concernés par le « PIC » résident dans un QPV (soit 13%). La moitié d'entre eux réside en Seine-Maritime, notamment près du Havre et de Rouen. Dans la Manche, seuls 8% des demandeurs d'emploi cible « PIC » résident en QPV.

➤ **15% bénéficient du RSA**

À fin septembre 2018, **27 300** demandeurs d'emploi cible « PIC » bénéficient du RSA (soit 15%, contre 9% parmi les demandeurs d'emploi non concernés par le « PIC »). Ils sont en proportion plus nombreux dans l'Orne et en Seine-Maritime (17%), plus particulièrement dans les zones du Havre et de Dieppe. À l'inverse, les demandeurs d'emploi de l'Eure et de la Manche bénéficient moins fréquemment de ce dispositif (11%).

➤ **51% sont inscrits à Pôle emploi depuis au moins un an**

92 300 demandeurs d'emploi concernés par le « PIC » sont inscrits depuis un an ou plus à Pôle emploi (soit 51%). C'est dans l'Eure et la Seine-Maritime que le chômage de longue durée est le plus prégnant (53% dans ces deux départements), en lien avec un plus fort recours à l'activité réduite. Les demandeurs d'emploi de l'Orne sont un peu moins concernés (48%).

c. **Caractéristiques de l'emploi en Normandie**

Fin 2017, 810 900 salariés (secteur privé) travaillent en Normandie, au sein de 77 900 établissements.

La Normandie est encore une région très industrielle : 23% des salariés travaillent dans ce secteur, contre 16% en moyenne nationale. En revanche, le secteur du commerce est moins développé dans la région : seuls 16% des salariés exercent un emploi dans ce secteur, contre 30% en France entière. Les services concentrent 53% de l'emploi et la construction 8%.

22% des salariés normands travaillent au sein d'établissements de moins de 10 salariés, 29% dans des établissements de 10 à 49 salariés, 31% dans des établissements de 50 à 249 salariés et 19% au sein d'établissements d'au moins 250 salariés. Ces proportions sont proches de celles observées en moyenne nationale.

41% des salariés travaillent en Seine-Maritime, 22% dans le Calvados. En particulier, 3 salariés normands sur 10 travaillent dans le territoire de la Métropole Rouen Normandie ou dans celui de la Communauté urbaine Caen la Mer. L'industrie est plus représentée dans les départements de l'Orne et de l'Eure et aussi au nord-est de la Seine-Maritime, dans la vallée de la Bresle.

La Normandie est aussi une région dans laquelle les entreprises ont un fort recours à l'emploi par intérim. 5,8% de l'emploi salarié s'exerce en intérim, contre 4,5% en moyenne nationale. 54% des intérimaires normands travaillent dans l'industrie, 27% dans le tertiaire et 19% dans la construction.

d. Cartographie de l'offre de formation normande

48 374 formations ont débuté en Normandie en 2017. L'offre de formation est déjà organisée entre les partenaires régionaux. Ainsi, 48% des formations débutées en 2017 sont financées par le Conseil Régional, 39% par Pôle emploi. Les OPCA, AGEFIPH et les bénéficiaires contribuent à hauteur de 13% des entrées en formation.

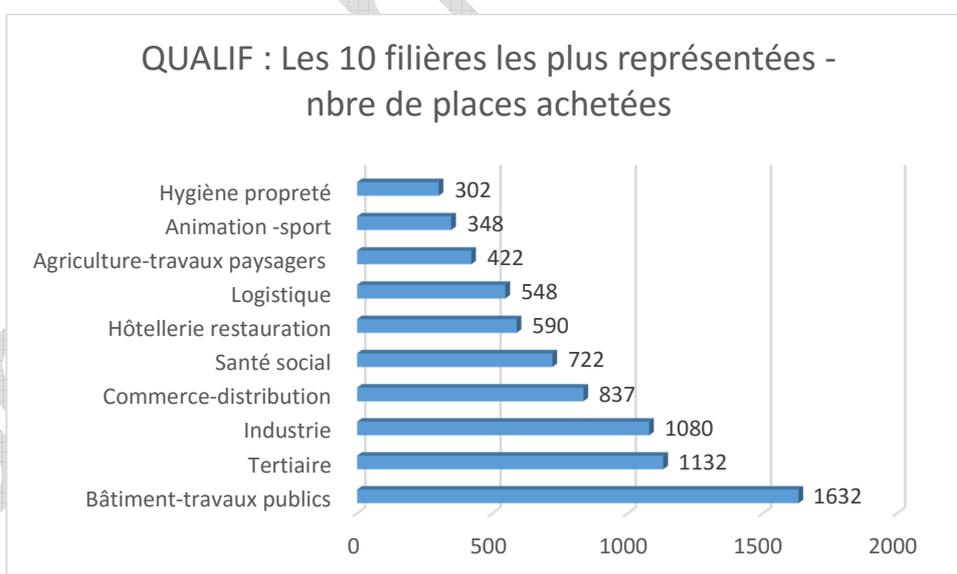
La Région concentre principalement son offre de formation sur de la *remise à niveau* (44% des entrées en formation) et de la *formation qualifiante* (42%).

Pôle emploi propose, pour 43% des entrées, des Aides Individuelles à la Formation et pour 36% des Actions de Formation Conventionnées. Il s'agit, pour 27% de formations *certifiantes*, 14% sont *professionnalisantes* et 13% visent un *perfectionnement / élargissement des compétences*.

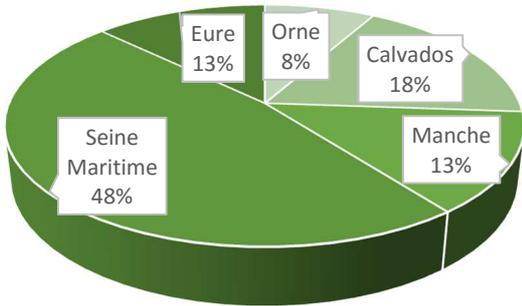
L'offre de formation de la Région (nombre de places achetées en 2018)

- **Le programme QUALIF**

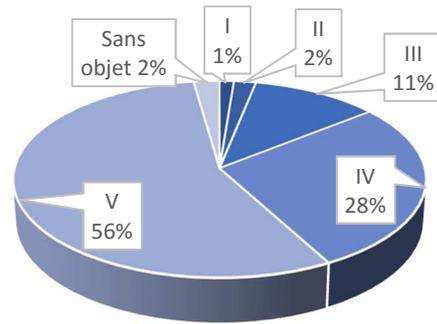
- Des formations majoritairement de niveau V et IV, en cohérence avec les publics du territoire,
- Un poids importants des formations BTP, tertiaire et industrie,
- Une répartition sur le territoire en lien avec le poids de la population



QUALIF : Répartition par département

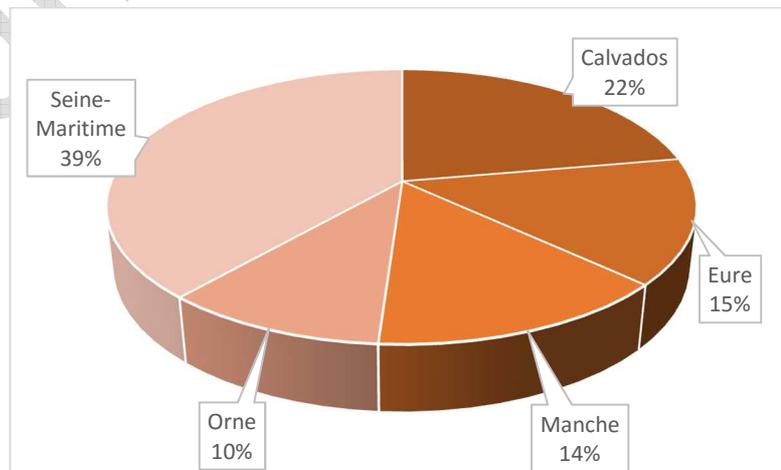
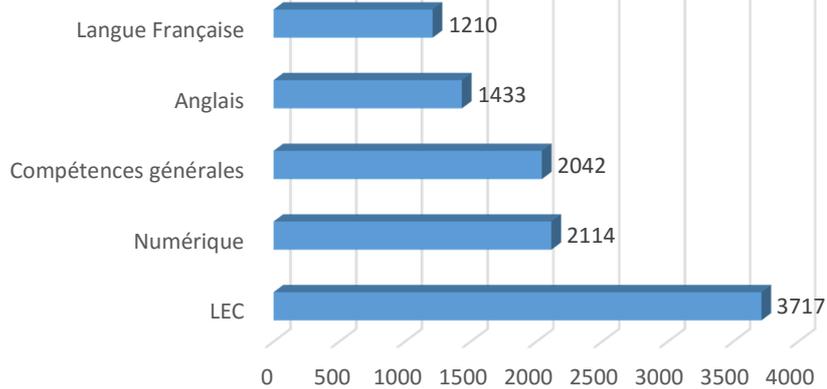


QUALIF : Répartition par niveau de formation

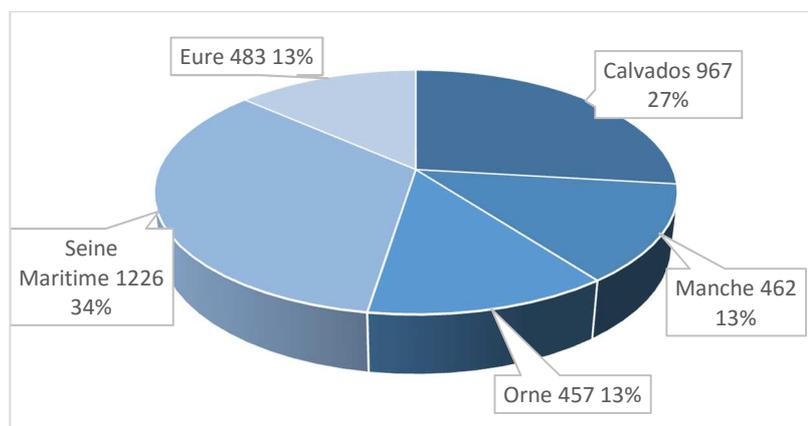


- **Le dispositif SOCLE de Compétences**

SOCLE : Répartition par contenus



- **Les dispositifs de construction de projet, CAQ (Contrat d'Accès à la Qualification – ex HN) et Réussir (ex BN)**



e. Les bénéficiaires de l'offre de formation de la Région

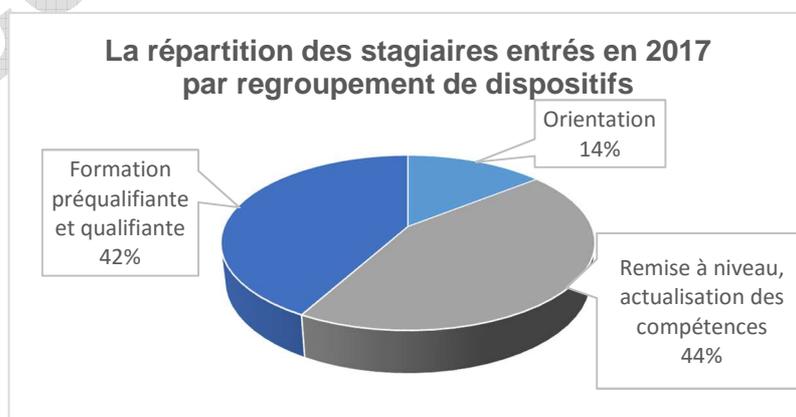
⇒ **L'ensemble des stagiaires**

La Normandie a accueilli sur ses dispositifs de formation 23 191 stagiaires en 2017, répartis dans 3 grandes familles de dispositifs :

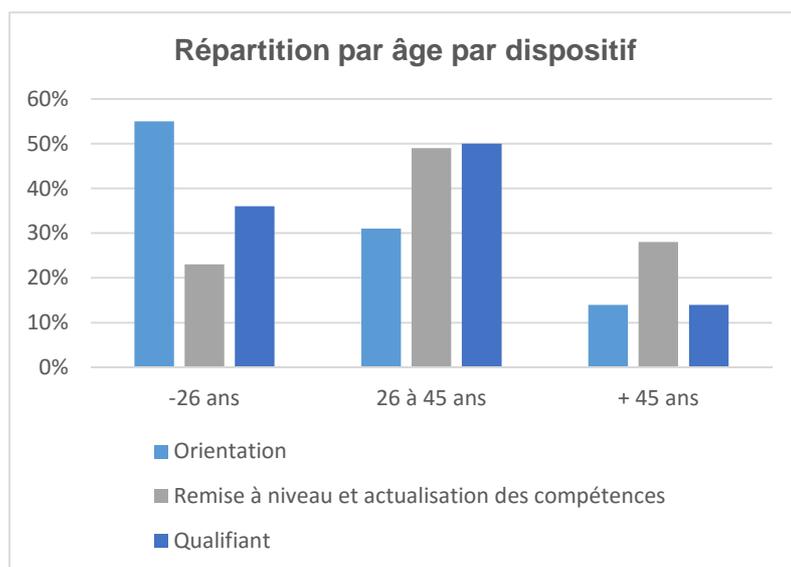
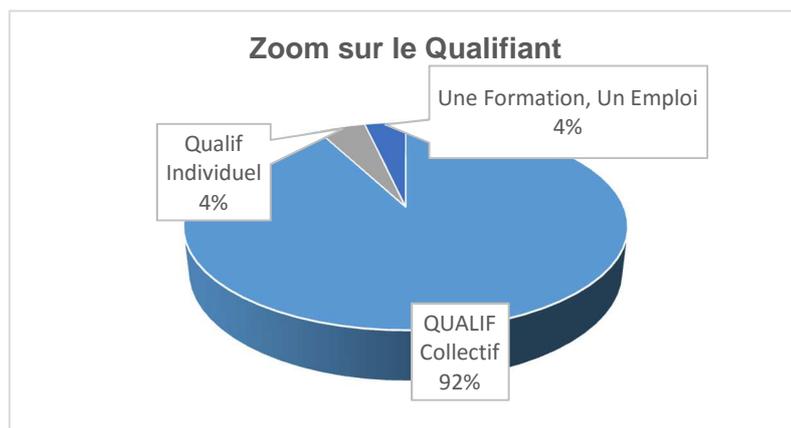
- Les dispositifs de construction de parcours et d'accès à la qualification, regroupés sous l'item « Orientation »,
- Les dispositifs de formation sur les compétences de bases, les compétences numériques, l'enseignement général, les compétences en langue française, l'anglais et l'entrepreneuriat regroupés sous l'item « Remise à niveau et actualisation des compétences »,
- Les dispositifs Qualif, Qualif Individuel et « Une Formation, Un Emploi », regroupés sous l'item « Préqualification et Qualification ».

