



# Pacte régional d'investissement dans les compétences 2019 - 2022

## HAUTS-DE-FRANCE



L'État représenté par Monsieur Michel LALANDE, préfet de la région Hauts-de-France  
Et  
Le Conseil régional Hauts-de-France, représenté par Monsieur Xavier BERTRAND, son président.

Vu la circulaire n°5990/SG du 3 janvier 2018 relative à la mise en œuvre du Grand plan d'investissement,

Vu la délibération n° 2019.00272 du Conseil régional Hauts-de-France du 31 janvier 2018,

**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
<b>Axe 1.</b>	Proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leurs contenus, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon prospective	50 %
<b>Axe 2.</b>	Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés	43 %
<b>Axe transverse.</b>	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 2019-2022 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 745 361 500 euros. 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, à minima, chaque année une dépense de formation professionnelle en faveur des personnes en recherche d'emploi de 198 775 747 euros, soit 795 102 990 euros 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*

<b><u>Axes du PACTE</u></b>	<b><u>Budget Région nombre d'entrées prévisionnelles/ an</u></b>	<b><u>Budget PACTE nombre d'entrées Prévisionnelles/ an</u></b>	<b><u>Equivalent nombre d'entrées prévisionnelles total/ an</u></b>
<u>Axe 1</u>	<u>20 600</u>	<u>12 600</u>	<u>33 200</u>
<u>Axe 2</u>	<u>9 400</u>	<u>9 400</u>	<u>18 800</u>
<b><u>Total</u></b>	<b><u>30 000</u></b>	<b><u>22 000</u></b>	<b><u>52 000</u></b>

**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**

Ce rendez-vous annuel est destiné à piloter la mise en œuvre des engagements contractualisés et du cap de transformation du PACTE.

Il permet à la fois de suivre la mise en œuvre des actions financées dans le cadre du PACTE en cohérence avec les engagements contractualisés et le cap de transformation qu'il a défini, 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, en permettant d'ajouter des actions jugées nécessaires, et ainsi de le faire évoluer dans le temps.

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<sup>er</sup> 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.

**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 la Région				
2019	2020	2021	2022	Total
198 775 747	198 775 747	198 775 747	198 775 747	795 102 990

Engagements financiers de l'État				
2019	2020	2021	2022	Total
180 340 375	186 340 375	188 840 375	189 840 375	745 361 500

Engagements financiers de la Région et de l'État				
2019	2020	2021	2022	Total
379 116 122	385 116 122	387 616 122	388 616 122	1 540 464 490

Le Pacte régional Hauts de France s'inscrit dans une contractualisation pour la période 2019 à 2022.

La réalisation des objectifs et projets du Pacte est conditionnée à une contractualisation financière annuelle entre l'État et la Région .

#### **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.

#### **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.

Fait à Lille, le

Michel LALANDE  
Préfet de la région Hauts-de-France,

Xavier BERTRAND  
Président du Conseil régional Hauts-de-France,

CFE-CGC

CFTC

CFDT

CGT

FO

MEDEF

CPME

U2P

UDES

UNAPL

FRSEA

*Visa du contrôleur budgétaire régional*

## SOMMAIRE

<b>PREAMBULE</b> .....	9
------------------------	---

### **INTRODUCTION**

1. Une méthode d'élaboration participative du Pacte régional dans la continuité du CPRDFOP .....	12
2. Diagnostic et enjeux .....	12
3- Une stratégie régionale de formation et une offre de formation agile .....	14
4- Les dynamiques partenariales .....	15
4.1 En lien avec les publics du Pacte régional d'investissement dans les compétences .....	15
4.2 Favorisant la mise en œuvre des engagements des signataires .....	18

### **PARTIE 1 : PRESENTATION DU CAP DE TRANSFORMATION SUR 4 ANS**

AXE 1 : PROPOSER DES PARCOURS QUALIFIANTS VERS L'EMPLOI, RENOUVELES DANS LEURS CONTENUS, AU REGARD DES BESOINS DE L'ECONOMIE EN TEMPS REEL ET DE FACON PROSPECTIVE .....	21
1. Constats et enjeux.....	23
2. Hub emploi-formation .....	29
3. Répondre aux besoins de compétences exprimés par les recruteurs non couverts par les référentiels.....	28
AXE 2 : GARANTIR L'ACCES DES PUBLICS LES PLUS FRAGILES AUX PARCOURS QUALIFIANTS PAR LA CONSOLIDATION DES COMPETENCES CLES : UNE EXIGENCE POUR CONSTRUIRE LA SOCIETE DES COMPETENCES.....	30
1. Constats et enjeux .....	32
2. Hub orientation et accompagnement.....	34
3. Déclat formation.....	34
AXE TRANSVERSE : S'ENGAGER DANS LA MODERNISATION DES CONTENUS ET DES MODES DE MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT PENDANT LES FORMATIONS .....	35
1. Constats et enjeux.....	37
2. Les leviers de transformation.....	40
2.1 Favoriser l'émergence des axes de transformation.....	40
2.2 soutenir les innovations et les expérimentations.....	42
2.3 Les apports du digital.....	42
2.4 Les actions s'appuyant sur les situations de travail.....	43
2.5 Les compétences transversales.....	44
2.6 L'engagement en formation .....	44
3. Capter, explorer, valoriser et diffuser les innovations .....	44
Les projets expérimentaux évalués par le comité scientifiques national.....	46
Le système d'information et lisibilité des parcours .....	47

### **PARTIE 2 : LES PROJETS PAR AXE STRATEGIQUE**

AXE 1 : PROPOSER DES PARCOURS QUALIFIANTS VERS L'EMPLOI, RENOUVELES DANS LEURS CONTENUS, AU REGARD DES BESOINS DE L'ECONOMIE EN TEMPS REEL ET DE FACON PROSPECTIVE .....	48
AXE 2 : GARANTIR L'ACCES DES PUBLICS LES PLUS FRAGILES AUX PARCOURS QUALIFIANTS PAR LA CONSOLIDATION DES COMPETENCES CLES : UNE EXIGENCE POUR CONSTRUIRE LA SOCIETE DES COMPETENCES .....	51
AXE TRANSVERSE : S'ENGAGER DANS LA MODERNISATION DES CONTENUS ET DES MODES DE MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT PENDANT LES FORMATIONS.....	56

Agilité de la commande publique .....	62
Adaptation du système d'information et raccordement à AGORA.....	63

### **PARTIE 3 : SUIVRE, EVALUER, PILOTER**

LE SUIVI QUALITATIF ET QUANTITATIF.....	65
L'EVALUATION.....	65
LA GOUVERNANCE ET LE PILTOAGE .....	67

### **ANNEXES**

ANNEXE 1 : des opérations de recrutement : exemple de l'industrie .....	69
ANNEXE 2 : Planning prévisionnel des projets dès 2019 et à 3 ans .....	70
ANNEXE 3: fiche technique de présentation du projet expérimental : les incubateurs d'innovation pédagogique.....	76

**La présente proposition de réponse au pacte est structurée de la façon suivante :**

**La première partie** présente les caps de transformation sur la durée du Pacte et détaille pour chaque axe les constats et enjeux régionaux et identifie les projets à mettre en œuvre pour atteindre le cap de transformation attendu dans le Pacte.

**La deuxième partie** décrit les projets pour 2019 et les années suivantes.

Le contexte de rédaction de la réponse nous a permis d'identifier collectivement avec la DIRECCTE et les partenaires les projets tels qu'ils figurent dans la partie 2.

Il nous semble aussi utile de préciser que les travaux pour rendre opérationnel les projets sont d'ores et déjà engagés et suivent la méthode détaillée ci-après afin d'aboutir à un plan d'action de mise en œuvre concrète :

- En fonction des thématiques des projets, il s'agit de réunir l'expertise mobilisable ainsi que les partenaires dans un format de travail du type : task force, groupe projet, groupe pluridisciplinaire, commission, atelier...
- Affiner collectivement les objectifs du projet, les modalités de mise en œuvre et les résultats attendus,
- Identifier les conditions de réussite,
- S'accorder sur les indicateurs de suivi,
- Stabiliser et affiner le calendrier de mise en œuvre du projet

Les fiches action qui composent le plan d'action feront l'objet d'une transmission conjointe Région-DIRECCTE au Haut-Commissariat et à la DGEFP dans les meilleurs délais.

**Enfin comme le prévoit le document de contractualisation ci-avant « *Le 1<sup>er</sup> 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* ».**

**La troisième partie** expose le suivi, l'évaluation et le pilotage.

## PREAMBULE

### Une politique régionale offensive pour former les demandeurs d'emploi

L'action publique de formation professionnelle doit pouvoir répondre à un triple enjeu :

1. **L'élévation du niveau de qualification** permet de sécuriser l'insertion durable dans l'emploi : moins on est qualifié, plus on a de difficulté à trouver et retrouver un emploi et plus la période de chômage sera longue, passé un certain âge.
2. **Le maintien de l'employabilité** et de la sécurisation sur le long terme des parcours et transitions professionnelles des demandeurs d'emploi.
3. **L'adaptation des compétences des actifs** aux besoins des entreprises et des évolutions des métiers (par exemple, les évolutions liées au poids de la contrainte environnementale ou de la maîtrise des outils numériques).

La montée en compétences tout au long de la vie professionnelle est devenue incontournable pour accompagner les innovations technologiques contribuant à l'obsolescence des métiers. Elle est par ailleurs une condition *sine qua non* pour rendre les entreprises plus innovantes et plus compétitives. Ainsi, il ressort que, même lorsqu'un secteur reste pourvoyeur d'emplois dès les premiers niveaux de qualification, les compétences exigées se complexifient et demandent plus de polyvalence (moins d'exécution, plus de compréhension globale, d'anticipation et d'adaptation).

Pour lutter contre le chômage, favoriser l'accès à un emploi durable et offrir aux entreprises les compétences nécessaires à leur développement économique, pour offrir une nouvelle chance et de véritables perspectives d'insertion aux publics les plus éloignés de l'emploi, la Région Hauts-de-France propose des dispositifs adaptés à leur situation. (*cf. infra*)

Les orientations sont de trois ordres :

- placer la formation professionnelle au cœur des politiques de l'emploi et de développement économique en apportant aux filières les compétences et les savoir-faire dont elles ont besoin ;
- veiller à ce que chacun puisse construire un parcours professionnel répondant à ses spécificités et accéder à un emploi durable ;
- organiser une formation de proximité sur l'ensemble du territoire régional pour corriger les inégalités et les disparités locales.

#### LE CONTRAT DE PLAN REGIONAL DE DEVELOPPEMENT DES FORMATIONS ET DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE (CPRDFOP) :

- **une stratégie collective anticipatrice du Pacte régional d'investissement dans les compétences**
- **un Pacte régional d'investissement dans les compétences, booster et « accélérateur » de la mise en œuvre des engagements partenariaux du CPRDFOP**

Ces orientations ont été réaffirmées lors de l'adoption, par la Région Hauts-de-France, le 13 décembre 2016, de son Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP) qui précise, pour les prochaines années (2017-2021), les axes fondamentaux de sa politique de formation professionnelle :

- Accompagner le développement économique régional par la formation
- Sécuriser les personnes dans leur parcours professionnel
- Impulser et soutenir les dynamiques territoriales

La région Hauts-de-France, malgré les actions volontaristes et souvent innovantes qui sont menées en matière de la formation professionnelle initiale et continue, souffre toujours d'un niveau de chômage le plus élevé de France métropolitaine (11,5 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2018 contre 9,1% au niveau national), structurellement plus marqué, de plus longue durée et touchant davantage les jeunes actifs qu'au niveau national.

Dans ce contexte très marqué, le lien entre niveau de qualification et niveau de chômage est établi de multiples manières, à tous les âges de la vie.

Face à cet enjeu, il est donc primordial **d'amplifier les efforts en faveur de la montée en compétence de la région Hauts-de-France** et de faire de **l'accès à un premier niveau de qualification une priorité** absolue pour chaque jeune et chaque adulte de notre région.

#### L'axe 2 du Pacte permettra de :

- Mieux connaître et prendre en compte les besoins des publics pour des réponses plus adaptées ;
- Renforcer la lisibilité de l'offre de formation et la compréhension de l'intérêt de se former par les publics ;
- Amplifier le nombre d'entrées en formation et d'en intensifier l'accès pour les publics prioritaires.

L'offre de formation régionale prévue pour 2019 comporte 9 400 entrées en compétences clés. Les moyens du Pacte permettront d'y ajouter 9 400 entrées portant à 18 800 le total des entrées prévisionnelles.

Dans le même temps, l'accélération des mutations économiques, numériques et écologiques amène à placer la formation professionnelle au cœur des politiques de l'emploi et de développement économique en apportant aux filières les compétences et les savoir-faire dont elles ont besoin pour se développer et rester performantes. D'où la nécessité **d'une meilleure articulation entre les besoins de formation des entreprises et les réponses apportées en matière de produits et offres de formation.**

#### L'axe 1 du Pacte permettra de :

- Mieux impliquer les entreprises et les territoires afin de mieux comprendre les besoins en compétences ;
- Disposer d'informations et de recueil des besoins afin de mieux cibler la réponse formation et garantir son adaptation en continu, notamment au regard des besoins des entreprises ;
- Construire des itinéraires de compétences et de trajectoires vers l'emploi permettant notamment de maintenir la mobilisation des publics pendant leur parcours ;
- Amplifier le nombre d'entrées en formation et d'en intensifier l'accès pour les publics prioritaires.

L'offre de formation régionale prévue pour 2019 comporte 20 600 entrées en formations certifiantes et qualifiantes.

Les moyens du Pacte permettront d'y ajouter 12 600 entrées portant à 33 200 le total des entrées prévisionnelles.

Enfin, la fragilisation croissante des catégories de publics les moins qualifiés, l'intensification constante des rythmes d'évolution des organisations et des situations de travail, l'évolution rapide des compétences attendues sont parmi les défis majeurs qui doivent nous amener à **réinterroger en profondeur les pratiques et les modalités de la formation, de la relation entre l'individu et son parcours, de la transformation du processus pédagogique lui-même** : sensibilisation, accompagnement, accessibilité, pédagogie, digitalisation, modularisation, individualisation, entreprise...

#### Les moyens du Pacte dédiés à l'axe transverse permettront notamment de :

- Accompagner les professionnels de la formation afin qu'ils puissent :
  - innover, expérimenter, coopérer, notamment dans le cadre des incubateurs pédagogiques développés dans le document,
  - renouveler et moderniser leurs pratiques par différentes modalités pédagogiques: former en situation de travail, alternance inversée, digitalisation,
  - transformer les pratiques d'accompagnement et d'orientation des publics pour disposer d'une offre de service accès sur une approche compétences et métiers,
  - intensifier les partenariats avec les entreprises.

Cette triple ambition qui s'intègre parfaitement dans les objectifs prioritaires du PACTE 2019-2022, a été très fortement affirmée avec l'adoption par la Région Hauts-de-France du CPRDFOP et du Schéma des Formations sanitaires et sociales.

Véritable stratégie partenariale co-construite avec l'Etat et les partenaires sociaux, le CPRDFOP organise en effet, pour les cinq années à venir, les principes structurants du développement et de la transformation de l'orientation et de la formation professionnelle autour de **7 Plans Stratégiques Opérationnels** :

1. Itinéraires de réussite et lutte contre le décrochage
2. **Information et orientation des jeunes, des familles et des adultes**
3. Lycées et établissements de formation, éléments moteurs dans les territoires (carte des formations)
4. Développement de l'apprentissage et de l'alternance – mobilisation des entreprises
5. **Pour une politique efficiente et coordonnée de formation des demandeurs d'emploi**
6. Qualifier les actifs, accompagner par la formation professionnelle les filières innovantes, en développement et en mutation économique
7. **Innovations pédagogiques et numériques**

Fort de cet acquis partenarial, **la volonté des signataires et des acteurs régionaux sera donc de:**

- **prendre appui sur la stratégie collective du CPRDFOP anticipatrice du PACTE 2019-2022 pour démultiplier** à travers lui toutes les actions et initiatives à prendre en faveur de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi ;
- **prendre appui en particulier sur les Plans Stratégiques Opérationnels 2, 5 et 7 du CPRDFOP** ainsi que sur les Contrats de Branches, qui en sont la traduction sectorielle négociée avec l'ensemble des branches professionnelles et articulant les outils d'animation du développement économique régional avec ceux des politiques d'orientation et de formation professionnelle ;
- **prendre appui sur un certain nombre de principes du CPRDFOP structurants de la proposition au Pacte d'investissement dans les compétences pour la région**, en lien avec le SRDEII, notamment l'intérêt de :
  - développer des formations prenant davantage en compte les besoins des entreprises,
  - développer des solutions formation pour tous les jeunes de moins de 26 ans non qualifiés en développant des passerelles entre les différents types d'enseignement,
  - développer des parcours de formation professionnelle vers l'emploi durable pour les bénéficiaires du RSA, les salariés de l'IAE,
  - réussir la transition vers les métiers d'avenir et les nouvelles compétences,
  - favoriser les pédagogies innovantes.