Ces chiffres ne comprennent pas les marchés mis en œuvre pour les détenus, qui sont analysés à part.

Ces 23 191 stagiaires se sont répartis dans les 3 familles de la manière suivante :



Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences 2019-2022 – REGION NORMANDIE

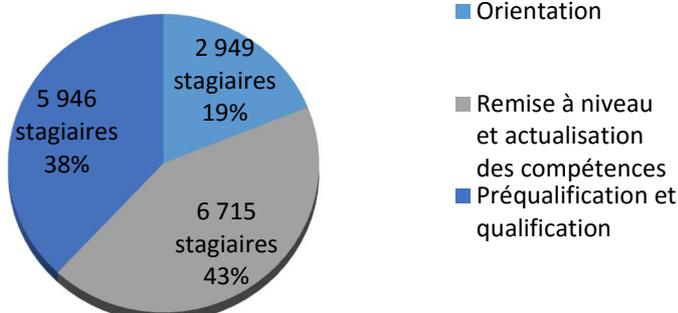


Le graphique ci-dessus indique une part de personnes en recherche d'emploi de plus de 45 ans moins représentée sur nos dispositifs et notamment sur le Qualifiant. Au regard du poids de cette typologie de demandeurs d'emplois chez les publics cible du PIC en Normandie, un travail spécifique sera à conduire.

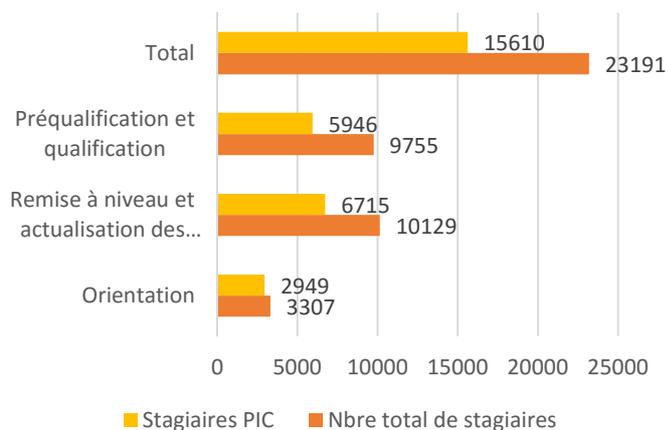
⇒ **Les stagiaires cibles du PIC, pas ou peu qualifiés (jusqu'à niveau IV non validé)**

67,31% de ces stagiaires, soit 15 610, sont pas ou peu qualifiés au sens du PIC, avec une répartition entre les groupements de dispositifs quasi équivalente à celle du tout public, mais représentant pour chacun un poids différent :

Répartition par regroupement de dispositifs des stagiaires PIC entrés en 2017 en Normandie



Part du public PIC par dispositif



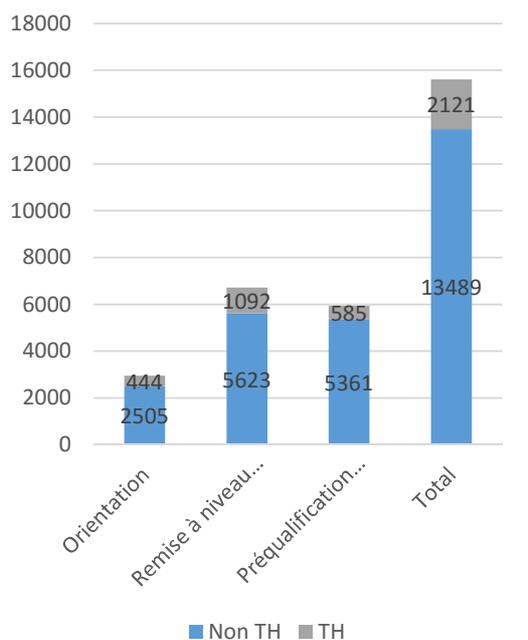
Les stagiaires au profil correspondant aux cibles du PIC représentent presque 90% des stagiaires dans les dispositifs « Orientation », alors qu'ils ne représentent que 61% des dispositifs « Préqualification et Qualification ».

⇒ Les stagiaires Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi

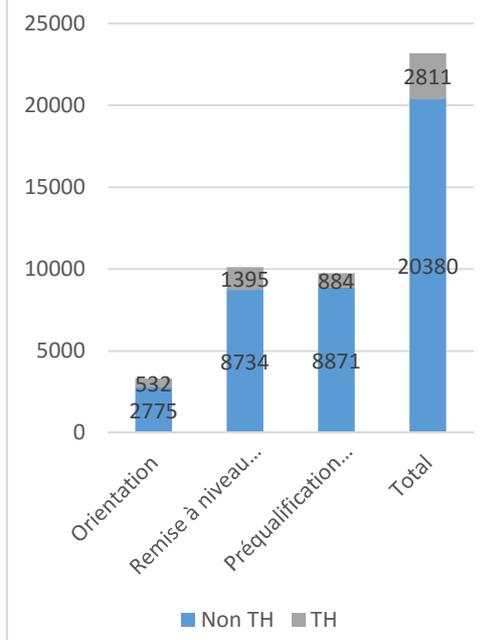
Plus de 75% des travailleurs handicapés entrés en formation en 2017 sur les dispositifs de la Région sont dans la cible du PIC, cumulant ainsi plusieurs difficultés, problématiques de santé et manque de qualification.

- 14 -

Effectif de TH dans le public cible du PIC

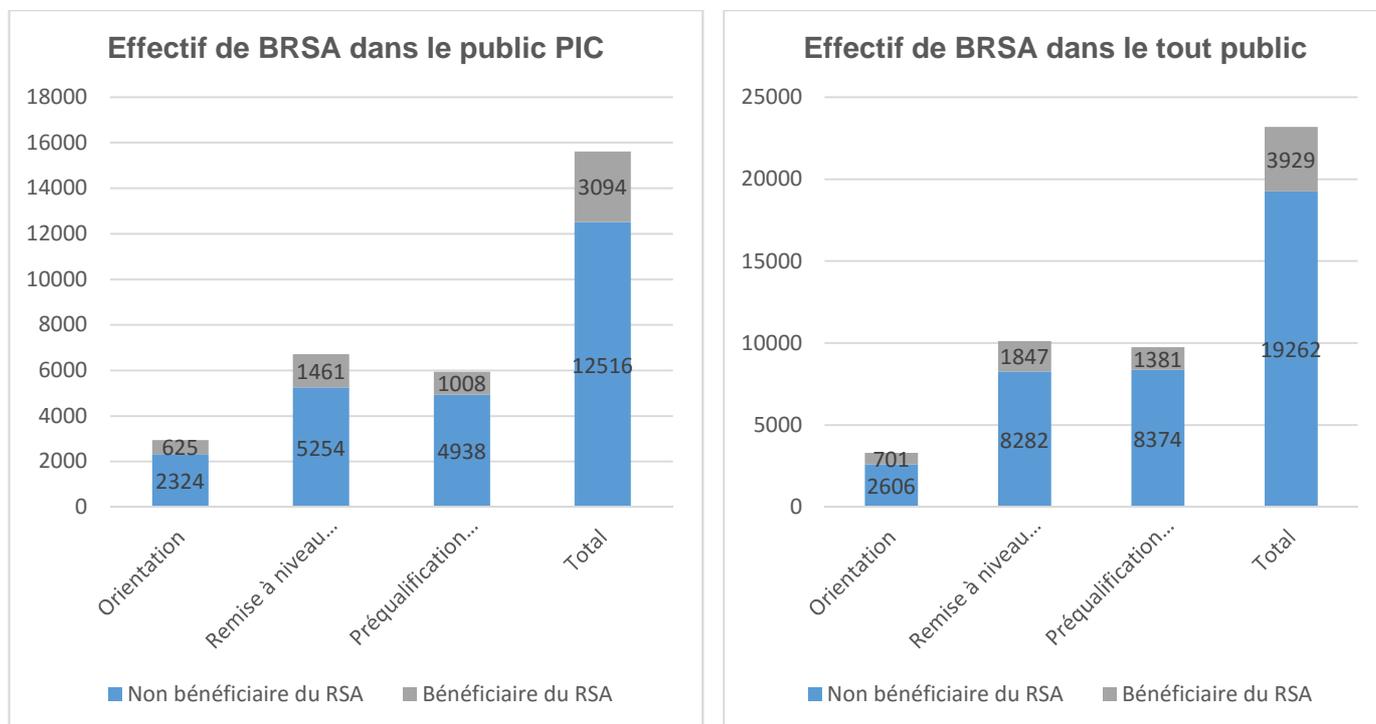


Effectif de TH dans le tout public



⇒ Les stagiaires bénéficiaire du RSA

De la même manière, les bénéficiaires du RSA représentent plus de 78% du public PIC.



- 15 -

⇒ Les stagiaires en détention

Les détenus font partie des cibles du Pacte régional, ce qui se justifie entièrement lorsque l'on observe les caractéristiques de ce public quant à son niveau de qualification.

Ainsi au niveau national, on note que :

- 25% de la population pénale est scolarisée en 2016-2017.
- 49,6% de la population pénale n'a pas de diplôme à l'entrée en détention (chiffres 2016),
- 9% de la population pénale a un niveau équivalent ou supérieur au baccalauréat (chiffres 2016).

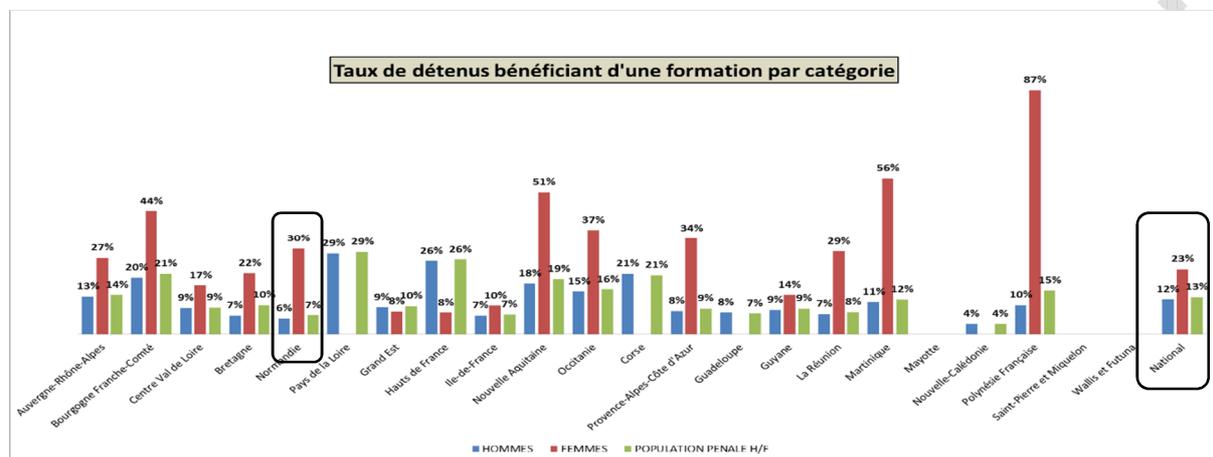
Il en ressort des enjeux spécifiques pour ce public, à savoir :

- Une accession à la formation primordiale pour un public majoritairement sans diplôme
- La nécessité d'entretenir les compétences déjà acquises par la formation continue, au sein d'un parcours cohérent,
- Une articulation indispensable au sein du parcours de détention, avec l'enseignement et le travail pénitentiaire.

Au-delà des enjeux d'accès à la qualification et à l'emploi, la formation professionnelle d'un détenu est aussi un levier fort de réinsertion.

En 2018 au niveau national, 28,6% de la population pénale bénéficie d'un emploi, et 13% de la population pénale bénéficie d'une formation, alors que ce chiffre n'est que de 7% en Normandie :

Indicateur « taux de détenus bénéficiant d'une formation » par rapport au nombre de détenus hébergés



Exemple de lecture

En Normandie, 30% de la population féminine hébergée suit une formation, 6% de la population masculine hébergée suit une formation 7% de la population globale hébergée suit une formation, contre 13% au national

Source

Direction de l'Administration Pénitentiaire

En 2017, 437 détenus ont bénéficié d'une formation.

Pour 140 d'entre eux, cette formation était certifiante, avec un taux de réussite à l'examen de 54%, auquel s'ajoute 3% de certifications partielles.

Les autres parcours de formation sont des actions de découverte de métiers, ou des 1^{ers} niveaux de qualification, qui ont vocation à se continuer à l'extérieur sur les dispositifs de droit commun.

f. Les enjeux qui ressortent du diagnostic

La Normandie est une région contrastée, entre des zones urbaines qui concentrent une grande partie de la population et des zones rurales moins densément peuplées. La dynamique démographique des territoires est aussi hétérogène avec des zones rurales qui tendent à perdre des habitants et des « métropoles » qui voient leur population augmenter. De par sa caractéristique industrielle, la population normande est plutôt peu qualifiée : les ouvriers sont en proportion beaucoup plus nombreux que dans le reste de la France métropolitaine, en revanche les cadres sont moins présents dans la région.

D'un point de vue économique, la Normandie a été fortement touchée par la crise de 2008, avec des destructions d'emploi importantes, notamment dans l'industrie. La reprise est aujourd'hui engagée, de manière différenciée selon les territoires.

Le tissu économique est aussi très contrasté en Normandie avec des territoires très industriels, jusqu'à 63% d'emploi salarié industriel sur certains espaces, et des zones où les potentialités d'emploi sont plus variées, particulièrement dans les zones urbaines. Ce sont aussi dans les grandes agglomérations que la création d'emploi est la plus importante : 41% des déclarations préalables à l'embauche du premier semestre 2018 sont concentrées dans les agglomérations de Rouen, Caen et du Havre. Les questions de mobilité et de lieux de formation adaptés prendront tout leur sens au regard de ces contrastes.

En lien avec une population peu qualifiée, les demandeurs d'emploi cible du Plan d'Investissement dans les Compétences sont nombreux. Ils représentent, en septembre 2018, 61% des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi, contre 54% en moyenne nationale. À fin septembre 2018, 179 300 demandeurs d'emploi en catégories A, B, C sont concernés par le Plan d'Investissement dans les Compétences. Ils sont aussi inégalement répartis sur le territoire normand. Les zones urbaines sont moins concernées par des populations pouvant bénéficier du PIC tandis que les pôles ruraux concentrent une proportion plus importante de personnes peu qualifiées. Ce sont aussi les territoires où l'emploi est le moins varié et le moins dynamique.

Les seniors, les bénéficiaires de l'obligation d'emploi, les personnes vivant dans un Quartier Prioritaire de la Ville ou encore les bénéficiaires du RSA font partie des cibles prioritaires de la mise en œuvre du PIC en Normandie. Ils représentent une part importante de la population cible du PIC et vivent sur des territoires où l'emploi leur est difficilement accessible. Les jeunes, s'ils représentent une part moins importante dans le public concerné par le PIC, sont aussi une cible prioritaire, particulièrement au nord de la Seine-Maritime, dans la Manche et au sud de l'Orne. Enfin, le chômage de longue durée est un phénomène prégnant dans les départements de l'Eure et de la Seine-Maritime.

- ⇒ La Normandie région contrastée, entre zones urbaines et rurales, dont la population est plutôt peu qualifiée,
- ⇒ Avec une activité économique contrastée en fonction des territoires,
- ⇒ Avec une reprise moins dynamique qu'au niveau national,
- ⇒ Avec une part importante de public PIC dans la DEFM : 61%, contre 54% au national, concentrés sur les zones rurales,
- ⇒ Les jeunes représentent une part importante du public PIC en Seine-Maritime, dans la Manche et au sud de l'Orne,
- ⇒ Plus de chômage de longue durée dans l'Eure et la Seine-Maritime
- ⇒ Les Séniors représentent le tiers des demandeurs d'emplois relevant du PIC en Normandie
- ⇒ Les bénéficiaires du RSA sont surreprésentés dans les publics cibles du PIC

3. Une méthode de recueil en continu des besoins en formation

Au-delà des constats posés à partir de cette photographie de la situation de l'emploi et de la formation en Normandie, nous mettons en œuvre en région, une méthode de recueil des besoins du territoire continue, partenariale et concertée.

Cette méthode, inscrite de longue date dans la pratique de nos politiques emploi-formation, a été très largement renforcée par une politique volontariste des élus depuis 2016. Les éléments ci-après décrivent son organisation générale et les ambitions de développement que portera le Pacte pour renforcer ses moyens et ses outils dans une visée plus prospective.

La Région Normandie a donné un nouvel élan à sa politique régionale dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle pour répondre aux besoins des entreprises et aux attentes des publics au plus près des territoires. Pour ce faire, elle s'appuie notamment sur 13 animateurs emploi-formation, dont la mission est de mettre en place un partenariat dynamique avec l'ensemble des acteurs de l'emploi, formation et insertion professionnelle sur chaque territoire, mais aussi de favoriser le renouvellement de l'offre de formation pour répondre à la problématique récurrente des difficultés de recrutement des entreprises en Normandie.

En 2017, 18 conférences territoriales ont ainsi été organisées, sous le pilotage du Président de la Région et de son Vice-président en charge de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Ces conférences qui réunissaient les forces économiques de chacun des territoires (plus de 420 entreprises partenaires réunies pour exprimer leurs besoins en compétences et la création d'un réseau d'une quarantaine d'ambassadeurs emploi-formation : chefs ou représentants d'entreprise constituant des relais informels des attentes des acteurs économiques des territoires), ont permis d'identifier concrètement les besoins en compétences, et notamment ceux relevant de la formation continue pour les demandeurs d'emploi.

Un second travail de concertation avec les branches a permis de croiser leurs besoins avec ceux relevés sur les territoires pour aboutir à l'offre de formation actuellement déployée par la Région sur ses territoires, dans le cadre de son programme structurel défini autour de quatre axes sur des marchés pluri-annuels et répartis comme suit :

- Les formations d'orientation et de construction de projet en amont de la qualification (refonte des dispositifs pour le 1^{er} janvier 2020),
- Les formations Socle de compétences : Lire Ecrire Compter, Anglais, remise à niveau générale, compétences digitales, entrepreneuriat (2018-2020),
- Les formations professionnalisantes et certifiantes Qualif (2018-2020),
- Les formations Qualif' Individuel répondant aux besoins non couverts dans le Qualif collectif.

Cette offre se trouve enrichie, complétée et actualisée en continu des besoins de compétences identifiés auprès des entreprises et des remontées qualitatives des territoires par :

- des actions de formations conjoncturelles activables sur la base de besoins identifiés auprès d'entreprises, de groupement d'employeurs, filières, branches professionnelles,
- des actions relevant du dispositif « Une Formation, Un Emploi »,
- des bons de commandes renouvelés en fonction des besoins sur les marchés des programmes structurels de la Région,

Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences 2019-2022 – REGION NORMANDIE

- des dispositifs AIF,
- des commandes complémentaires effectuées par Pôle emploi au titre de sa commande semestrielle d'Actions de Formation Conventionnées, selon des modalités d'achats concertées avec la Région.

Les éléments définis ci-après décrivent d'une part, la méthode et les outils existant à ce jour et qui permettent d'aboutir à l'offre de formation de formation continue telle que décrite ci-dessus, d'autre part, l'amplification à conduire dans le cadre du Pacte régional pour permettre d'améliorer encore davantage l'efficacité de l'offre.

a. Une méthode d'animation territoriale sous pilotage Etat-Région pour identifier les besoins et structurer des réponses territoriales concertées

❖ Présentation

La politique Emploi-Formation en Normandie est organisée autour de trois documents de référence :

- Le Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP 2017-2022),
- le Schéma Régional de Développement Economique des Entreprises, pour l'Innovation et l'Internationalisation (SRDEEII),
- la Stratégie Régionale pour l'Emploi (SRE)

Ces documents tiennent compte des contrastes importants du territoire normand et définissent les principes d'une action publique territorialisée au service du développement de l'emploi et de l'économie en Normandie, par une animation territoriale concertée entre acteurs du territoire et organisée au plus proche des normands et des entreprises.

Depuis 2018, cette animation territoriale est matérialisée sous la forme d'une nouvelle charte (cf. annexe 2), établie entre l'Etat et la Région, pour travailler conjointement à l'apport de solutions pragmatiques, tenant compte des compétences respectives de chacune des institutions.

Cette animation territoriale commune permet notamment :

- de mobiliser et d'articuler sur les territoires les acteurs et partenaires locaux pour anticiper et accompagner les mutations économiques et répondre ainsi aux besoins de recrutement des entreprises,
- de faciliter l'accès, le maintien et le retour à l'emploi des actifs et demandeurs d'emploi en développant leurs compétences, par le développement d'une offre de formation adaptée aux besoins exprimés sur les territoires,
- d'identifier, d'anticiper et de partager les opportunités et les problématiques de chaque territoire en y apportant des réponses de proximité coordonnées, rapides et efficaces,
- de déployer les politiques publiques au niveau de chaque territoire tout en garantissant la complémentarité et la cohérence de l'action de l'ensemble des acteurs territoriaux.

❖ Pilotage et mise en œuvre :

L'Animation Territoriale en Normandie est pilotée sur chaque arrondissement au sein d'une instance de coordination emploi-formation appelée CATEF (Comité d'Animation Territoriale Emploi Formation), co-présidée par le Sous-Préfet, avec l'appui du CDET de la Direccte, et par l'animateur emploi-formation de la Région. Elle se réunit *a minima* trimestriellement avec l'ensemble des partenaires locaux compétents en matière de développement économique et d'adéquation emploi-formation :

- Les acteurs de l'emploi : Pôle emploi, Mission Locale, Cap Emploi, PLIE et Maisons de l'Emploi ou des Compétences des territoires concernés ;
- Les partenaires sociaux : un représentant nommé désigné par organisation syndicale interprofessionnelle représentative au CREFOP. (La désignation d'un représentant commun pour les organisations représentatives des salariés et un représentant pour celles des employeurs est recherchée sur chaque territoire) ;
- Les chambres consulaires ;
- Les collectivités territoriales : Départements (chargé de mission insertion), EPCI (Développement économique, politique de la ville...) ;
- L'AFPA en sa qualité d'EPIC ;
- Tout autre acteur dont la présence est jugée utile par les membres permanents pour répondre à une problématique spécifique du territoire (acteurs du développement économiques, délégué du préfet chargé de la politique de la ville, autorités académiques ...).

Outre cette instance de pilotage et de coordination, l'Animation Territoriale en Normandie prend la forme de différents groupes techniques réunis à échéance régulière sur les différents bassins d'emploi.

Ces groupes techniques sont animés principalement, par les Animateurs Emploi-Formation (AEF) de la Région et les Chargés de Développement de l'Emploi et des Territoires (CDET) de la DIRECCTE, qui participent ainsi concrètement à la territorialisation des politiques de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle, permettant ainsi le développement d'une offre de service adaptée aux besoins des entreprises et aux caractéristiques des publics de chacun des territoires.

Le repérage des besoins des entreprises étant un enjeu tout aussi majeur que la connaissance des publics pour élaborer des réponses formations cohérentes avec les perspectives d'emploi et les besoins des publics (Nature des actions à déployer, dispositifs préparatoires, formations qualifiantes), l'Etat et la Région vont renforcer leur partenariat avec les Chambres de Commerce et d'Industrie.

Cette organisation, couplée aux partenariats forts avec les structures de l'emploi, nous permet d'avoir un maillage territorial fort et un spectre d'identification des besoins élargi.

❖ Un Groupe Technique local dédié à l’Orientation et la Formation

Si le CATEF représente l’instance de concertation et de coordination des acteurs locaux permettant de définir et de prioriser les actions à mener en terme d’emploi-formation pour répondre aux grands enjeux économiques et stratégiques de la zone, il est nécessaire d’attacher à cette instance un groupe technique opérationnel.

Chaque animateur Emploi-Formation de la Région pilote donc sur sa zone d’animation, un groupe technique dédié à l’Orientation et la Formation, pour une déclinaison opérationnelle des actions à mettre en œuvre au bénéfice du territoire, en interrogeant notamment les besoins de formation au regard de plusieurs critères complémentaires :

- Besoin de compétences liées à l’économie locale,
- Difficultés de recrutement exprimées par les employeurs,
- Besoins de formations liées aux caractéristiques des publics demandeurs d’emploi,
- Zones de mobilité des actifs et demandeurs d’emplois,
- Freins existants, etc.

En animant à échéances régulières ce comité technique opérationnel, l’animateur Emploi-Formation fait la synthèse des besoins de formations de la zone pour contribuer aux politiques d’achats des financeurs.

- ⇒ Une charte de l’animation territoriale signée le 13 novembre 2018 entre la Région Normandie et la Préfète de Région, pour un pilotage commun Etat/Région,
- ⇒ Des Groupes Technique Formation sur chaque territoire, au service du pacte régional, et pilotés par la Région.

21 -

b. Une Identification des besoins de compétences des territoires via un partenariat spécifique avec les acteurs économiques et une coopération à amplifier

La formation est un levier majeur de la performance de l’économie normande. Pour répondre aux besoins de qualification générés par les mutations économiques et la montée de secteurs émergents, l’existence de partenariats privilégiés avec les acteurs économiques du territoire s’avèrent donc primordiales.

En région, des partenariats existent notamment avec :

- Un certain nombre de Clusters et de groupements d’entreprises (Ex : la Glass Valley, ou Dieppe Méca Energie qui regroupe 140 entreprises pour 12 500 salariés et dont le président est ambassadeur emploi formation de la Région),
- Les Filières (douze contrats de filières à ce jour) permettant d’identifier des besoins de compétences et de déployer des actions emploi-formation ou orientation spécifiques,

Pacte Régional d’Investissement dans les Compétences 2019-2022 – REGION NORMANDIE

- L'Agence de Développement Normandie,
- **Les Branches Professionnelles**, dans le cadre d'accords de partenariats existants et à renouveler.

Accords de partenariat :

La Région Normandie a présenté à l'Assemblée Plénière d'avril 2018 les nouvelles modalités du conventionnement avec les branches professionnelles via de nouveaux accords de partenariat qui s'articulent autour de deux axes : faire évoluer l'offre des formations professionnelles, et faciliter l'orientation professionnelle tout au long de la vie.

Afin de répondre aux enjeux d'identification des besoins en compétences pour disposer d'une offre de formation cohérente, ces nouveaux accords de partenariat devront donc permettre de :

- Mettre en œuvre des diagnostics emploi-formation affinés, déclinés au niveau territorial, et permettant d'apporter une information précise et de qualité au regard des besoins d'évolution des formations professionnelles sur les trois voies (formations professionnelles initiales, statut scolaire, apprentissage et continue).
- Envisager le rapprochement cohérent des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications existant au niveau régional avec les observatoires de Branche, permettant ainsi d'effectuer des remontées pertinentes et fiables des besoins de qualification et partagées entre acteurs sociaux économiques régionaux

Ces partenariats seront mis en œuvre en liaison étroite et en cohérence avec les actions de l'Etat dans ce domaine (EDEC, Contrats stratégiques de filières, Nouveaux territoires d'Industrie, etc.)

Dans le cadre de ces accords, et grâce aux moyens de transformation permis par le PIC, les branches seront invitées à s'inscrire dans la démarche globale de Data-emploi prospectif initié par la Région Normandie, et financé notamment au titre de l'axe transverse dédié aux innovations du PIC.

- 22 -

c. Une coordination spécifique des achats de formation, renouvelée dans le cadre du Pacte

Au-delà des groupes locaux visant la définition des besoins et l'adéquation des formations aux besoins locaux, une coordination spécifique est mise en œuvre entre financeurs de formation.

Au titre de la convention régionale signée en 2017 avec Pôle emploi, un partage des informations s'opère sur les territoires et au niveau régional afin de garantir une coordination des achats efficiente, selon des règles de partage définies par la durée des formations mises en œuvre.

Le même travail de coordination doit également s'opérer avec les OPCA au titre des formations POE (Préparations Opérationnelles à l'Emploi).

A ce jour les lignes de partage de financement sont articulées autour d'un axe de durée : les formations de préparation à l'emploi et les formations d'une durée inférieures à 400H relèvent de financements de pôle emploi (AFPR, POE, AFC), quand la Région finance les formations allant au-delà de 400 Heures dans une visée qualifiante.

La coordination de nos achats s'effectue dès lors autour de cet axe selon deux niveaux d'intervention et de validation qui permettent de juger de la pertinence des projets au regard des besoins de compétences et de la demande d'emploi :

- Un premier niveau de coordination locale, réalisé dans le cadre d'échanges réguliers entre l'Animateur Emploi Formation de la Région et les instances de pilotage de Pôle emploi par bassins,

- Un second niveau de coordination territoriale, semestriel, réunit les services des Directions de la Formation Tout au Long de la Vie et de l'Animation Territoriale de la Région avec les Directions Territoriales de Pôle emploi.

⇒ Une coordination locale, départementale et régionale entre la Région et Pôle emploi, pour garantir la cohérence dans les achats de formation respectifs, ainsi que ceux des OPCA OPCO, formalisée dans le cadre d'une convention de partenariat

4. Un outil à construire : un écosystème partagé des données emploi-formation

Plan de numérisation de la NORMANDIE



La nécessité renforcée de connaître « en temps réel » les besoins de l'économie se conjugue avec la nécessité de mesurer les évolutions et transformations des métiers et des compétences dans une vision plus projective.