Les signataires identifient, grâce au déploiement du Pacte, plusieurs défis et axes d'amélioration :

- **Elever le niveau de qualification et de compétences de la population ;**
- **Faire progresser l'accès à la formation des publics qui en sont le plus éloignés (Jeunes, personnes reconnues handicapées, Demandeurs d'emploi de longue durée) notamment pour la population des territoires les plus fragilisés (Bassin Minier, Thiérache, Avesnois) et pour les publics issus des Quartiers Politique de la Ville et zones rurales fragilisées ;**
- **Mieux sécuriser les parcours de formation afin de construire des itinéraires de compétences et de trajectoires vers l'emploi permettant notamment maintenir la mobilisation des publics pendant leur parcours ;**
- **Répondre notamment aux besoins des filières stratégiques régionales (construction, automobile, ferroviaire, agro-alimentaire, maritime...)** ;
- **Accompagner les mutations économiques notamment liées à la transition numérique et écologique.**

Les signataires conviennent de mobiliser et de s'appuyer sur les Services Publics pour l'Emploi Local (SPEL) et leur rôle d'animateur d'acteurs locaux pour décliner territorialement ces défis. Une des priorités d'action du SPEL concerne en particulier la réponse aux besoins de recrutement des entreprises. Les SPEL constituent ainsi un des points de jonction entre les territoires et le déploiement régional des contrats de branche et du PACTE.

### **1- Une méthode d'élaboration participative du PACTE dans la continuité du Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP)**

Pour élaborer la réponse régionale au Pacte d'investissement dans les compétences 2019-2022, il a semblé important aux partenaires régionaux de poursuivre la méthode d'élaboration du CPRDFOP, ce qui contribue à son appropriation et à son articulation avec les plans stratégiques et les contrats de branche ; le Pacte constituant ainsi un booster des engagements pris dans le CPRDFOP et formant le volet opérationnel « formation » s'agissant des demandeurs d'emploi les moins qualifiés.

Ainsi, avec l'appui du Centre de Ressources Régionales Pédagogiques (C2RP), un cycle de concertation quadripartite a été engagé et se poursuit avec un quadruple objectif :

- Informer sur le projet Pacte, ses enjeux, ses objectifs, son organisation, ses impacts, ses plus-values, ses contraintes, son calendrier,
- Mobiliser au lancement de la concertation par un appel à contribution libre à partir des 3 axes du Pacte,
- Favoriser l'expression des différents acteurs par leur participation à des ateliers thématiques en instaurant un dialogue ouvert, plus direct afin de favoriser le recueil des attentes, des propositions, des questionnements,
- Faire évoluer et enrichir le projet de réponse au Pacte.

5 ateliers thématiques ont réuni une centaine de personnes. Un panel de participants assez varié avec des représentations, des intérêts et des savoirs diversifiés sur le thème traité, ce qui a permis, dans cette configuration dynamique assez inédite, de se faire rencontrer et échanger des partenaires apportant des éclairages d'acteurs territoriaux, des spécialistes de la formation, du monde économique, des branches professionnelles, de l'accueil et de l'orientation, acteurs du Conseil en Evolution Professionnel ( CEP ) , les Missions Locales, Pôle Emploi, CAP Emploi , l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC)...

- Atelier 1 : les compétences et leur repérage
- Atelier 2 : l'orientation et l'accompagnement
- Atelier 3 : les personnes pas ou non qualifiées
- Atelier 4 : la qualification
- Atelier 5 : la branche formation professionnelle

Le Plénier du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP) réunit le 19 novembre a rendu un avis favorable pour le diagnostic posé en région Hauts-de-France et pour les propositions posées collectivement quant aux caps de transformation développés dans la suite du document.

### **2- Diagnostic et enjeux**

**Une région jeune et densément peuplée en pleine reconversion économique : une transition marquée par un contexte social particulièrement difficile et un public demandeur d'emploi éloigné des compétences attendues par les entreprises**

**Une région à potentiel car plus peuplée et plus jeune en moyenne que les autres régions :**

- 3<sup>e</sup> région la plus peuplée avec 6 millions d'habitants (après Ile-de-France et Rhône Alpes), dont 62% de la population se concentrent autour de 3 pôles urbains : Lille, Roubaix, Tourcoing et Amiens avec une densité de population la plus élevée de France (à l'exception d'Ile-de-France) : 188 hab/km<sup>2</sup>.
- avec Ile de France, les Hauts-de-France est la région la plus jeune de France : 1 habitant sur 3 a moins de 25 ans.

Une partie notable de la population des Hauts-de-France est confrontée aux difficultés d'insertion sur le marché du travail. La région est touchée par le **taux de chômage le plus élevé de France métropolitaine (11,5 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2018** contre 9,1% au niveau national), avec des zones d'emploi culminant sur le podium national (Thiérache et Maubeuge respectivement en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup>

position). Le nombre de demandeurs d'emploi se porte à un niveau historique avec plus de 600 000 demandeurs d'emploi A, B ou C en moyenne au 1<sup>er</sup> trimestre 2018. Conséquence d'une crise qui dure, 48,5 % de ces demandeurs d'emploi sont à la recherche d'un emploi depuis plus d'un an.

Alors que le diplôme s'affirme comme un rempart contre le chômage (dans la région le taux de chômage des non diplômés est 1,6 fois supérieur à la moyenne nationale), **le niveau de formation des habitants est nettement inférieur à la moyenne nationale**. En 2014, 27 % des 15-64 ans non scolarisés n'ont aucun diplôme en Hauts-de-France contre 22 % en France métropolitaine. Le décrochage scolaire reste élevé dans la région en raison notamment d'une forte concentration de zones à risques d'échec scolaire. Ainsi, plus de 240 000 demandeurs d'emploi sont non diplômés, soit 40 % du total. En y ajoutant les détenteurs au mieux d'un CAP ou BEP, ce sont plus de 400 000 demandeurs d'emploi qui apparaissent pas ou peu diplômés en Hauts-de-France (66 % du total).

Les Hauts-de-France est la **région de France métropolitaine la plus touchée par l'illettrisme avec près de 400 000 personnes, soit 11% de la population active** (la moyenne nationale est de 7%). A noter qu'à la différence de la Picardie, la Région Nord-Pas-de-Calais s'est saisie dès 1985 du problème et en a fait une priorité, relayée dans deux contrats de plan 1994/1999 et 2000/2006. Cette action volontariste a entraîné sur sept ans de 2004 à 2011 une baisse de près de 30% des effectifs touchés par l'illettrisme et ramené de 15 % à 11% le taux dans la population active (16-65 ans) identique à celui de la Picardie, à la fin de l'année 2013. C'est donc sur la même ligne de départ que les deux régions ont fusionné.

Historiquement, la région accuse **un retard d'insertion professionnelle**, notamment en raison d'une propension plus faible qu'ailleurs à se porter sur le marché du travail : seuls 70,4 % des 15-64 ans sont actifs en Hauts-de-France en 2014 pour une moyenne nationale de 73,6 %.

Parmi **les jeunes de 15 à 25 ans**, 23 % sont non insérés professionnellement (190 000 jeunes ni en études, ni en emploi - NEET), soit le taux le plus élevé de France métropolitaine. Parmi eux, 42 % n'ont aucun diplôme.

Plus de 31% des jeunes actifs de 15 à 24 ans sont au chômage, plus de 15 000 jeunes quittent chaque année le système scolaire sans qualification (plus de 40% d'entre eux ont moins de 18 ans et plus de 50% ont entre 18 et 20 ans), ils sont majoritairement issus des filières professionnelles.

**Les risques d'exposition au chômage sont aggravés par certains facteurs liés aux caractéristiques mêmes des personnes ou à leur lieu de résidence.**

- Les personnes en situation de handicap représentent 9 % des demandeurs d'emploi dans la région, soit près de 55 000 personnes. Elles sont plus âgées (46 % ont plus de 50 ans), moins diplômées (77 % ont un niveau de diplôme inférieur au bac) et cumulent une ancienneté plus longue sur les listes de Pôle emploi (59 % sont des demandeurs de longue durée) que la moyenne.
- **Les 199 quartiers de la politique de la ville rassemblent 11 % de la population régionale mais 18 % des demandeurs d'emploi ABC.** La majorité (51 %) de ces derniers ne dispose d'aucun diplôme, et au total 75 % ont un niveau inférieur au bac.
- **En zone rurale, les difficultés d'insertion professionnelle sont en revanche moindres, y compris pour les jeunes et les personnes pas ou peu qualifiées.** A noter, que le nord de l'Aisne se distingue des autres territoires ruraux par des difficultés d'ordre économique et social prégnantes.
- Enfin, **l'ex Bassin Minier cumule également des indicateurs dégradés, avec un taux de chômage et une part de jeunes non insérés nettement supérieurs à la moyenne régionale.**

Le déficit de qualifications de la population des Hauts-de-France se doit toutefois d'être mis en regard des caractéristiques du tissu productif régional. Bien que l'emploi tertiaire prédomine (public et privé) concentrant 77% de l'emploi total, l'emploi reste historiquement tourné vers les activités industrielles avec une main d'œuvre composée à 25 % d'ouvriers et à 30 % d'employés (respectivement 20 % et 28 % en France métropolitaine).

D'après les remontées des besoins à court terme en main d'œuvre (enquête Besoins en Main d'œuvre de Pôle emploi sur les perspectives pour l'année à venir), les principaux métiers recherchés par les entreprises des Hauts-de-France sont pour la plupart à faible ou moyenne qualification, pour une large partie dans les secteurs des services. **À plus long terme (2022)**, les perspectives de

départs à la retraite et de **créations nettes d'emploi** donnent des postes à pourvoir les plus nombreux dans les métiers d'agents d'entretien, aides à domicile, enseignants, vendeurs et cadres C de la fonction publique.

### **D'importantes mutations du tissu industriel et l'essor du secteur tertiaire : vers une économie de la connaissance et de l'innovation**

**La région Hauts-de-France occupe des positions solides dans un certain nombre de filières industrielles stratégiques.**

- **1<sup>ère</sup> région française** employeur dans le **secteur de la métallurgie-sidérurgie**.
- **2<sup>ème</sup> région de France** pour la **production et l'emploi dans le secteur automobile**. Offrant plus de 45 000 emplois, la filière automobile régionale est en 1<sup>ère</sup> place au niveau national. Elle concentre son activité de production à l'est de l'ex Bassin Minier, du Douaisis à l'Avesnois.
- **1<sup>ère</sup> région française exportatrice pour l'industrie agroalimentaire qui fournit pour sa part près de 37 000 emplois dans la région**, dans des activités particulièrement diversifiées. La région accueille notamment les sièges sociaux de cinq grands groupes d'envergure internationale.
- Sur le territoire du Valenciennois **sont implantés deux des principaux donneurs d'ordre mondiaux de la filière ferroviaire**, qui emploie au total 13 000 personnes sur l'ensemble du territoire régional.
- **Acteur national majeur de la distribution**, et de la **VAD, des transports** (automobile, ferroviaire) de la **logistique et des textiles techniques**.
- **Une dynamique de développement territorial en faveur de la transition numérique et énergétique (Soutien Régional à l'Innovation (SRI), REV3 (Troisième révolution Industrielle)...) .**

En complément, des enjeux se portent sur d'autres activités disposant d'un potentiel de développement économique. **Bien que l'économie numérique des Hauts-de-France ne rassemble que 5 % des salariés nationaux du secteur, la croissance des effectifs sur les dernières années s'avère plus soutenue en région qu'en moyenne nationale**. Dans ces activités, **les perspectives de créations d'emplois sont particulièrement élevées**, sur des métiers nécessitant souvent des compétences à haute qualification. Par ailleurs, la région bénéficie d'une façade maritime et de trois ports aux activités complémentaires qui confèrent à son économie maritime un poids de près de 26 000 salariés.

### **3- Une stratégie régionale de formation et une offre de formation agile en résonance avec les attendus du PACTE**

**La politique de formation professionnelle de la Région Hauts-de-France**, articulée aux enjeux du CPRDFOP et du schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), **est gouvernée par un principe central : la formation doit permettre aux demandeurs d'emploi d'accéder à l'emploi. L'acquisition de compétences/métier constitue donc un enjeu majeur de la politique de formation professionnelle.**

**La stratégie régionale de formation :**

- se fonde sur **des modalités « agiles » d'achat de formation** en intégrant de la souplesse dans les modes de financement : habilitation de service public, marchés, subventions,
- se déploie dans une logique de proximité, **au plus près des besoins, des lieux de vie, et des entreprises,**
- se structure autour d'un « **continuum** » de **parcours individualisé vers l'emploi (logique des parcours sans couture)**, afin de **favoriser l'agilité des parcours professionnels** et la sécurisation des apprenants, notamment des personnes les plus éloignées de l'emploi et de la qualification.

Les modalités d'achat s'organisent autour **d'actions structurelles** (commande publique) axées sur les besoins de qualification exprimés par les acteurs économiques, **d'actions conjoncturelles** pour apporter une réponse rapide aux besoins de compétences sur les territoires (des commandes de formation validées tous les 15 jours puis en permanence à compter de septembre 2019), et **des actions individuelles réactives pour les entreprises et pour les personnes.**

**L'ensemble des programmes, allant du champ des compétences clés aux formations universitaires**, répondent à plusieurs objectifs :

1. Garantir l'adaptabilité des commandes collectives en fonction des besoins du monde économique et des besoins/caractéristiques des publics, avec une clé d'entrée essentiellement territoriale pour le moment.
2. Pouvoir apporter une réponse en « juste à temps et sur-mesure » à des besoins émanant d'entreprises identifiées.
3. Inciter à la modularisation des formations afin de sécuriser les parcours de formation dans le temps.
4. Etre en capacité de répondre en temps réel à des demandes individuelles non couvertes par les formations collectives, afin d'assurer une complémentarité des interventions.

Cette stratégie constitue un véritable atout dans l'atteinte des caps de transformation inscrits au PACTE. Ses nombreuses composantes sont détaillées par axe dans la partie I.

### **Les publics cibles du Pacte**

Afin d'assurer un accès effectif aux formations pour les personnes les plus vulnérables, notamment les personnes en situation de handicap, la Région a pris des dispositions dans le cadre de sa politique de formation. Elle a en particulier inscrit les exigences suivantes dans les dispositions contractuelles de ses marchés de formation :

- « Le prestataire (de formation) veillera à identifier les besoins spécifiques liés au handicap du stagiaire afin de proposer les adaptations utiles à la compensation du handicap, permettant de garantir la réussite du parcours de formation. Les adaptations portent également sur les supports pédagogiques. Selon les besoins identifiés, il pourra interpeler les acteurs pertinents du champ du handicap (notamment l'AGEFIPH) pour un appui complémentaire et spécifique afin que la personne en situation d'handicap puisse suivre la formation dans les meilleures conditions dans un objectif de sécurisation des parcours »

- Le prestataire de formation garantira que « La période d'application en entreprise doit être conforme aux conditions de travail pour, notamment, les stagiaires en situation de handicap »

- Le prestataire de formation garantira que « Les locaux, matériels et équipements doivent être adaptés aux personnes handicapées »

Enfin, afin de faciliter les parcours, les durées de formation pourraient être augmentées, prenant ainsi en compte la nécessité d'un accompagnement plus personnalisé

## **4. Des dynamiques partenariales**

### **4.1 Les dynamiques partenariales en lien avec les publics du Pacte**

**L'Etat et la Région s'appuieront notamment sur des démarches qui témoignent de leur engagement partenarial :**

- **Les plans de mobilisation pour l'emploi 2016, 2017** ont constitué un espace de concertation renouvelé avec les partenaires sociaux et Pôle Emploi en faveur du développement de la formation
- **La convention d'amorçage du Plan d'investissement dans les compétences 2018** s'inscrit aussi dans cette dynamique
- **La Convention Pluriannuelle d'Objectifs 2018-2021 favorisant les actions du Centre Régional d'Information Jeunesse Hauts-de-France**

La Région co-pilote avec l'Etat la stratégie régionale d'information jeunesse qu'il convient de renforcer afin de dispenser, sur tous les territoires, pour tous les jeunes et leur entourage, une information qualifiée et dynamique sur tous les aspects de leur vie (travail, mobilité, logement, droits, citoyenneté, santé...).