La production de données ne doit plus s'envisager aujourd'hui dans une dimension uniquement analytique ou statistique mais bien concourir à identifier les besoins à venir. Il s'agit d'un enjeu majeur pour anticiper les besoins en compétences et outiller à la fois les acheteurs de formation et les acteurs de l'emploi.

Les capacités nouvelles des systèmes numériques à traiter la donnée, la stocker, la calculer se démultiplient, et nous permettent d'envisager la création d'un outil d'Open-data partagé entre acteurs du monde économique et de la sphère emploi-formation pour identifier de manière prospective les compétences nécessaires à l'échelle du territoire.

La Région, chef de file de l'Open-data en Normandie est légitime pour porter un tel outil de mutualisation de la donnée.

La structuration d'un éco-système partagé de la donnée est un des enjeux du plan de numérisation de la Région Normandie adopté en juin 2017.

Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences 2019-2022 – REGION NORMANDIE

Via le Plan Investissement Compétences, nous souhaitons amplifier la constitution de notre Data-lab régional en mobilisant les moyens matériels, humains et financiers, nécessaires à l'animation du partenariat emploi-formation sur ce volet spécifique et à la collecte et l'agrégation des données avec pour objectif de constituer un écosystème régional de la donnée emploi –formation au service de tous.

L'axe d'innovation et l'invitation à développer des approches innovantes au service des publics et des besoins en compétences de l'économie peuvent nous permettre de franchir un cap structurel dans l'identification prospective des besoins de compétences du territoire. Le PIC doit donc permettre de développer cet outil partagé en participant au financement de l'outil et des moyens humains nécessaires à sa création.

→ création d'un outil d'Open-data partagé entre acteurs du monde économique et de la sphère emploi-formation pour identifier de manière prospective les compétences nécessaires à l'échelle du territoire

5. Des actions spécifiques pour identifier les besoins liés aux transitions numériques et écologiques

⇒ **Identifier les besoins en compétences liés à la transition numérique et organiser l'offre de formation en conséquence**

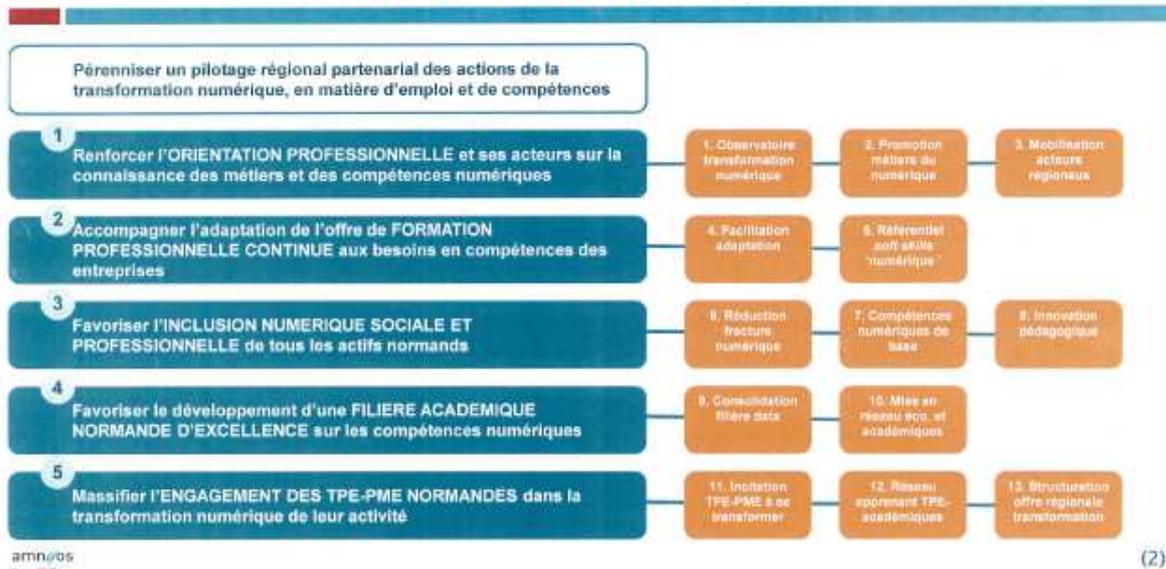
La Région vient d'achever une étude prospective relative aux usages du numérique, destinée à identifier les leviers pour accompagner les mutations importantes en cours et à venir.

La Région s'est faite accompagnée dans cette démarche par le Cabinet AMNYOS-IDATE. Le schéma ci-dessous fait la synthèse des grands enjeux auxquels la région est confrontée pour réussir son virage numérique. Les enjeux d'orientation, de formation, professionnalisation et d'accompagnement au changement y apparaissent comme majeurs et sont déclinés en thématiques d'intervention que le Pacte Régional doit nous permettre d'amplifier rapidement.

Les évolutions rapides, et permanentes générés par les moyens numériques ne nous permettront pas d'identifier en avance toutes les évolutions à venir et les besoins de formations précis associés. Il nous faut donc accompagner ces évolutions :

- par des actions développant l'acquisition d'un socle de base numérique, favorisant le développement d'une culture du numérique et l'intégration de ces usages sur un versant « facilitation »,
- mais également en amplifiant les actions de professionnalisation des organismes de formations,
- et enfin en accompagnant les entreprises avec les branches professionnelles et leurs OPCO.

13 recommandations d'actions regroupées en 5 axes stratégiques



Afin de poursuivre la démarche partenariale engagée au travers de cette étude et des fab lab qui y ont été associés, la Région propose de structurer une **mission « Compétences Numériques »**, avec un volet observatoire qui pourrait être animé par le CARIF-OREF Normand.

Au sein de cette mission, 4 propositions de thématiques à travailler :

- La connaissance et l'attractivité des métiers transformés par le numérique
- La professionnalisation des formateurs (au sens large)
- La sensibilisation des dirigeants de TPE-PME à la nécessité d'opérer leur mue digitale et leviers pour les soutenir
- Un sous-groupe spécifique FAFIEC-FORCO sur mutualisation des besoins de formation de développeurs.

⇒ **Identifier les besoins liés à la transition écologique : une stratégie régionale collaborative pour un modèle économique normand innovant, durable et circulaire**

A l'inverse de l'économie linéaire basée sur l'exploitation des ressources naturelles, l'économie circulaire fait de la préservation de ces ressources un levier de croissance économique. Privilégiant les circuits courts, elle maintient et crée de la richesse et des emplois locaux non délocalisables. Elle exige que soit partagée une dynamique autour de projets d'innovation orchestrés à l'échelle régionale et concrétisés à l'échelle locale.

En Normandie comme dans de nombreux territoires, chacun a pris conscience de la nécessité de repenser notre modèle en lui redonnant du souffle et du sens. De nombreux acteurs normands se sont ainsi engagés dans l'économie circulaire, que ce soient des entreprises, des associations, des citoyens ou encore des collectivités.

La Région Normandie, l'Etat et l'ADEME souhaitent accompagner et renforcer cette dynamique de manière concertée et coordonnée pour donner du sens et une réalité aux principes et valeurs qui président à la transition vers une économie à la fois compétitive et vertueuse.

En partenariat avec les clubs et réseaux et à partir de nombreuses contributions, une stratégie régionale pour une économie circulaire en Normandie a été élaborée.

4 ENGAGEMENTS POUR RELEVER LES 10 DÉFIS DE LA NORMANDIE DE DEMAIN

1. CRÉER DES BOUCLES DE VALEURS LOCALES À PARTIR DES RESSOURCES DU TERRITOIRE NORMAND

- Préserver et valoriser les ressources renouvelables
- Substituer et recycler les matières non renouvelables

2. ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT DE PRATIQUES DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

- Généraliser une économie normande circulaire, basée sur la sobriété et l'efficacité
- Faciliter la transition des entreprises normandes vers de nouveaux modèles économiques
- Développer l'écologie industrielle, territoriale interentreprises

3. RAPPROCHER L'OFFRE ET LA DEMANDE POUR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE

- Modifier les pratiques d'achats et de consommation
- Développer une offre de proximité et de qualité

4. AGIR ENSEMBLE

- Mobiliser les acteurs et les territoires
- Améliorer les connaissances par l'observation
- Sensibiliser et former aux applications de l'économie circulaire

Ces objectifs vont générer des évolutions obligatoires dans l'ensemble des dimensions de l'économie, des besoins de compétences nouveaux, et devront être accompagnés par l'adaptation de notre offre de formation. Au-delà de la dimension compétences métiers, la formation est aussi un levier important pour faire des stagiaires des acteurs éclairés sur ces enjeux de transition écologique.

La Région Normandie accompagnera ses évolutions majeures dans le cadre de sa compétence sur le champ de la formation des demandeurs d'emploi.

II. Les leviers de transformation de l'offre de formation

Le Plan d'Investissement dans les Compétences vise des enjeux de transformation majeurs du système de formation pour rendre celui-ci plus souple, plus réactif, davantage contextualisé aux besoins de compétences des territoires. De là, il a pour ambition l'atteinte d'un cap de transformation jamais visé : entrer dans une société de compétences en favorisant l'acculturation des publics à une démarche d'adaptabilité permanente, pour répondre aux besoins mouvants de l'économie.

Il vise ainsi à sécuriser des personnes à la fois éloignées de l'emploi, de la formation et confrontées à des flexibilités de parcours désormais inévitables, par l'accompagnement à l'appropriation d'une démarche autonome d'acquisition perpétuelle de compétences qui doit tendre à modifier de manière pérenne l'offre de formation telle qu'elle existe aujourd'hui pour proposer des actions formations plus souples et peut être plus courtes car visant l'acquisition de compétences, de blocs de compétences, voire de certifications partielles ou complètes.

Cette volonté requiert des besoins de modernisations importants, et qui relèvent principalement :

- D'une relation différente à l'usager dans la prise en compte de ses besoins et des moyens de les satisfaire,
- D'une relation différente à l'entreprise, pour comprendre les compétences dont elle a besoin, et comment elle doit contribuer à faire évoluer l'offre de formation.

Pour ce faire, la Région devra garantir :

- La sécurisation des parcours et de la traçabilité des acquisitions,
- La modernisation des modes de mise en œuvre de la formation (multimodalité, modularisation, Entrées et Sorties Permanentes, etc.),
- L'accompagnement et la professionnalisation des acteurs emploi-formation,
- Le rapprochement entre organismes de formation et monde économique via l'établissement de relations nouvelles, plus étroites, favorisant chez les acteurs économiques la connaissance des formations achetées par la Région et la reconnaissance des compétences qui y sont transmises pour maximiser les chances de retour à l'emploi au sortir des formations

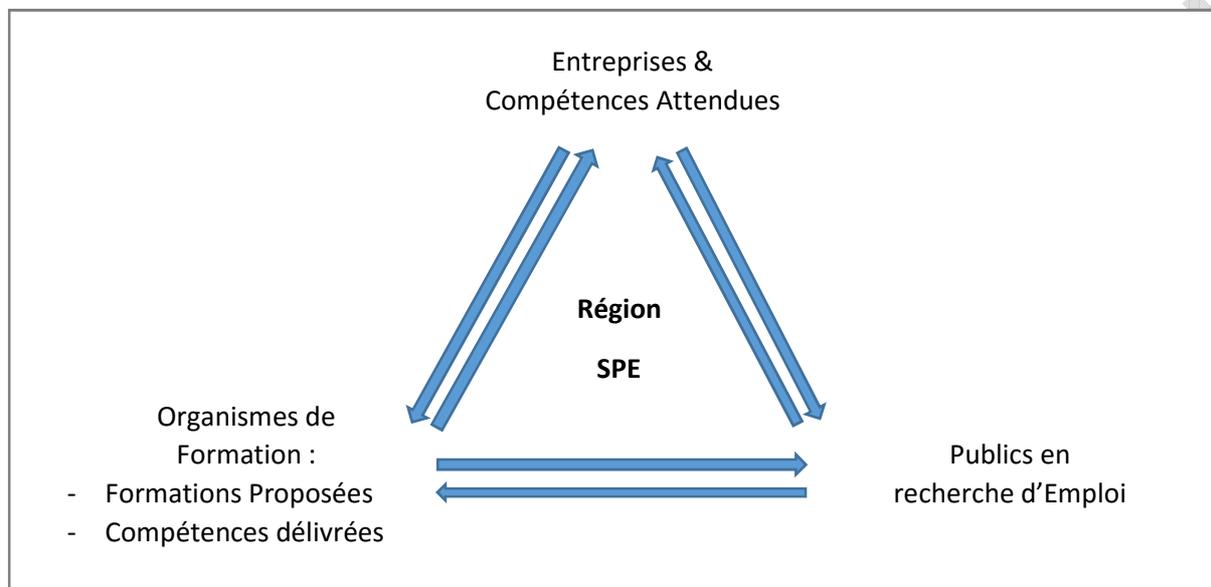
Pour réussir, ce PRIC devra donc s'appuyer sur :

- Des appels à projets innovants permettant la construction de démarches véritablement nouvelles et que la Région pourra essaimer, voire généraliser via sa commande publique,
- Des marchés publics bâtis pour initier les transformations fondamentales attendues mais sécurisantes, pour garantir la qualité des formations et la viabilité d'un appareil de formation professionnalisé,
- Des modalités de repérage des publics différentes,
- Des moyens renouvelés sur le champ du soutien financier aux stagiaires.

Pour que cela soit possible, la Région Normandie renforce ses moyens humains dédiés à l'animation de la communauté des organismes de formation, s'inscrit dans une dynamique de co-construction et de coopération, pour favoriser les innovations, le changement.

1. Construire une nouvelle relation avec les entreprises pour proposer une offre de formation répondant à leurs besoins :

Le taux de retour à l'emploi à l'issue d'une formation dépend, pour partie, de la connaissance et du crédit qu'apportent les entreprises à une offre de formation. Pour réussir l'adéquation entre les besoins de compétences des entreprises, l'offre de formation proposée et la montée en compétence progressive des personnes en recherche d'emploi, il faut à tout prix réussir l'interconnaissance au sein de ce triptyque.



En effet, c'est par une connaissance mutuelle que nous atteindrons une meilleure efficacité de nos investissements, en particulier sur le retour à l'emploi des personnes formées.

Cette interconnaissance passe à la fois par :

- Une prise de conscience de la part des employeurs des personnes des personnes en recherche d'emploi sur leur territoire (taux de chômage, niveau de formation initiale, Besoin de compétences et durées des parcours de formations associées),
- Un rapprochement entre organismes de formation, entreprise et financeur pour identifier les compétences recherchées et témoigner des capacités de l'organismes de formation à transmettre les compétences attendues, parfois en adaptant l'offre de formation existante.