Le Centre Régional d'Information Jeunesse Hauts-de-France (CRIJ), tête de réseau de l'Information Jeunesse, anime 130 structures de l'information jeunesse et comptabilise en moyenne 250.000 entrées/an. Ses actions visent à :

- apporter au plus grand nombre une information accessible, fiable, exhaustive et à jour, y compris par le biais d'usages numériques innovants,
- garantir à tous les jeunes l'accès à une information de qualité et les accompagner pour transformer cette information en action,
- favoriser l'autonomie et l'engagement des jeunes,
- associer les jeunes à la production d'informations adaptées à leurs besoins.

➤ **La convention entre l'Etat et la Région Hauts-de-France relative à la coordination du service public régional de l'orientation tout au long de la vie (SPRO) 2017-2021**

Le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP), pose le cadre régional d'intervention : Axe 1 « Itinéraires de réussite et lutte contre le décrochage scolaire » et Axe 2 « L'information et l'orientation des jeunes, des familles et des adultes ».

Afin d'opérationnaliser les engagements de ces axes, deux conventions Etat/Région fixent les premières modalités d'intervention : l'une relative à la coordination du service public régional de l'orientation tout au long de la vie (SPRO), et celle relative à la prise en charge des jeunes en rupture de parcours de formation.

La Région a lancé un appel manifestation d'intérêt afin de soutenir et contribuer au déploiement de projets innovants et exemplaires permettant de sécuriser et accompagner les jeunes dans leurs parcours d'insertion professionnelle : « Un jeune, une qualification, un emploi ». Cet Appel à Manifestation d'Intérêt a pour objectifs de : réduire les sorties précoces du système de formation initiale ; sécuriser le parcours et la montée en qualification des jeunes dans la formation professionnelle ; faciliter l'accès à la formation par apprentissage et à l'emploi.

**Dans le cadre du Contrat de Plan Etat Région 2015-2020**

➤ **Soutien au programme d'actions 2018 de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail Hauts-de-France - ARACT**

Les experts de l'ARACT accompagnent au quotidien les entreprises dans leur projet visant à améliorer les conditions de travail des employés et l'efficacité des entreprises.

Pour 2018, l'ARACT propose un programme d'actions autour de :

1. La qualité de vie au travail et la performance des organisations,
2. La prévention des risques professionnels,
3. La conception et l'accompagnement des projets de transformation (ex : santé/numérique/travail),
4. **La formation en situation de travail et entreprises apprenantes.**

➤ **Un accompagnement des publics féminins, notamment des quartiers prioritaires, des professionnel(le)s et des projets en faveur de l'égalité entre hommes et femmes**

Dans le cadre du CPRDFOP et du SRDEII, le soutien au Collectif Régional pour l'Information et la Formation des Femmes (CORIF) repose sur un double enjeu :

- Former des femmes et les amener à l'emploi sur des secteurs porteurs d'une part, et, d'autre part proposer un vivier de personnes qualifiées aux entreprises en difficulté de recrutement afin de permettre leur développement.
- Faire progresser l'égalité professionnelle (Engagement inscrit dans la durée par la Région et formalisé dans le Contrat de Plan Etat région 2015-2020).

Le financement vise notamment :

- La professionnalisation des acteurs de la formation, de l'insertion et de l'orientation,
- L'appui aux acteurs économiques, afin de faciliter l'accès des femmes aux métiers porteurs.

**Le Pacte s'appuiera sur d'autres dynamiques partenariales notamment :**

➤ **Un accord cadre de partenariat entre la Région Hauts de France et l'AGEFIPH 2018-2021**

Cet accord cadre vise à **conforter le partenariat de la Région et de l'AGEFIPH dans les domaines de la formation, l'emploi et l'orientation.**

L'objectif commun de la Région et de l'AGEFIPH est **d'atteindre une représentation du public travailleur handicapé (TH) dans les dispositifs de formation de la Région proportionnellement**

**au poids des TH dans la Demande d'Emploi de Fin de Mois (DEFM)** soit 8,8 %. En 2016, la part du public dans les dispositifs Région était de 6,8%. Il s'agit de :

- Favoriser l'inclusion du public dans les dispositifs de droit commun, prioritairement en direction des Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi (BOE),
- Renforcer la lisibilité de l'action de la Région et de l'AGEFIPH en la matière et d'autre part, d'initier des actions nouvelles à mettre en œuvre en faveur des personnes en situation de handicap, et des employeurs,
- Améliorer le taux en emploi des personnes en situation de handicap.

➤ **Un accord-cadre partenarial Région Hauts-de-France et Pôle Emploi 2016-2018 reductible par avenant**

La Région et Pôle Emploi s'engagent à mettre en œuvre des actions concertées autour de 6 axes :

Axe 1 - Contribuer au diagnostic du marché du travail : une prise en compte des besoins des territoires et des actions

Axe 2 - Contribuer à l'accès à l'emploi par la formation

Axe 3 - Développer l'emploi par une stratégie régionale de développement économique, développer l'initiative entrepreneuriale

Axe 4 – Développer les outils numériques pour faciliter l'accès à l'information sur l'emploi et la formation

Axe 5 - Articuler les dispositifs de soutien à la reprise de l'emploi

Axe 6 – Collaborer dans le cadre de Proch'emploi

➤ **Une convention de partenariat entre la Région et les 5 Conseils Départementaux 2017-2021**

Dans un cadre qui croise à la fois les plans stratégiques du CPRDFOP, du SRDEII, et les plans départementaux d'insertion (PDI), la Région et les 5 Conseils départementaux ont souhaité dynamiser l'articulation entre les politiques régionales et départementales, avec pour objectif commun d'améliorer l'accès à la formation pour un retour à l'emploi des publics qui en sont le plus éloignés et en particulier les publics relevant du RSA. Trois axes de collaboration sont ainsi déclinés dans fonction des spécificités de chaque département:

- Renforcer l'accès à la formation des publics relevant du RSA, faciliter et favoriser l'insertion professionnelle ;
- Mettre en œuvre des actions spécifiques aux publics relevant du RSA
- Créer les conditions d'une connexion efficace entre l'entreprise et les publics relevant du RSA.

**Le Pacte mobilisera d'autres politiques publiques transversales au champ de la formation et de l'emploi :**

➤ **Appel à manifestation d'intérêt régional sur l'innovation sociale (AMIRIS)**

Dans sa stratégie Europe 2020, la Commission Européenne accorde une place prépondérante à l'innovation sociale. Cette impulsion se traduit plus concrètement à travers l'introduction de la notion d'innovation sociale dans les Programmes Opérationnels des Fonds Européen.

**Au niveau régional**, l'innovation sociale a également été validée comme un axe de travail primordial au sein du Programme Régional de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire 2014-2020. (PRESS).

Par ailleurs dans un souci de cohérence et de transversalité des politiques régionales, l'innovation sociale est également spécifiée comme un levier d'action prioritaire dans le cadre de la Stratégie Régionale pour l'Innovation et la Spécialisation Intelligente (SRI-SI).

Cet AMI vise à mieux identifier les projets d'innovation sociale existants ou en émergence sur l'ensemble du territoire régional, de favoriser leur connaissance mais également leur reconnaissance par les acteurs institutionnels du développement économique et de l'innovation.

La Région a donc souhaité accompagner des projets reconnus comme socialement innovants. Les projets soutenus vise l'accessibilité, qu'elle soit de nature matérielle (au numérique, au logement, etc.), socio-économique (par exemple à l'emploi), politique (à un espace d'expression), culturelle.

On y trouve des actions au profit des quartiers défavorisés, Quartier Politique de la Ville.

- **Soutien à la mobilité** : La Région intervient dans le financement direct d'une :
  - **Aide au Permis de conduire (APC)** : la Région lance ce dispositif d'aide à l'obtention du **permis B** et propose un prêt jusqu'à 1 000 euros pour aider les jeunes ans à passer leur permis de conduire. Avoir son permis de conduire, c'est une première étape vers l'accès à l'emploi. La Région est sensible à la question de la mobilité des jeunes et à leur insertion sur le marché du travail.
  - **Aide à la garde d'enfant** : favoriser le maintien dans l'emploi en améliorant l'employabilité des parents en situation de formation ou d'emploi faiblement rémunéré, en leur facilitant l'accès aux services de garde d'enfants
  - **En route pour l'emploi (par le prêt de véhicule du Parc auto à 2 € par jour)** : aider à la mobilité des usagers lorsque celle-ci conditionne une insertion ou une réinsertion professionnelle.
- **Un soutien régional à l'emploi et à l'innovation en faveur des quartiers de la Politique de la Ville**

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine a revu en profondeur les instruments de la politique de la ville. Elle instaure un contrat de ville unique porté par l'Agglomération, dont l'objectif est de mobiliser l'ensemble des politiques publiques concernées dans les quartiers prioritaires. La Région en est signataire. 40 contrats de ville ont ainsi été élaborés en Hauts-de-France. Ils concernent 199 quartiers prioritaires.

L'engagement régional s'appuie sur les politiques de droit commun et sur les crédits spécifiques relatifs à la politique de la ville et à la rénovation urbaine détaillés :

3 priorités d'intervention sont affirmées :

- Renforcer le développement économique et l'accès à l'emploi des habitants des quartiers
- Contribuer à la mise en œuvre de la Troisième Révolution Industrielle (TRI) – Rev3
- Améliorer le cadre de vie pour une meilleure appropriation par les habitants de leur quartier et de leur habitat.

Trois leviers d'actions : le numérique, l'innovation sociale et la participation des habitants et trois dispositifs sont mis en place :

1. le dispositif « Nos Quartiers d'Été », généralisé aux Hauts-de-France
2. le soutien régional à l'emploi et à l'innovation dans les quartiers
3. le soutien régional aux quartiers des contrats de ville retenus au titre du Nouveau Programme National de Renouvellement urbain

## **4.2 Les dynamiques partenariales favorisant la mise en œuvre des engagements Etat - Région**

### **Un Service Public de l'Emploi rénové**

Les dialogues sectoriels avec les branches professionnelles dans le cadre du CPRDFOP, les dialogues dans le cadre des Services Publics pour l'Emploi Local (SPEL) ont pour objectif d'identifier les besoins en compétences des entreprises pour adapter ou compléter l'offre de formation professionnelle.

En effet, **le Préfet de Région et le Président de Région ont décidé conjointement d'agir au plus près des territoires en rénovant le SPEL**, en créant un partenariat fondé sur une ambition régionale coordonnée des politiques de l'emploi, de l'orientation et de la formation. Les 26 SPEL (un par arrondissement) sont des lieux de construction de réponses coordonnées et adaptées aux problématiques des demandeurs d'emploi et des entreprises. Ils assurent le suivi et la coordination des principales politiques de l'emploi et de la formation sur le périmètre de leur territoire. L'Etat et la Région ont notamment décidé de fixer aux SPEL une priorité d'action autour de la réponse aux besoins de recrutement des entreprises.

### **Un Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CREFOP) pour un quadripartisme de projet**

Les membres du CREFOP au travers des commissions ont été mobilisés dans l'élaboration du CPRDFOP et associés à l'élaboration du Pacte. Le CREFOP a aussi été mobilisé dans le cadre de la mise en œuvre et le suivi des plans de mobilisation pour l'emploi. Le Pacte pourra se saisir des commissions du CREFOP pour en assurer son suivi voire organiser des travaux spécifiques aux engagements pris par l'Etat et la Région.

### **Les contrats de Branche de formation professionnelle du CPRDFOP : un cadre de contractualisation et de concertation quadripartite convergent avec le Pacte**

L'animation des contrats de Branche par l'Etat, la Région et les partenaires sociaux constitue un espace de dialogue et de concertation mobilisable pour la mise en œuvre du Pacte.

Agir par le PACTE sur la dimension formation en qualité et en quantité sera insuffisant. En effet, **d'autres conditions de réussite devront être réunies** et des défis devront être relevés.

Il s'agira aussi de :

- respecter le rôle d'ensemble de la Région concernant la formation professionnelle des demandeurs d'emploi,
- réorganiser le quadripartisme,
- soutenir la modernisation de l'appareil de formation et l'innovation aussi par l'investissement,
- soutenir l'ingénierie pour la mise en œuvre des projets du Pacte,
- rendre les formations plus attractives,
- sécuriser l'engagement et le maintien en formation des publics,
- coordonner les ambitions et actions du PACTE avec des sujets parfois identiques qui font l'objet par l'Etat d'appels à projets nationaux.

## PARTIE 1- Présentation du cap de transformation sur 4 ans

**Le PACTE s'inscrit dans un contexte marqué par les nouvelles dispositions de la loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel »** qui vont aussi profondément renouveler l'organisation du système de formation professionnelle,

**Il représente l'opportunité de réponses renouvelées et adaptées au contexte régional**, en permettant de définir des ambitions complémentaires plus précises et plus ciblées du CPRDFOP pour s'incarner dans des projets opérationnels présentés ci-après.

Le contexte législatif de la Loi et la concomitance avec le PACTE vont permettre à **la Région de repenser sa stratégie de formation** déjà engagée dans le Plan Investissement Compétences (PIC) amorçage.

**Aussi afin de répondre aux caps de transformation attendus dans le Pacte, les signataires du Pacte s'accordent sur :**

### Ce que le Pacte va transformer :

- Faire évoluer les objectifs et les contenus de formation dans une logique de formation aux compétences, une logique modulaires ; le public cible, les modalités d'achat, les modalités de formation diversifiées notamment par la formation en situation de travail, le renforcement de la mise en œuvre de parcours sans couture, l'innovation pédagogique...
- Favoriser l'acquisition progressive de compétences par une modularisation accrue des dispositifs de formation ;
- Décloisonner les dispositifs compétences clés /qualifiants ;
- Renouveler des partenariats en particulier avec les réseaux d'accompagnement afin d'optimiser l'accompagnement pendant la formation et après la formation ;
- Assurer le suivi des parcours par l'adaptation du système d'information avec AGORA.

### Ce que le Pacte va intensifier :

- L'adaptation de l'offre de formation professionnelle aux besoins des entreprises par la mobilisation conjointe du dispositif contractuel des contrats de branche, et de sa déclinaison par territoire dans le cadre des SPEL.
- Le nombre d'entrées et de parcours en formation, (Axe1 et Axe 2) tout en diversifiant les programmes/dispositifs (en lien avec les expérimentations autour de l'innovation par exemple), ce qui aura un impact direct sur les modalités de gestion et de suivi.