En Normandie, nous avons expérimenté ce schéma de fonctionnement qui nous a permis sur des territoires de rapprocher entreprises et organismes de formation et de décliner des offres adaptées ou bâties « sur mesure » pour tenir compte de leurs besoins.

Dans le cadre du PRIC nous amplifierons la méthode déclinée sur ce schéma :

- Pour élaborer des formations « conjoncturelles », créées en réponse au besoin des employeurs en dehors de notre offre structurelle ;
- En incitant les organismes de formations de l'offre structurelle à faire connaître leur offre aux entreprises (modalités pédagogiques, matériels et équipements employés, réalisations de stagiaires, compétences transmises, etc.). Ces démarches devront être réalisées dans le cadre des marchés existants et à venir.

Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences 2019-2022 – REGION NORMANDIE

Plusieurs objectifs à cette interconnaissance :

- faire reconnaître la qualité des offres de formation pour favoriser la recherche de périodes en entreprises et l'insertion professionnelle de nos stagiaires,
- essayer les méthodes de reconnaissance et de validation de compétences proposées par la Région et ses organismes de formation partenaires (Badges Numériques, Livret de compétences)
- mais aussi d'activer une autre méthode de remontée de besoins de compétences et d'adaptation des contenus de formations par le contact direct entre les organismes de formation et les entreprises.

⇒ Impliquer les entreprises ou agences de travail temporaire sur l'ensemble du processus en amont du recrutement, en leur proposant des conventions de partenariat, pour organiser l'accès des publics PIC aux postes proposés :

- Faire connaître ses métiers,
- Valider les projets des bénéficiaires en lien avec le SPE,
- Contribuer à former,
- Embaucher à l'issue des périodes de formation

Exemple : convention de partenariat avec des entreprises du bassin de Cherbourg sur la formation de soudeur

- 29 -

2. Engager les prestataires de formation dans la mise en œuvre de nouvelles méthodes et ingénieries pédagogiques

Les personnes à la recherche d'un emploi, même si elles ont conscience qu'elles doivent se qualifier pour faciliter leur retour à l'emploi, ne se projettent pas dans des parcours de formation, associés parfois à des modalités trop scolaire et inadaptées.

Pour recréer de l'appétence pour la formation, il nous faut donc agir sur le « mode de faire » de la formation, utiliser d'autres méthodes pédagogiques, plus concrètes et proches des situations de travail.

a. Faire pour apprendre

⇒ Impliquer les entreprises en développant la formation en situation de travail pour les demandeurs d'emploi

L'enquête semestrielle 2018 de conjoncture dans les PME de Bpifrance révèle un taux record de difficultés de recrutement chez les PME : 41% des entreprises interrogées disent peiner à embaucher de nouveaux salariés, une proportion en hausse de 7 points sur un an. Il s'agit de la proportion la plus élevée depuis 2002. Les PME des secteurs du

Commerce/Réparation automobile (53%), des Biens intermédiaires (48%) et d'équipement (49%) et des Transports (48%) sont les plus affectées par ces difficultés.

À terme, ces difficultés pourraient freiner l'expansion des entreprises de moins de 250 salariés, met en garde Bpifrance.

En Normandie l'enquête BMO 2018 de Pôle emploi révèle que sur 92 200 projets de recrutements, 40% étaient jugés difficiles à pourvoir, ce taux atteignant même les 60% sur certaines zones. La formation des demandeurs d'emploi doit être une réponse pour ces entreprises qui ne trouvent pas aujourd'hui sur leur territoire les compétences nécessaires.

Pour ce faire, la Région Normandie propose d'amplifier son dispositif « Une Formation, Un emploi », qui vise à proposer une formation « sur mesure » aux entreprises qui s'engagent aux côtés de la Région en proposant des embauches pérennes à l'issue des formations. Plus de moyens financiers alloués, mais aussi une autre méthodologie de travail, permettant d'impliquer l'entreprise dans la formation (cf AFEST), en gardant l'objectif d'accès à une qualification reconnue, gage de sécurité pour le formé.

Ce dispositif, pour être efficace et toucher le plus d'entreprises, se mettra en œuvre dans le cadre d'une coopération forte avec Pôle emploi qui, avec ses équipes dédiées entreprises, est l'interlocuteur privilégié sur les territoires des petites et moyennes entreprises, qui constituent une partie importante du tissu économique normand.

⇒ Engager sur les territoires des partenariats renforcés avec les SIAE au bénéfice de stagiaires de formations cible du PIC :

Comme les entreprises, les Structures d'Insertion par l'Activité Economique, et a fortiori les Entreprises d'Insertion constituent des lieux privilégiés de mise en emploi, de remobilisation et d'apprentissages pour les demandeurs d'emploi les plus éloignés. La Région Normandie entretient de longue date des liens de coopération et de partenariat privilégié avec les structures de l'IAE. Dans le cadre du Pacte régional, nous proposons de mener un travail expérimental, destiné à mobiliser les structures apprenantes de l'IAE pour travailler de concert la remobilisation de publics, la contextualisation de savoirs de base associés à l'activité et le développement de compétences comportementales liées à toutes situations de travail.

La contextualisation des apprentissages et la formation adossée à une activité professionnelle en SIAE peut être l'un des maillons pour redonner de l'appétence et inciter des publics éloignés de la formation à s'engager progressivement dans des parcours mutualisant capitalisation de compétences et formation.

⇒ Proposition de « plateaux techniques » pour découvrir un métier par le faire

Pour amener les publics vers de la formation qualifiante débouchant en Région sur des emplois, il faut faire connaître les secteurs d'activité, les métiers porteurs et leurs conditions de travail, et notamment en permettant à des publics en recherche d'une nouvelle orientation, de « tester », de « faire » dans une brique d'orientation immersive.

Dans cet esprit, la Région met en œuvre depuis plusieurs années des plateaux techniques, des bancs d'essai, dans le cadre de ses dispositifs de construction de parcours (CAQ et Réussir).

Fort de cette expérience, l'objectif est aujourd'hui de développer une offre de services à l'échelle régionale permettant l'immersion tutorée sur les plateaux techniques des organismes de formation, lycées professionnels, CFA et autres structures de formation, pour que des personnes en recherche d'orientation professionnelle puissent :

- Découvrir un ou des métiers dans le cadre de mises en situation concrètes,
- Dans un environnement de formation permettant des échanges entre pairs,
- Accompagné par un formateur,
- En lien avec un opérateur CEP ou prestataire de formation qui pourra inscrire cette expérience dans le travail sur le projet professionnel.

Au-delà de la découverte de métiers, ce dispositif permet par ailleurs de démystifier la formation professionnelle, de prendre conscience des pré-requis nécessaires à la formation qui pourront amener la structure accompagnante à proposer des phases préalables de remise à niveau.

Une telle offre régionale, pour être développée rapidement, nécessite des moyens de structuration, d'animation, à la fois en ressources humaines, pédagogiques et immatérielles telle que le développement d'une plateforme facilitant l'accès à l'offre (identification des plateaux disponibles et sollicitation), mais aussi le développement d'outils de suivi, ou des mesures spécifiques d'hébergement et de mobilité sur la période d'immersion.

Les moyens du Pacte nous aideront à structurer cette offre pour en assurer l'organisation et à terme la pérennité une fois son fonctionnement instauré.

⇒ Les Entreprises d'Entraînement Pédagogique (EEP)

L'Entreprise d'Entraînement Pédagogique (ci-après appelée EEP) est une entreprise « virtuelle » qui ne produit pas mais reprend l'architecture d'une entreprise et en reproduit les fonctions tertiaires (administrative, RH, commerciale, comptable...). Organisée matériellement autour de pôles, les stagiaires et formateurs y emploient vocabulaire et codes professionnels (hiérarchie, réunions de service...). Le fonctionnement pédagogique s'y matérialise par des échanges réels de documents, mais également un contexte d'exigence professionnelle forte (objectifs, stratégie...) qui contribuent à mettre les apprenants en conditions réelles de travail. Si l'entreprise est fictive, les tâches effectuées sont bien réelles. Les objectifs pédagogiques sont autant méthodologiques que comportementaux (posture professionnelle, confiance en soi, travail en équipe...).

L'EEP permet ainsi de faciliter la réinsertion / l'insertion de publics éloignés du monde de l'entreprise en leur donnant une première expérience au plus près des conditions réelles de travail. L'EEP ne remplace pas la période de formation en entreprise mais la prépare et la consolide, là encore en contextualisant les apprentissages.

Environ 3.000 EEP fonctionnent en Europe actuellement. En Normandie, la majorité des actions qualifiantes commandées dans le tertiaire administratif s'appuie sur cette modalité pédagogique.

Dans la logique de déploiement d'une offre de service constituée de mesures variées, activables selon les besoins de chacun des publics pour construire des parcours individualisés et efficaces, la Région souhaite s'appuyer sur les moyens du PACTE pour structurer et développer un réseau d'EEP sur son territoire.

Au-delà de son utilisation dans le tertiaire, l'EEP a un potentiel d'évolution qui reste à découvrir sur d'autres filières à l'instar des Ecoles de Production dont la Région soutient le développement par ailleurs. Les filières informatique (fonctionnement en start-up et en mode projet), logistique, tourisme constituent ainsi autant de terrains d'application envisageables sur des secteurs d'activités vecteurs d'emploi en Normandie.

Une animation de réseau, sur le modèle de EuroEntEnt, réseau français reliant les différentes EEP tertiaires du territoire, constituent cependant un incontournable pour assurer le dynamisme et la pérennité de ces entreprises au-delà des moyens de transformation et de développement permis par le PACTE.

La Région souhaite engager dès 2019 un travail spécifique visant à identifier les secteurs d'activité où déployer ces EEP ainsi que des territoires associés.

⇒ Les Ecoles de Production :

La Région s'est fortement engagée dans le cadre de sa politique de lutte contre le décrochage scolaire dans la mise en œuvre des Ecoles de Production. Elle étudiera comment ces expériences, qui relèvent de la formation initiale, pourront bénéficier au public PIC en Normandie.

b. Encourager les formations intégrant les usages du numérique



⇒ **Communitic : Une plateforme d'échange sur les usages du numérique en formation**

En 2010, convaincu que les acheteurs de formation, dans leur pratiques d'achats, portent en eux la responsabilité du développement des innovations pédagogiques en lien avec le numérique, la Région Normandie crée Communitic et impose en parallèle dans ses cahiers des charges, pour certaines formations, un nombre minimum d'heures à réaliser en FOAD sur chaque marché. La « massification » de cette commande, son caractère obligatoire, ont amené des organismes de formation à s'engager activement dans l'utilisation du numérique en formation, et à pratiquer la formation autrement (moins de face à face et plus de tutorat par exemple).

Espace collaboratif de découverte, de projets et d'innovation pour l'orientation et la formation à l'ère numérique, Communitic accueille tous les professionnels de la formation, de l'orientation et de l'insertion qui développent des solutions de formations multimodales pour les apprenants normands, font évoluer leurs pratiques pédagogiques vers plus de souplesse, d'individualisation tout en utilisant les ressorts du numérique.

Créer le bouillonnement nécessaire pour se réinventer, mettre en place des dynamiques de créativité et d'agilité sont des objectifs permanents de Communitic. Cela se fait à travers

un Schéma de développement de l'innovation, et permettre de lancer un appel à projets « orienté » fin 2019.

c. Développer de nouvelles ingénieries de parcours au service de l'accès à la qualification

73.5% des Demandeurs d'Emploi visés par le PIC en Normandie sont d'un niveau V ou Infra V.

L'expérience capitalisée par la Région et ses partenaires nous révèle des difficultés à amener vers la qualification ces typologies de publics, difficultés qui relèvent de différents facteurs :

- Un manque d'appétence vers la formation pour des publics ayant pu être en échec scolaire et qui ne souhaitent pas se former,
- Nécessité de parcours longs pour atteindre progressivement les niveaux de qualification attendus par les employeurs, alors que ce public a du mal à se projeter, et notamment les jeunes,
- Des parcours longs qui génèrent des problématiques de subsistance
- etc.

Cela nous amène à proposer différentes modalités d'accès à la qualification selon les typologies de publics et les besoins de compétences des territoires.

Ces modalités relèveront :

- du **futur dispositif de construction de parcours professionnel « Parcours 2020 »** qui, sans se substituer aux acteurs spécialisés extérieurs, proposera un accompagnement global des stagiaires et qui sera mis en œuvre au 1^{er} janvier 2020 en remplacement de nos dispositifs régionaux CAQ et REUSSIR,
- de « **Parcours Intégrés** » proposés par nos organismes de formation du qualifiant pour répondre aux besoins de compétences identifiés à l'échelle d'un territoire ou de besoins mutualisés d'entreprises et permettant d'afficher dès le recrutement les emplois à pourvoir, favorisant la projection professionnelle et le développement d'un intérêt « immédiat » à suivre le parcours de formation proposé,

d. Construire des outils permettant de reconnaître et valoriser les compétences acquises avant et pendant la formation :

Dans une logique de parcours non linéaires et de formations modulaires visant l'acquisition progressive de compétences, la capitalisation et la traçabilité des compétences acquises sont des enjeux majeurs qui conditionnent l'efficacité durable de nos investissements de formations. Ce sont par ailleurs des leviers de valorisation des personnes, qui redonnent de la confiance en soi.

La région développera donc dans le cadre du Pacte deux démarches parallèles :

- Une démarche autour d'outils de suivi des compétences acquises :

- **Création d'un livret de suivi numérique** pour chaque stagiaire, permettant l'inscription des compétences acquises sur un format portefeuille de compétences et la capitalisation de badges numériques qui pourront y être associés,
- Accompagnement à la conception de badges dans le cadre du programme « Badgeons la Normandie »,
- Une démarche d'accompagnement des organismes pour systématiser les mises en situations professionnelles évaluatives permettant d'identifier les compétences acquises, et celles à acquérir (évaluation formative initiale, évaluations en cours de formation, repérage et certification des compétences acquises tout au long du parcours).

La Région s'appuiera notamment sur des expérimentations en cours de déploiement telle qu'une démarche territoriale coordonnée par le CIBC de l'Eure et associant les SIAE locales, les entreprises, et les organismes de formation, pour identifier les compétences recherchées par les entreprises locales, et valoriser leur acquisition chez les apprenants et salariés de l'IAE.

Cette initiative qui bénéficie de financements régionaux au titre de notre soutien à la politique de la ville, et de financements de la Direccte au titre de l'appel à projet FIT sera suivie et permettra d'identifier les facteurs clés de réussite ou d'amélioration de notre démarche de valorisation des compétences.

e. Permettre aux stagiaires d'être des acteurs éco-citoyens, intégrant les enjeux du développement durable

Afin de faire évoluer les comportements vis-à-vis des questions environnementales, économiques et sociales, la Région Normandie s'engage chaque année à soutenir des projets pour éduquer au développement durable. Si la Région n'a pas vocation à financer l'ensemble de ces projets, elle souhaite pouvoir accompagner une partie d'entre eux, dont le thème, les objectifs et la mise en œuvre sont en adéquation étroite avec sa politique de développement durable.

La Région soutient à ce titre des actions ou des événements qui, à l'échelle régionale, concourent à :

- la coordination, la mise en réseau et la participation des acteurs de l'éducation au développement durable,
- l'information, la formation, la sensibilisation, l'éducation et la prévention auprès des Normands de tous âges,

Sur les thématiques suivantes relevant du développement durable :

- Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère,
- Préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources,
- Épanouissement humain et accès pour tous à une bonne qualité de vie,
- Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations,
- Dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

Des structures de formation normandes sont d'ores et déjà engagées dans cette démarche, l'enjeu sur les années à venir et de mobiliser plus largement les acteurs de la formation sur

cette thématique, en impliquant les stagiaires pour leur faire acquérir des compétences sur ces thématiques.

Pour favoriser l'émergence et le déploiement de ces modalités, la Région :

- Conduira des innovations « en propre », inscrites dans les cahiers de charges de ses achats,
- Fera appel à des prestataires externes chargés de conduire une réflexion et des démarches d'innovation en associant les organismes de formation de la Région,
- Favorisera l'essaimage des pratiques par la professionnalisation déployée par le CARIF-OREF Normand.

3. Proposer aux publics de nouvelles modalités d'accès à la formation

Les difficultés que nous rencontrons aujourd'hui pour mobiliser les publics sur les actions de formations du programme structurel régional doivent nous conduire à définir d'autres modes de mobilisation et d'accès des publics à l'offre de formation, *a fortiori* dans le cadre des programmes additionnels relevant du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences.

a. L'accès à l'information sur l'offre de Formation : constitution d'un réseau de premier accueil

Au-delà des réseaux et moyens d'informations existant actuellement sur des formats d'accueil physique (CEP, PLIE, Maisons de l'Emploi, etc.), ou sur des formats numériques (Plateforme WEB Régionale « Parcours Métiers », Plateforme CARIFOREF « Trouver ma Formation », outils Pôle emploi, etc.), nous proposons d'élargir le cercle des acteurs en capacité d'informer, d'orienter les publics vers l'information disponible en termes d'emploi-formation pour favoriser la connaissance des actions existantes au profit de nos publics en recherche d'emploi. Le grand public a accès à un numéro gratuit d'information sur la formation professionnelle, crée et animé par la Région et s'appuyant sur le Carif-Oref, en partenariat avec le FONGECIF.

En complément, les professionnels de l'insertion, lorsqu'ils sont confrontés à des questions pour renseigner le public qu'ils accueillent, doivent eux aussi pouvoir avoir accès à des professionnels par des canaux privilégiés.

Pour ce faire, la Région constituera avec ses partenaires de l'équipe projet PIC une cartographie des services de proximité et des acteurs pouvant constituer ce réseau de premier accueil et de point d'information sur l'orientation et la formation.

Ce réseau pourra être constituée des cellules emploi existantes, des secrétaires de mairie des communes rurales, des CCAS, du réseau EPN et Tiers-lieux Normand, des Maisons de Services Aux Publics, des régies de quartiers, etc.

La Région proposera ensuite la constitution d'un groupe de travail dédié, réunissant les acteurs de terrain potentiellement mobilisables pour constituer ce réseau de premier accueil, afin d'identifier le niveau d'information qu'ils pourront être amenés à transmettre, les besoins de professionnalisation associés, et les moyens matériels nécessaires (Panneaux d'affichage numérique poussant de l'information dédiée, etc.)

En l'absence de structures relais, la Région encouragera le développement d'outils et de modalités de proximité permettant d'aller vers les publics, au plus près de leurs lieux de vie (Bus d'accès aux services, Bus numérique, permanences au sein des mairies, etc.)

L'Animation territoriale pourra aider à la mise en œuvre d'un travail de territoire favorisant le développement de point d'accès @ la formation et la mobilisation des structures existantes. Une action prioritaire sera conduite sur les Quartiers de la Politique de la Ville et les territoires ruraux, dont les caractéristiques spécifiques nécessitent prioritairement la mise en œuvre de moyens de proximité permettant d'améliorer le contact et l'accès vers la formation des publics.

b. Ouvrir l'accès à la formation

La Région Normandie a choisi de mettre fin à la prescription obligatoire par le Service Public de l'Emploi en amont des entrées sur ses parcours de formation.

Les organismes ont désormais la latitude pour positionner et inscrire des stagiaires sur les places de formations de la Région, sous réserve de s'assurer de la validation du projet du candidat

Dans le cadre du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences, la Région veillera à accompagner les organismes de formation à sortir du schéma « tout évaluatif » en amont des formations qualifiantes, pour encourager à la mise en œuvre de parcours « sur mesure » vers l'accès aux compétences visées et/ou à la qualification.

La contractualisation sous forme d'un volume horaire global leur permet déjà d'individualiser les parcours en fonction de là où en est le candidat, et de proposer des parcours de 400 ou 900 heures pour atteindre un même objectif. Cependant, cette possibilité est grandement atténuée par des logiques économiques, d'organisation, de moyens pédagogiques à disposition, ne permettant pas son effectivité.

Un travail particulier, à titre d'expérience, sera mené avec quelques organismes de formation conduisant actuellement des dispositifs pour lesquels des volumes importants d'heures stagiaires doivent permettre de travailler sur des entrées et sorties permanentes, d'individualiser les parcours dans les contenus et les durées pour opérer à l'entrée en formation une sélection ne portant que sur la validation du projet et la capacité à apprendre.

Les organismes pourront alors en fonction du besoin de formation proposer un « Parcours Intégré » au sein de leur dispositif ou effectuer, via le livret de suivi numérique propre au bénéficiaire, son repositionnement vers des mesures relevant des dispositifs préparatoires.

4. Mise en œuvre de mesures de sécurisation des parcours visant à stabiliser les apprenants en situation de formation, pour lever les freins à l'accès et au maintien en formation

Dans une démarche de sécurisation des parcours, on ne peut s'intéresser de manière isolée aux freins à l'accès et au maintien en formation sans s'intéresser plus largement aux freins à l'accès à l'emploi, qui renvoient à des notions de difficultés « non-professionnelle » empêchant de trouver un emploi ou de s'engager dans une démarche d'insertion et de formation.

Ces freins ont été catégorisés en 8 thématiques dans une étude menée par les Maisons de l'Emploi de l'agglomération de Lille en 2012, et repris par France Stratégie en 2016 :

1. Adaptation à l'entreprise : hiérarchie, être à l'heure, équipe, savoir-être dont vêtement, hygiène, comportements,
2. Repérage sur le marché du travail : projet professionnel, recherche d'emploi et démarches dont numérique, découragement,
3. Mobilité : permis, obstacle cognitif et/ou financier, véhicule utilisable, accès transports en commun, réticence,
4. Logement : absence, précaire, en risque de perte, inadapté/insalubre,
5. Difficultés financières : aucun, insuffisant pour vivre, pour accès à l'emploi, surendettement,
6. Garde d'enfants : déficit d'offre, offre inadaptée, frein financier, non- recours,
7. Difficultés administratives : absence de couverture sociale, sous-main de justice, en situation irrégulière,
8. Santé : physique, psychologique dont handicap, addictions.

Chacun de ces freins appellent des leviers et des actions ad hoc, pouvant notamment relever du champ de la formation professionnelle. Ainsi la formation et le suivi mis en œuvre dans le cadre du dispositif d'accompagnement à la construction de projet des demandeurs d'emploi doit pouvoir répondre à ces problématiques au travers de :

- L'acquisition de compétences transversales, savoirs-être ou soft skills,
- La connaissance du marché du travail local, régional et national, pour construire un projet réaliste et réalisable,
- La compilation dans un seul lieu de l'ensemble des mesures existantes pour favoriser les déplacements, la garde d'enfants, l'accès à un logement ... (cf onglet « faciliter ma formation » du site du carif-oref normand, alimenté dans le cadre de l'animation territoriale - Faciliter ma formation)

En complément, la Région pourra, grâce notamment aux crédits du Pacte Régional d'Investissement dans les compétences :

- Envisager des mesures incitatives liées à la rémunération des stagiaires, telles que :
 - o Expérimenter en fin de formation de construction de parcours, tout en continuant des actions de préparation à l'entrée en formation qualifiante, le maintien d'une rémunération en contrepartie d'activités mise en œuvre pour des collectivités, proposées sur un territoire et animée par le prestataire formation de la Région, et ce jusqu'à l'entrée en formation qualifiante. Cette mesure aurait pour objectif de maintenir la dynamique d'accès à la formation qualifiante en évitant les ruptures, tout en permettant la mise en œuvre des soft skills acquises en formation par exemple,
 - o Expérimenter la revalorisation des barèmes de rémunération et tout particulièrement pour le public PIC,

- Organiser l'accès à une offre de mobilité existante à des tarifs préférentiels (transport public routier et train),
- Prévoir une aide financière pour les demandeurs d'emploi du dispositif de construction de parcours, gérées par les prestataires de la Région, et intervenant en subsidiarité des mesures mises en œuvre par les autres acteurs (Pôle emploi, CAF, conseils départementaux ...) pour permettre : l'acquisition de tenues professionnelles, la préparation du permis, le financement de déplacements quotidiens permettant de se rendre en formation Cette aide existe aujourd'hui sur le dispositif Réussir, et pourrait être étendue à l'ensemble du territoire normand en 2020,
- Mettre en place une aide dans l'esprit « boîte à outils » pour les stagiaires du programme QUALIF, et notamment pour acquérir une tenue professionnelle, chaussures de sécurité et du matériel qui reste de la propriété du stagiaires (couteaux en cuisine, ciseaux en coiffure ...).

5. Favoriser l'Inclusion des Personnes BOETH

L'insertion professionnelle des personnes Bénéficiaires d'une Obligation d'Emploi dans le cadre d'une reconnaissance Travailleur Handicapé doit se faire au maximum selon le principe de l'inclusion sociale et professionnelle. En région Normandie, nos élus défendent cette position inscrite dans la loi de 2005 (LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées) et ont souhaité que ce principe inclusif puisse s'appliquer à l'intégralité des formations que nous déployons.

Partant du principe que ce n'est pas le Handicap qui limite les possibilités mais la situation qui est handicapante, nous avons souhaité développer un ensemble de mesures basées sur le principe de la compensation du handicap et destinées à favoriser l'inclusion professionnelle, tant sur les volets orientation, que formation.

En pratique, cela se traduit en une convention de partenariat signée entre la Région et l'AGEFIPH sur la période 2018-2022. Cette convention, articulée autour de quatre axes, nous permet de décliner les mesures décrites au sein de la fiche action spécifique 2.6 et de les amplifier dans le cadre du PACTE Régional, notamment sur le champ de la professionnalisation.

III. Stratégies d'achats et de financement, pour permettre la mise en œuvre de ces projets de transformation

1. Evolution des lignes de partage avec Pôle emploi

Compétente sur le champ de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, la Région a par ailleurs la responsabilité de la coordination des achats de formations collectives sur son territoire. Cette coordination est formalisée avec Pôle emploi dans le cadre d'une convention de partenariat qui vise « un ambition commune pour répondre aux besoins des entreprises et accélérer le retour à l'emploi » en Normandie. Signée en 2017 pour une durée de 3 ans, elle se fixe notamment un objectif de renforcement des coopérations entre la Région et Pôle emploi sur le champ de l'orientation et de la formation (axe 2 de la convention), en :

- Concourant à l'identification des besoins territoriaux : la Région Normandie et Pôle emploi disposent de données et d'outils complémentaires de connaissance des réalités socio-économiques des territoires. Le partage de ces informations, des analyses réalisées et l'élaboration de diagnostics ciblés sont gages d'une meilleure prise en compte des spécificités de chaque territoire pour anticiper les mutations économiques et mieux accompagner son développement économique.
- Coordonnant les achats de formation : complémentaires à l'offre de formation structurante de la Région à destination des demandeurs d'emploi et au titre du schéma sanitaire et social, Pôle emploi finance des formations dans le cadre d'achats de formation collectifs (AFC) et d'aides individuelles à la formation (AIF). Dans un objectif d'accès facilité à la formation au maximum de demandeurs d'emploi qui en ont besoin, de satisfaction des besoins des entreprises et de réduction du nombre d'offres d'emploi non pourvues, la Région Normandie et Pôle emploi s'engagent sur un achat coordonné des formations.

Ainsi un travail régulier est réalisé entre les équipes de la Région et de Pôle emploi pour articuler les actions dans une logique de complémentarité. Ainsi il est convenu que :

- Sur les formations en amont de la qualification, ce sont les dispositifs de la Région qui sont mobilisés, Pôle emploi pouvant acheter des actions sur les territoires non couverts par l'offre régionale,
- Sur les formations qualifiantes, un travail est mené dans le cadre de l'animation territoriale et de groupes adéquation emploi-formation pour articuler les offres, sauf lorsqu'une coordination existe entre financeurs au niveau régional, pour la filière transport par exemple avec les représentants de la branche professionnelle. Par ses missions Pôle emploi privilégie l'achat de formations de courte durée et à retour à l'emploi rapide,
- Concernant les demandes individuelles, Pôle emploi mobilise son AIF pour les formations jusqu'à 300 heures, et la Région prend le relais pour les formations de plus de 300 heures,
- De la même manière, sur les formations en réponse aux besoins des entreprises, une ligne de partage est établie à 400 heures :
 - o En deçà, mobilisation de l'AFPR et de la POEI
 - o Au-delà, mobilisation du dispositif « Une Formation, Un Emploi » de la Région.

Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences 2019-2022 – REGION NORMANDIE

La Région s'engageant dans le Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences, il apparaît indispensable de revoir ces lignes de partage, dans un souci d'optimisation de gestion, de performance et de lisibilité des différents dispositifs. En effet, les moyens pour la formation des demandeurs d'emploi sont largement amplifiés, mais ne doivent pas se matérialiser par une augmentation du nombre de mesures mobilisables, ajoutant par la même de la complexité dans un environnement déjà très riche en dispositifs.