<b><u>Axes du PACTE</u></b>	<b><u>Budget Région nombre d'entrées prévisionnelles/ an</u></b>	<b><u>Budget PACTE nombre d'entrées Prévisionnelles/ an</u></b>	<b><u>Equivalent nombre d'entrée prévisionnelles total/ an</u></b>
<b><u>Axe 1</u></b>	<b><u>20 600</u></b>	<b><u>12 600</u></b>	<b><u>33 200</u></b>
<b><u>Axe 2</u></b>	<b><u>9 400</u></b>	<b><u>9 400</u></b>	<b><u>18 800</u></b>
<b><u>Total</u></b>	<b><u>30 000</u></b>	<b><u>22 000</u></b>	<b><u>52 000</u></b>

### Ce que le Pacte va expérimenter

- de nouvelles démarches collaboratives entre les différents acteurs de la formation, du monde économique et de l'emploi
- de nouvelles modalités d'achat de formation
- de nouvelles modalités et supports de formation : digitalisation, numérique...
- des actions d'ingénierie à la fonction accompagnement et au développement d'actions expérimentales permettant la réingénierie des dispositifs de formation
- des parcours de formation accentuant l'employabilité des personnes

**AXE 1 : PROPOSER DES PARCOURS QUALIFIANTS VERS L'EMPLOI, RENOUVELES DANS LEURS CONTENUS, AU REGARD DES BESOINS DE L'ECONOMIE EN TEMPS REEL ET DE FACON PROSPECTIVE**

<p><b>Attendus du Pacte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mettre en œuvre une méthode permettant de recueillir en continu les besoins de compétences des entreprises et du territoire</b></li> <li>▪ <b>Répondre aux besoins immédiats notamment pour les secteurs en tension</b></li> <li>▪ <b>Identifier ce que seront les emplois, activités, compétences du futur et former dès aujourd'hui à ceux-ci.</b></li> </ul>
<p><b>Objectifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mieux impliquer les entreprises et les territoires afin de mieux comprendre et prendre en compte les besoins en compétences</b></li> <li>▪ <b>Disposer d'informations et de recueil des besoins afin de mieux cibler la réponse formation et garantir son adaptation en continu, notamment au regard des besoins des entreprises</b></li> </ul>
<p><b>Orientation stratégique</b></p>	<p>HUB EMPLOI-FORMATION Créer et développer un « Hub emploi-formation » dont l'ambition sera de construire et proposer les parcours de formation les plus adaptés aux besoins en compétences et en qualification, repérés par les filières professionnelles et les entreprises, en particulier les PME TPE (cap de transformation sur 4 ans et dès 2019).</p>
<p><b>Atouts de la stratégie régionale de formation</b></p>	<p><b>Une stratégie de formation réactive pour adapter en continu les actions aux besoins locaux des entreprises et des publics</b> Afin d'agir sur la formulation des besoins de recrutement de l'entreprise et faciliter la rencontre avec la demande d'emploi sur le territoire, en complémentarité des achats collectifs et afin de sécuriser, avec un maximum de réactivité, des projets personnalisés non anticipés, des besoins non encore couverts par les achats collectifs, une logique individuelle de formation sous la forme de « circuits courts » est développé à travers :</p> <p>1. <b>Proch emploi</b> : une solution innovante pour accompagner les PME et TPE dans leurs recrutements</p> <p><b>Deux volets : l'accompagnement des demandeurs d'emploi et l'accompagnement des entreprises</b> qui recrutent. Afin de mettre en relation l'offre d'emploi et la demande d'emploi grâce à un interlocuteur unique, le numéro vert Proch'Emploi 0800.02.60.80 a été mis en place afin que les entreprises des Hauts-de-France qui recrutent et les demandeurs d'emploi puissent être mis en relation.</p> <p><b>Organisé en 22 plateformes territoriales</b> maillant le territoire de la région, leur rôle est de prospecter les entreprises, TPE et PME, de leur territoire pour mettre en évidence « les offres cachées », organiser des rencontres au sein de l'entreprise pour mieux cerner son besoin et bien prendre en compte l'environnement de travail dans sa globalité. La plateforme effectue ensuite une recherche des meilleurs candidats parmi les demandeurs d'emploi Proch'Emploi mais également parmi le vivier de candidatures proposées par les partenaires de l'emploi, Pôle Emploi, Mission Locale et PLIE notamment. Une connexion directe est établie entre l'entreprise et ces candidats présélectionnés.</p> <p><b>Chaque plateforme mobilise un chef de file métier, qui peut être un DRH, un chef d'entreprise</b> qui anime le réseau, qui devient ambassadeur de Proch'Emploi dans son territoire, promoteur de son</p>

	<p>métier, ouvre son réseau d'entreprises et organise, tous les deux mois, des rencontres entre une dizaine de demandeurs d'emploi et de chefs d'entreprises afin d'instaurer un dialogue avec des chefs d'entreprises, de leur demander des conseils, mais aussi de se constituer un réseau de professionnels qui pourra les accompagner dans leurs démarches de recherche d'emploi.</p> <p><b>Un service spécifique, Proch recrutement</b>, pour trouver des solutions innovantes aux entreprises confrontées à des difficultés de recrutement. Un rendez-vous dans l'entreprise est alors proposé par Pôle emploi et la plateforme territoriale Proch'Emploi, afin d'établir un diagnostic RH complet et définir un plan d'action. Des solutions concrètes sont proposées dans un délai d'un mois : analyse de poste, immersion professionnelle, formation d'adaptation au poste de travail.</p> <p>2. <b>Pass Emploi</b> : une approche modulaire pour répondre « sur mesure » aux besoins en compétences de l'entreprise et accélérer le recrutement en réponse aux besoins exprimés sectoriellement ou territorialement.</p> <p>Ces dispositifs sont d'importants leviers pour adapter en continu les actions de formation aux besoins en compétences des entreprises. Ils permettent de mieux articuler, à travers des échelons territoriaux différents, la relation à l'entreprise ce qui facilite le travail prospectif et permet une meilleure réactivité. Il s'agira dans le cadre du Pacte de mobiliser ces outils et de capitaliser les résultats, dont les exemples ci-dessous « opérations de recrutement dans l'industrie », afin de les modéliser.</p> <p>3. <b>Pass Formation</b> : afin de soutenir des projets de qualification qui ne trouvent pas de réponse dans les dispositifs structurels de formation et permettre à chacun de réaliser son projet d'évolution professionnelle en mobilisant son Compte personnel de Formation et être accompagné et soutenu financièrement par la Région.</p>
	<p><b>La stratégie régionale de formation de Pôle Emploi</b></p> <p><b>Pôle Emploi agit et mobilise ses dispositifs, en complémentarité des actions du Conseil Régional :</b></p> <p><b><i>Dans l'achat de ses achats collectifs et individuels de formation.</i></b></p> <p>Pôle Emploi centre ses achats collectifs de formation sur les formations d'adaptation et sur les territoires moins bien couverts par les marchés du Conseil Régional et mobilise l'ensemble de ses achats individuels afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personnaliser encore davantage les formations d'adaptations aux besoins des Demandeurs d'Emploi et des Entreprises : Action Individuelle de Formation (AIF) ; Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR) ; Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI) ;</li> <li>- de répondre aux besoins en maîtrise, compétence numérique : Aide au Projet d'Inclusion de Compétences Numériques (APICN); Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective Numérique (POEC Numérique).</li> </ul> <p><b><i>Dans l'identification des besoins</i></b></p> <p>Pôle emploi au travers de sa connaissance des besoins des entreprises et des demandeurs d'emploi propose à la Région deux fois par an à minima une remontée des besoins de formation. Par ailleurs, l'outil Formadiag permet jusqu'au niveau des communes d'apprécier le taux de retour à l'emploi et peut constituer une aide à la décision quant au choix des actions de formation.</p>

<b>Caps de transformation visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une meilleure implication des territoires, acteurs du développement économique</li> <li>- Une offre de formation qui évolue par la réingénierie pédagogique pour former autrement, en impliquant davantage les entreprises afin de former aux compétences, former en situation de travail, former aux méthodes de recrutement,</li> <li>- Une démarche portant sur un minimum de dix parcours certifiants auxquels seront associés des modules de compétences additionnels.</li> <li>- Des parcours de formation renforcé dans une logiques de parcours sans couture et individualisés ; une réponse formation à la variété des besoins de la personne et de la pluralité de ses statuts successifs (Demandeur d'emploi /salariés/demandeur d'emploi). Ce principe est déjà inscrit dans le Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP) des marchés 2017-2020 de la Région.</li> <li>- Une offre de formation organisée en blocs de compétences afin de favoriser l'agilité des parcours qualifiants ou certifiants à travers des compléments modulaires additionnels.</li> <li>- Une individualisation et une optimisation des parcours afin de faire du « cousu main » et du « sans couture » même quand le financeur de formation n'est pas le même.</li> <li>- La mobilisation de nouvelles modalités d'achat de formation.</li> </ul>
<b>AXES</b>	Axe 1 et transverse

## **Constats et enjeux**

### **Les compétences : acmé de la formation ?**

**L'ambition de construire une société de la compétence apparaît comme l'un des objectifs majeurs de la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnelle » (cf. titre 1) et du Plan d'investissement dans les compétences : « Edifier une société des compétences ».**

Force est de constater que la rencontre entre les besoins du monde économique et le public en demande d'emploi ne va pas de soi. **Les entreprises déplorent** de manière croissante et pour des raisons diverses **une inadaptation des qualifications des demandeurs d'emploi à leurs besoins**, et ce malgré les actions de formations qualifiantes mises en œuvre par la Région dans le cadre des programmes de formation régionaux. A contrario, **les publics** les plus **éloignés de l'emploi** semblent, ou **ont le sentiment, de ne pouvoir accéder à ces formations.**

**Le nombre d'emplois non pourvus est souvent interprété comme un dysfonctionnement de l'appareil de formation ou des politiques d'orientation et d'appariement sur le marché du travail.** Avec comme sous-entendu que si un certain nombre d'emplois restent vacants, c'est par manque de candidats possédant les compétences adéquates.

L'augmentation du nombre de personnes formées apparaît de ce fait comme un moyen logique de résoudre ce problème et d'assurer une baisse structurelle du chômage. En trente ans le niveau moyen de qualification en France s'est d'ailleurs nettement accru : il est passé de 52% de la population active sans diplôme en 1982, à 20% en 2013. Parallèlement, le développement de la formation professionnelle et son adaptation au plus près des entreprises sont désormais considérés comme un instrument central des politiques de l'emploi. Enfin, ces dernières années, nombre d'applications internet favorisant la mise en relation directe entre offreurs et demandeurs d'emplois ont vu le jour.

Des secteurs disparaissent ou sont sous-représentés tandis que d'autres évoluent vers de nouvelles formes de développement. De rares secteurs, en forte pénurie, comme le numérique, qui représentent l'avenir, ont bien compris l'enjeu de voir leurs entreprises s'impliquer davantage dans les processus de formation et de qualification, et font appel à de nouvelles compétences, voire à des multi-compétences.

Pour autant, ces constats entrouvrent la porte à **une autre interprétation des difficultés de recrutement ou des pénuries de main d'œuvre**. Ces difficultés pourraient refléter non pas une inadéquation entre compétences détenues et compétences attendues mais plutôt les propres difficultés des employeurs à identifier les compétences dont ils ont besoin<sup>1</sup>.

**Anticiper les besoins en compétences dont l'activité économique a besoin et en particulier des secteurs en tension**, dès à présent et dans les années à venir, est devenu **l'enjeu central pour adapter l'appareil de formation** en conséquence et permettre de former les publics demandeurs d'emploi. (cf. axe transverse).

**Les défis à relever consistent à :**

- **impliquer davantage et différemment les entreprises** pour garantir l'accès à la certification, la qualification et la professionnalisation, et l'engagement de la personne, voire à l'élaboration des cahiers des charges de formation,
- faire évoluer les modes de coopération entre la personne, l'entreprise et l'organisme de formation vers une sorte de **contrat de responsabilisation collective**, et passer à une logique plus coopérative,
- apporter des réponses formation en cohérence avec les besoins immédiats des entreprises.

**Ainsi pour relever ces défis**, la Région Hauts-de-France propose, en lien et articulation étroite **avec ses partenaires institutionnels et les branches professionnelles**, de **créer et développer un « Hub emploi-formation »** dont l'ambition sera de construire et proposer les parcours de formation les plus adaptés aux besoins en compétences et en qualification, repérés par les filières professionnelles et les entreprises, en particulier les PME TPE (cap de transformation sur 4 ans et dès 2019).

#### **1- Des besoins en compétences des secteurs économiques mieux identifiés et en continu pour des réponses plus adaptées**

L'enjeu est à la fois de **mieux identifier, qualifier et anticiper les besoins en compétences des entreprises régionales**, mais aussi et surtout de construire dans une dynamique collective une réponse de formation pertinente et coordonnée entre les financeurs de formation.

Le Hub emploi formation sera conçu comme un outil collaboratif de pilotage et d'aide à la décision au service de l'ensemble des objectifs du PACTE. Il se déploiera sur un principe de mutualisation et de capitalisation des différents outils et dispositifs existants en matière d'identification des besoins de recrutements, de repérage des compétences attendues et de construction fine et modularisée des parcours de formation les plus adaptés.

Par son engagement très volontariste dans l'élaboration et la mise en œuvre du CPRDFOP et des Contrats de Branches, à la croisée des problématiques du développement économique et de la formation professionnelle, la Région propose d'animer le processus collaboratif de conception, de construction et de développement de cet outil partenarial et transversal.

**L'enjeu et l'objectif central du « Hub Emploi-Formation »** est donc de **doter l'ensemble des acteurs régionaux d'une capacité collective et mutualisée d'identification des besoins de compétences et de qualification pour une articulation beaucoup plus opérante et réactive des programmes de formation continue avec la réalité des évolutions du marché du travail.**

---

<sup>1</sup> **France Stratégie**, *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, rapport du réseau Emploi Compétences, Août 2017.

## La démarche du HUB EMPLOI FORMATION

<p><b>Module Recrutement</b></p>	<p>⇒ <b>Objectivation</b> : S'appuyer sur un réseau de capteurs de terrain pour mutualiser l'information dans un outil commun afin de mieux connaître/anticiper les besoins en recrutement et compétences des entreprises.</p> <p>Cela implique à l'échelle régionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation d'un réseau de capteurs complémentaires régionaux et locaux : branches professionnelles, entreprises, Pôle Emploi, Région (Proch'Emploi, directions de l'apprentissage, de la formation professionnelle, de la recherche, de l'action économique...).</li> <li>- le recueil de l'expression du besoin en recrutement</li> <li>- la mutualisation/ capitalisation des informations dans un outil partagé</li> <li>- une consolidation des informations par filières et métiers</li> </ul> <p>La coordination des capteurs territoriaux est assurée par les SPEL.</p>
<p><b>Module Compétence</b></p>	<p>⇒ <b>Individualisation</b> : S'appuyer sur les besoins en recrutement recueillis auprès des acteurs de terrain pour les décliner en compétences attendues par métiers et ainsi mesurer l'écart existant avec les compétences détenues par les demandeurs d'emploi.</p> <p>Cela implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'élaboration d'un référentiel de compétences par métier</li> <li>- la construction d'une cartographie des compétences attendues par les entreprises et branches professionnelles</li> <li>- la construction d'une cartographie des compétences détenues par les demandeurs d'emploi</li> <li>- une mesure d'écart entre les compétences attendues et celles détenues par les demandeurs d'emploi</li> </ul>
<p><b>Module Formation</b></p>	<p>⇒ <b>Réponse formation</b> : S'appuyer sur les mesures d'écart entre les compétences attendues et détenues par les demandeurs d'emploi afin de construire une réponse formation collective et coordonnée entre les financeurs de formation.</p> <p>Cela implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la traduction des compétences en modules de formation</li> <li>- l'ajustement des référentiels de formation</li> <li>- l'évolution de la commande publique annuelle pour offrir des parcours modulaires, individualisés et sans couture</li> <li>- une programmation concertée du marché de formation continue entre la Région et Pôle emploi</li> </ul>

**De nombreux acteurs régionaux participent aujourd'hui activement à l'identification des besoins de recrutement et/ou de compétences.** C'est le cas de Pôle Emploi, mais également des outils développés par les branches professionnelles ou certaines grandes entreprises elles-mêmes.

**Pour autant, la capacité de mettre en relation les enseignements de l'ensemble des outils actuellement disponibles, filière par filière, reste très perfectible et justifie que l'on puisse ambitionner une mise en synergie des dispositifs et des outils existants pour une triple plus-value :**

- ➔ Par la mutualisation des informations, permettre une consolidation des informations recueillies sur les besoins en recrutement et améliorer la robustesse de capacités d'analyse et d'anticipation par filière, métiers et territoires.
- ➔ Par leur capitalisation, organiser la redistribution de l'expertise et sa réappropriation par l'ensemble des acteurs.
- ➔ Par l'emboîtement des trois modules (recrutement, compétence, formation