A ce titre, des options de gestion pourront être expérimentées en 2019 entre la Région et Pôle emploi visant à :

- Répartir la gestion des dispositifs en fonction des spécificités et capacité de gestion de chacun :
 - o Pôle emploi : 2000 conseillers en proximité des demandeurs d'emploi et des entreprises,
 - o La Région Normandie : une équipe de 100 agents pour acheter de la formation, la suivre et l'évaluer et de 13 animateurs territoriaux,
- Gérer de manière concertée les aides complémentaires à la formation, afin de garantir de l'équité dans l'accès à la formation des demandeurs d'emploi dans un fond mutualisé par exemple,
- Trouver un équilibre entre les mesures collectives et individuelles :
 - o Le collectif devant être privilégié pour garantir la qualité de l'offre vérifiée dans le cadre de la procédure d'achat, la maîtrise des coûts, mais aussi la visibilité de l'offre pour les prestataires et les bénéficiaires,
 - o L'individuel permettant de s'ajuster à l'offre collective, d'être réactif en réponse à des projets personnalisés, de répondre à des besoins de l'économie non anticipés,
- Formaliser des indicateurs de suivi et d'évaluation commun entre la Région et Pôle emploi, afin de pouvoir comparer les performances des différentes modalités d'achat et de gestion de dispositifs.

- 41 -

2. Les modalités propres à la Région

La Région Normandie, suite à la fusion des deux Régions Haute et Basse-Normandie, a été amenée à revoir la quasi-totalité de ses dispositifs de formation, tant dans le fond que la forme.

Ainsi pour ses nouveaux dispositifs, elle a utilisé l'accord cadre à bons de commande, avec une unité d'œuvre « heure stagiaire » et des modalités de service fait visant à optimiser l'utilisation de l'offre de formation, tout en sécurisant les prestataires de formation quant au risque d'absentéisme des bénéficiaires.

Elle a par ailleurs posé un certain nombre d'exigences et d'attendus, tout en laissant l'initiative à l'organisme de formation dans le comment faire :

- L'individualisation :

L'individualisation a donc vocation à se retrouver dans les 4 thématiques suivantes :

- *Les contenus, avec le niveau de découpage des séquences pédagogiques et le niveau de scénarisation des différents contenus,*
- *Les méthodes pédagogiques pour répondre aux différents modes d'apprentissage des publics accueillis,*
- *L'organisation et la durée des parcours, les rythmes d'entrées et de sorties, la prise en compte des acquis,*
- *Le ou les lieux d'apprentissage et les modalités de tutorat, pédagogique et technique, en présentiel et/ou à distance, synchrone ou asynchrone, collectif ou individuel, proactif ou réactif."*

(extrait du Cahier des clauses pédagogiques du programme Qualif 2018-2020).

- La multimodalité :

"La Région attend donc de ses prestataires de formation des propositions pédagogiques innovantes, s'appuyant sur les outils du numérique, pour proposer une pluralité de moyens répondant aux besoins des stagiaires et des entreprises qu'ils intégreront. Les prestataires de formation s'attacheront donc à proposer des formations avec de la multimodalité, combinaison de briques d'apprentissage de différentes natures (présentielles, e-learning, tutorales), dont les modes d'accès varient (en ligne, en présentiel, synchrone, asynchrone...) pour constituer un parcours d'apprentissage. »

(extrait du Cahier des clauses pédagogiques du programme Qualif 2018-2020)

- L'alternance centre et entreprise :

Pour autant, afin de favoriser la mise en application des compétences acquises, des périodes en entreprise seront intégrées de manière individualisée dans les plans de formation proposés aux stagiaires."

(extrait du Cahier des clauses pédagogiques du programme SOCLE 2018-2021).

- Le maillage de l'offre de formation sur le territoire normand :

"Dans le tableau de commande, est indiqué le territoire qui doit être couvert par l'offre de formation, sans précision sur les lieux d'exécution attendus. Aussi pour chacun des lots, les candidats devront proposer et argumenter [...] en faveur d'un ou plusieurs lieux d'exécution de l'offre. Il est entendu que pour chacun des lieux proposés, le candidat sera en mesure de proposer une ouverture à minima de trois demi-journées par semaine durant les quatre années d'exécution de ce marché. »

(extrait du Cahier des clauses pédagogiques du programme SOCLE 2018-2021).

Dans le cadre du dispositif “Une Formation, Un Emploi”, la Région a souhaité sur quelques filières (industrie, transport et informatique), mettre en œuvre un accord cadre à marchés subséquents, afin de pouvoir adapter l’offre de formation aux attendus des entreprises mobilisées dans le dispositif. Après quelques mois de mise en œuvre, le retour d’expérience va amener la Région à revoir ses modalités, afin de gagner en réactivité.

Pour les formations en amont de la qualification, des choix différents avaient été opérés en Haute et Basse-Normandie. Ainsi le dispositif Réussir est un SIEG en ex-Basse-Normandie, et le dispositif Contrat d’Accès à la Qualification (CAQ) est un marché public en ex-Haute-Normandie. Pour 2020, la Région définira une ou des modalités d’intervention pour son nouveau programme d’orientation pour les demandeurs d’emploi, qui devra permettre la mise en œuvre d’un “parcours sans couture” pour le bénéficiaire, avec des phases de remise à niveau et de consolidation des savoirs de base, de travail sur le projet, de mises en situation sur des métiers (plateaux techniques) et d’un accompagnement renforcé tout au long de ce parcours vers la qualification et l’emploi. La ou les consultations pour la mise en œuvre de ce nouveau programme, qui s’inscrit pleinement dans les attendus du Pacte Régional d’Investissement dans les Compétences et pour lequel seront mobilisés une partie de ses moyens, seront lancées au plus tard à la fin du 1er trimestre de 2019, pour un démarrage début 2020.

En complément, la Région pourra sur la période du Pacte Régional proposer des appels à projets pour des formations répondant par exemple à des problématiques spécifiques de son territoire (exemple : poids des seniors dans le public cible du PIC), permettant à des opérateurs d’expérimenter de nouvelles formes d’actions de formation, de pédagogies, qui pourront ensuite, en fonction de l’évaluation qui en aura été faite, être “reprises” dans le programme régional de formation.

Pour mener à bien ce cap de transformation, la Région Normandie et ses partenaires s'appuieront sur :

I. Un schéma de gouvernance permettant l'implication de tous dans la démarche

1. Un comité de pilotage Etat-Région en mars, juin et octobre

Ce comité de pilotage sera composé :

- des services compétents de la Région :
 - La Direction Générale Adjointe du Pôle Formation, Orientation, Apprentissage,
 - La Direction de la Formation tout au Long de la Vie (Service PRIC, Qualifiant, Préparatoire),
 - Le Service Animation et Partenariat,
- des services de l'Etat :
 - Le SGAR
 - La Direccte
 - Et les services du Haut-Commissariat aux Compétences et à l'Inclusion par l'Emploi, une fois par an (juin).

Ce comité de pilotage assurera la gouvernance du PRIC, la définition et la validation des grandes orientations du trimestre à venir et l'analyse des données chiffrées, qualitatives et quantitatives des actions mises en œuvre, ainsi que la bonne articulation avec les actions du PIC national.

Une fois par an, le Haut-Commissariat sera associé à ce comité de pilotage. Ce temps annuel permettra à la fois de suivre la mise en œuvre des actions financées dans le cadre du Pacte, en cohérence avec le cap de transformation défini au présent document, de partager le bilan qualitatif des actions déjà mises en œuvre, de préciser les modalités de mise en œuvre des pistes ou projets identifiés dans le Pacte et de favoriser l'agilité des interventions qu'il soutient. Le plan régional d'investissement dans les compétences bénéficiera ainsi d'une amélioration continue sur la période 2019-2022

A ce titre, ce rendez-vous annuel permet de :

- Suivre la mise en œuvre des engagements contractualisés dans le cadre du Pacte en cohérence avec le cap de transformation qu'il a défini, notamment sur la base des indicateurs spécifiques du Pacte, et partager le bilan qualitatif des actions déjà conduites afin de préparer la revoyure annuelle programmée au début du dernier trimestre de chaque année ;
- Préciser et valider les projets de transformation formulés sous la forme de pistes ou chantiers à ouvrir dans le cadre du Pacte. Ces projets font l'objet d'une présentation détaillant les éléments de diagnostic, les objectifs, les modalités retenues, le périmètre du projet, le public cible, la méthode de conduite de l'action, les partenaires associés ainsi que le calendrier de déploiement ;
- Examiner des projets nouveaux rendus nécessaires sur le territoire pour prendre en compte l'évolution du contexte, les besoins émergents et les enseignements issus de la mise en œuvre des différents programmes du Pacte.

Ce temps de concertation se tient à mi année et associe les signataires du pacte. Il peut se conclure par la contractualisation d'un avenant au présent Pacte qui sera, en amont, soumis à l'avis au CREFOP.

Le 1^{er} rendez-vous de juin 2019 permettra notamment de présenter et de valider la dimension opérationnelle des projets prévus pour les deux premières années du pacte.

2. Un Comité Technique PACTE réuni mensuellement

L'équipe projet réunie pour la rédaction du présent PACTE a vocation à exister dans la durée du PRIC. Composée des mêmes structures que l'équipe projet initiale, à savoir la Région, la Direccte, Pôle emploi, l'ARML et le Carif-Oref, elle sera étendue à l'AGEFIPH, au regard du poids des BOETH dans le diagnostic territorial normand (9% de la demande d'emploi) et des accords de partenariat existants, et constituera un Comité Technique.

Ce Comité Technique, piloté par la Région, aura vocation à :

- Produire les éléments nécessaires au suivi du Pacte Régional (données du diagnostic de la demande d'emploi, données économiques et des territoires, production des indicateurs de suivi et d'effet des mesures déployées),
- Outiller l'Animation Territoriale des éléments nécessaires au pilotage local du Pacte,
- Favoriser la transmission de données entre l'équipe projet et les réseaux propres de chacun de ses membres,
- Préparer tous les éléments nécessaires au maintien et à l'enrichissement d'un dialogue constructif avec les membres du CREFOP,
- Veiller au niveau régional à la bonne articulation des mesures nationales avec les actions du Pacte régional et à en informer les acteurs de l'Animation Territoriale, (ex repérage des invisibles).

3. Une commission Ad Hoc du CREFOP

Dès l'élaboration de la réponse du Pacte Régional, la Région, consciente des enjeux majeurs de transformation portés par le Plan Investissement Compétences, a souhaité écrire ce projet dans une approche concertée, dynamique et constructive. Elle a ainsi souhaité associer les partenaires sociaux pour recueillir leurs avis et préconisations par la création d'une commission spécifique, ad hoc aux commissions du Crefop existantes, et destinée à enrichir la proposition du Pacte Régional. Cette commission réunie mensuellement entre septembre, date de démarrage des travaux, et décembre, mois de finalisation du projet fixant les orientations choisies par la Région et ses partenaires pour décliner en région le Plan d'Investissement dans les Compétences, a vocation à exister sur la durée du Pacte Régional.

Elle est composée de l'Etat (SGAR, Direccte), de la Région, des membres du bureau du CREFOP, et réunit spécialement Pôle emploi et les Missions locales via l'ARML.

Elle se réunira pour :

- Analyser les indicateurs de suivi que nous nous sommes donnés (cf. *Paragraphe « Un pilotage par objectifs, avec des indicateurs par axes » p.).* dans une visée quantitative et qualitative,

Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences 2019-2022 – REGION NORMANDIE

- Apporter un éclairage pluriel sur les dispositifs mis en œuvre,
- Faire état de préconisations et d'axes d'amélioration partagés,
- Identifier de nouveaux leviers d'actions,
- Partager les éléments d'expérimentations des territoires et identifier les axes de généralisation.

Elle se tiendra en amont des comités de pilotage Etat-Région.

4. La mobilisation et la concertation des acteurs emplois-formation des territoires :

Le Pacte Régional, par les ambitions de modernisation et d'innovation qu'il porte, les volumes financiers qui y sont associés et son caractère pluriannuel, est une formidable source d'émulation qui favorise le creuset de propositions et d'expérimentations initiées par les acteurs de terrain.

Au-delà des aspects d'ingénierie et d'innovation qui seront portés en propre par la Région, il apparaît donc primordial de pouvoir favoriser l'émergence de ces propositions et leur capitalisation pour mise en œuvre, déclinaison expérimentale, évaluation, généralisation, etc.

La Région Normandie a donc souhaité lancé cette dynamique collective de propositions via :

- ✓ Une réunion de lancement du Pacte en Normandie, le 12 novembre 2018 : cette réunion a réuni le HCCIE, la Direccte, les services de la Région, de Pôle emploi, des Missions locales, a permis de lancer la concertation avec les organismes de formations partenaires de la Région, les Départements, les Maisons d'Emploi et de Formation, les EPCI et la politique de la Ville, soit près de 350 personnes réparties en groupes de travail sur neuf thématiques différentes qui ont permis la production de près de 80 fiches idées, exploitées par l'Equipe Projet du PACTE pour venir enrichir nos propositions et la construction de nos dispositifs à venir,
- ✓ La création d'une plateforme collaborative dédiée, favorisant l'échange d'information entre les acteurs du PIC en Normandie et les partenaires des territoires, et permettant notamment de partager l'avancement du Pacte, ses premiers résultats, les actions à venir et favorisant la remontée de propositions et d'initiatives tout au long du Pacte,

Par ailleurs, la Région, avec Pôle emploi, animera une instance de réflexion regroupant les têtes de réseaux des organismes de formation normands, constitué de représentants :

- de la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP),
- de l'Union Régionale des Organismes de Formation (UROF),
- du DIAFPIC,
- des Maisons Familiales et Rurales,
- du réseau de l'enseignement agricole,
- des organismes consulaires,
- de l'Université,
- de l'AFPA.

Cette instance de réflexion, qui se réunira une fois par trimestre pour partager l'actualité, sera alimentée par différents groupes de travail mis en œuvre au fil de l'eau pour répondre aux problématiques rencontrées. Ainsi, deux groupes de travail vont se mettre en place dès le 1^{er} trimestre 2019, sur :

- les systèmes d'information : projets Région-Pôle emploi, quel impact pour les organismes de formation,
- CAQ et Réussir : retour d'expérience sur les modalités d'achats dans la perspective du nouveau dispositif d'orientation pour les demandeurs d'emploi.

5. Un pilotage sur chaque bassin via l'Animation Territoriale

Le CATEF est l'instance de déploiement territorial du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences. Il permet l'articulation entre les mesures du PIC National et les actions relevant du Pacte Régional, et définit au regard des caractéristiques de la zone d'animation (Enjeux stratégiques et économiques, catégorisation de la demande d'emploi, etc.) les priorités stratégiques à mettre en œuvre.

En tant qu'instance de coordination et de concertation trimestrielle réunissant l'ensemble des acteurs, notamment économiques et sociaux, il interrogera le suivi qualitatif et quantitatif global des actions déployées.

Les actions du Pacte Régional, en tant que programme additionnel, sont essentiellement composées d'actions de formation. La Région, en tant que cheffe de file de l'offre de formation continue à destination des personnes en recherche d'emploi, pilotera donc sur les territoires les Groupes Techniques Formation, dont l'existence préalable au PIC se voit renforcée et systématisée dans le cadre du pilotage territorialisé des actions du Pacte Régional. Sur les trois agglomérations normandes Rouen, Le Havre et Caen, les modalités pourront être adaptées pour tenir compte notamment du nombre de partenaires concernés.

Ce groupe permettra notamment de définir et de mettre en œuvre avec les partenaires du territoire les actions :

- d'orientation et d'attractivité nécessaires,
- de mobilisation des publics,
- de formation, en réponse aux besoins de compétences.

Le Groupe Technique Orientation Formation permettra, en outre, le pilotage des actions de formations à déployer sur le territoire ainsi que le suivi quantitatif et qualitatif des mesures, pour ajuster en continu les actions à déployer.

L'AEF de la Région, en tant que pilote de ce groupe, partagera lors des CATEF les travaux réalisés et, en lien avec les acteurs associés, les actions déployées au titre du PIC sur la zone. Ces actions seront ainsi partagées par tous, dans une logique pragmatique et concertée, favorisant la lisibilité des actions, la bonne articulation entre les mesures relevant du PIC National et du Pacte Régional, et la cohérence des nouvelles actions à déployer (Formations, Appels à projets d'initiative territoriale, etc.) au regard des premiers éléments de suivi et des priorités d'action identifiées.

- Un pilotage de l'Etat et de la Région, impliquant les différents acteurs : Pôle emploi, l'AGEFIPH et les Missions Locales au sein de l'équipe projet,
- Les partenaires sociaux au sein du CREFOP,
 - Les organismes de formation,
 - Tous les acteurs de l'emploi et de la formation sur les territoires.

II. Des moyens dédiés, en interne de la Région

Pour piloter et animer ce Pacte, la Région va structurer un service dédié en interne à la Région qui sera composée d'un Chef de Projet et de trois chargés de missions,

Ce service aura en charge l'élaboration, la coordination et le suivi des mesures déclinées dans le cadre des financements PIC en lien avec les équipes existantes de la Région, notamment au sein de la DFTLV. Elle sera également en charge des actions relatives à l'innovation et à l'ingénierie pédagogique et contribuera à structurer une offre de professionnalisation en lien avec les innovations pédagogiques attendues.

Il suivra qualitativement et quantitativement les actions et sera l'interlocuteur du Comité Scientifique de la DARES et des équipes de chercheurs retenues dans le cadre des trois projets expérimentaux.

La Région va par ailleurs renforcer ses équipes tant sur le volet activités pédagogiques de mise en œuvre, suivi et évaluation des actions, que sur le volet administratif et financier pour adapter les modalités d'achats, et assurer le suivi financier du Pacte.

- ⇒ Une équipe dédiée au sein de la DFTLV, et des moyens renforcer pour accompagner des expérimentations, des innovations, et transformer l'offre de formation

III. Une évaluation en continue

La Pacte normand intègre une démarche prédéfinie d'évaluation des actions qui seront mises en œuvre et financées.

Cette démarche doit permettre :

- de réaliser régulièrement des bilans intermédiaires pour rendre compte de l'avancée des projets et des actions de formations financés,
- de réaliser une évaluation *in itinere* des résultats des actions de formations avec la mise en place d'un suivi des parcours des bénéficiaires,
- de réaliser une évaluation des process mis en œuvre et de la pertinence et de la cohérence des nouvelles démarches et actions innovantes engagées, en matière d'ingénierie, dans le cadre du Pacte.

1. La définition d'un dispositif de suivi pour l'ensemble des actions

Pour chaque fiche action, les objectifs stratégiques et opérationnels seront définis de manière à pouvoir évaluer les réalisations et les résultats des actions mises en œuvre. Des indicateurs, intégrant lorsque cela est possible des cibles à atteindre, seront précisés également dans chaque fiche action de manière à mesurer l'atteinte des objectifs fixés.

Au préalable à la définition du dispositif de suivi-évaluation, des logigrammes ou arbres d'objectifs seront construits pour chaque axe d'intervention par le service Contrôle de gestion et Evaluation de la Région en lien avec l'équipe projet du Pacte.

La définition d'indicateurs communs à différentes actions du Pacte sera recherchée de manière à pouvoir apprécier les résultats cumulés des différentes actions mises en œuvre dans le cadre du Pacte. Pour les actions de formation financées dans le cadre du PIC, une comparaison pourra être recherchée avec les résultats des autres actions de formations financées par la Région de manière à pouvoir identifier la véritable plus-value du Pacte normand.

2. Le suivi du parcours des bénéficiaires des actions de formation

La mise en place d'un suivi régulier des bénéficiaires des actions de formation a pour objectif de mesurer les résultats et les impacts en matière d'accès à la qualification et d'insertion professionnelle durable des publics visés par le Pacte.

Un suivi régulier des bénéficiaires sera réalisé par des enquêtes périodiques auprès d'un même panel de répondants (à l'entrée dans la formation, en fin de formation à six mois et à un an après la fin de la formation). Ces enquêtes pourront être conçues en interne et leur administration sera confiée nécessairement à un prestataire extérieur dans un objectif d'atteinte de résultats fiables et consolidés, basés sur un échantillon représentatif de répondants des bénéficiaires des actions de formation financées.

Une première enquête à l'entrée en formation permettra de disposer d'éléments de connaissance sur le parcours d'accès à la formation, le projet et le profil des apprenants.

Les enquêtes post-formation viseront à mesurer l'accès à la qualification et surtout l'insertion professionnelle durable des bénéficiaires. Elles apporteront également des éléments de connaissance sur le parcours post-formation et les projets des bénéficiaires.

La prise en compte des parcours (formations et entre deux formations) et des points de vue des bénéficiaires finaux doit permettre d'évaluer les résultats, la plus-value des actions mises en œuvre, les freins persistants dans les parcours individuel et les leviers pour accompagner l'accès à la formation et à l'emploi des publics prioritaires.

3. Une évaluation des process, de la pertinence et de la cohérence des actions d'ingénierie innovantes mises en œuvre

Une évaluation à mi-parcours des process et des actions innovantes en matière d'ingénierie mis en œuvre dans le cadre de l'axe transverse du Pacte doit permettre d'évaluer les forces

et les faiblesses des process mis en œuvre, et de mesurer également la pertinence et la cohérence des nouvelles actions innovantes.

Cette évaluation doit permettre de mesurer en quoi les nouveaux process et actions innovantes mis en œuvre ont permis d'améliorer la pertinence de la conception de l'offre de formation sur le territoire normand.

Elle sera confiée à un cabinet extérieur, dans un objectif d'objectivisation des résultats de l'étude, et devra permettre d'améliorer les process et de réorienter et d'adapter si besoin les actions d'ingénierie financées dans un objectif d'efficience.

4. Des indicateurs régionaux en complément du socle national d'indicateurs

Dans le cadre du suivi global du Plan d'Investissement dans les Compétences, un socle commun d'indicateurs sera suivi au niveau national. En complément, des indicateurs en lien avec le diagnostic régional seront compilés régulièrement, pour mesurer l'évolution de la situation et l'impact des mesures mises en œuvre, afin de pouvoir également procéder à leur réajustement éventuel.

Ainsi seront tout particulièrement suivis les indicateurs suivants :

- La part du public PIC et son évolution sur les formations de la Région et de Pôle emploi,
- Le taux d'accès à tout ou partie d'une certification et le taux d'accès à l'emploi à l'issue des formations des publics PIC
- La part des publics PIC et son évolution dans la DEFM,
- L'évolution de la part des publics PIC dans les DE de catégorie A. Le diagnostic réalisé pour la Normandie nous indique que le nombre de personnes en recherche d'emploi devrait vraisemblablement baisser, notamment en raison du vieillissement constaté de la population active. Les reprises d'emploi durables associées à ce phénomène ne bénéficient généralement pas en premier lieu aux publics visés par le PIC, Il sera nécessaire d'évaluer à la fois les retours à l'emploi pérenne et la diminution du nombre de Demandeurs d'emploi de catégorie A.

Par ailleurs, les volumes constitueront de meilleurs indicateurs que les effectifs

Ces indicateurs seront précisés pour les publics identifiés comme prioritaires dans la commande de l'Etat et dans le cadre du diagnostic régional : les seniors, les bénéficiaires de l'obligation d'emploi, les personnes résidentes dans les Quartiers de la Politique de la Ville.

Ces indicateurs constituent le socle permettant de piloter le PRIC, et seront éventuellement complétés par d'autres d'indicateurs, propres à chacune des actions mises en œuvre.

IV. Trois projets expérimentaux évalués par le Conseil Scientifique

Le cahier des charges du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences prévoit que trois projets expérimentaux soient évalués par le comité scientifique national du PIC, avec l'appui de la DARES.

La Région Normandie, lors de la journée organisée par le Conseil Scientifique à Paris le 17 octobre, a présenté deux projets sur lesquels elle souhaite s'engager :

- la création d'un Référentiel Normand de Badges numériques portant sur trois types de compétences clés, valorisés à travers des badges numériques :
 - compétences comportementales
 - compétences de base
 - compétences numériques
- des parcours de « formations accompagnées » pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi, permettant de proposer dans des organismes de formation de droit commun des mesures d'accompagnement social et médico-social qui n'étaient mises en œuvre jusqu'à lors dans les Centre de Reclassement Professionnels (CRP).

Des contacts ont d'ores et déjà étaient pris avec des cabinets et des acteurs de recherche public, telles que le CEREQ, pour accompagner ces projets d'une démarche d'évaluation externalisée.

Le troisième projet sera proposé au cours de l'année 2019.

Le présent pacte régional d'investissement dans les compétences 2019-2022 est conclu entre :

L'État représenté par **Fabienne BUCCIO**, préfète de la région **Normandie**,

Et

Le Conseil régional **Normandie**, représenté par **Hervé MORIN** son président.

Les signataires du Pacte régional d'investissement dans les compétences sont garants du respect du cadre de contractualisation et s'engagent à :

1. **Mettre en œuvre les actions correspondant aux axes d'intervention du Pacte, telles que contractualisées dans le présent Pacte et ses futurs avenants.**
2. **Respecter la répartition entre les différents axes d'intervention sur la durée du pacte, dans les conditions définies ci-dessous :**

Axes d'intervention du Pacte régional d'investissement dans les compétences		Valeur cible
Axe 1.	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	50 %
Axe 2.	Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés	43 %
Axe transverse.	S'engager dans l'accélération de la modernisation de l'ingénierie de formation, des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant la formation	7 %

La variation de la cible financière pour les axes 1 et 2 est possible à hauteur de 5% à 10%. Sur l'axe transverse, la cible financière est plafonnée à 7%.

3. **Maintenir un engagement financier sur la durée du Pacte normand selon les modalités suivantes :**

- ▶ Pour l'État, la mise en œuvre du Plan d'investissement dans les compétences exprime la volonté d'une action cohérente sur le moyen et le long terme. La dotation pluriannuelle de l'État au titre de la mise en œuvre des actions du présent Pacte est de **337 040 000 €**. Cette dotation est ventilée annuellement et contractualisée au travers d'une convention financière annuelle, conformément à la trajectoire financière établie entre les parties.
- ▶ Pour la Région, son engagement dans le Pacte régional s'accompagne de la garantie de mobiliser, *a minima*, chaque année une dépense de formation professionnelle en faveur des personnes en recherche d'emploi de **126 698 841€**, soit **506 795 364 €** sur la durée totale du pacte.

4. S'engager à faire progresser le nombre de personnes accueillies en formation au regard du nombre d'entrées en formation constatées en 2017 à la fois pour :

- ▶ Les entrées en formation des personnes en recherche d'emploi ;
- ▶ Les entrées en formation des personnes en recherche d'emploi disposant d'un niveau de qualification inférieur au niveau IV.

Le nombre d'entrées en formation supplémentaires financées grâce au Pacte régional sur les 4 ans s'inscrit en cohérence avec les modalités proposées dans les axes 1 et 2. Cet engagement de progression tient compte des types de programmes financés, du caractère intégré des parcours et de la cohérence avec les besoins identifiés dans le diagnostic.

5. Assurer l'évaluation du Pacte régional et notamment déployer trois projets expérimentaux dont les évaluations seront assurées sous l'égide du comité scientifique du Plan d'investissement dans les compétences.

6. Mettre en œuvre l'accrochage des systèmes d'information de la Région à la plateforme Agora et recourir à un outil de dématérialisation des orientations en formation dans les conditions et échéances fixées par l'annexe « Système d'information » du présent Pacte.

7. Assurer la gouvernance du Pacte défini dans le présent document et notamment organiser un rendez-vous annuel tout au long des 4 ans sur la mise en œuvre des engagements contractualisés et du cap de transformation du Pacte.

Pour l'ensemble du pacte régional d'investissement dans les compétences, l'État et le Conseil régional engagent les moyens financiers suivants :

Engagements financiers de l'État					
	2019	2020	2021	2022	Total
Axe 1	51 450 000,00 €	67 250 000,00 €	27 650 000,00 €	22 170 000,00 €	168 520 000,00 €
Axe 2	44 247 000,00 €	57 835 000,00 €	23 779 000,00 €	19 066 200,00 €	144 927 200,00 €
Axe transverse	7 203 000,00 €	9 415 000,00 €	3 871 000,00 €	3 103 800,00 €	23 592 800,00 €
Total	102 900 000,00 €	134 500 000,00 €	55 300 000,00 €	44 340 000,00 €	337 040 000,00 €

Engagements financiers de la Région					
	2019	2020	2021	2022	Total
	126 698 841,00 €	126 698 841,00 €	126 698 841,00 €	126 698 841,00 €	506 795 364,00 €

Engagements financiers de la Région et de l'État					
	2019	2020	2021	2022	Total
	229 598 841,00 €	261 198 841,00 €	181 998 841,00 €	171 038 841,00 €	843 835 364,00 €

Fabienne BUCCIO

Hervé MORIN

Préfète de la région Normandie

Président de la Région Normandie

Avenants et révision

Les signataires conviennent que des avenants au pacte pourront être signés sur accord des parties, afin d'en adapter en tant que de besoin le contenu. Ils pourront donner lieu à un redéploiement des crédits. Ces révisions s'appuieront notamment sur les bilans d'exécution et sur les évaluations réalisées.

Engagements financiers

Les engagements financiers dans le présent pacte sont subordonnés à l'ouverture des moyens financiers nécessaires, dans les lois de finances pour l'État et dans le budget du Conseil régional pour la Région Normandie.

Résiliation

La résiliation du présent pacte peut être demandée par l'une ou l'autre des parties. La demande doit être accompagnée d'un exposé des motifs. Elle sera soumise à la délibération en séance plénière du conseil régional. Elle fera l'objet d'une saisine du Gouvernement, transmise par le préfet de région au Haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi.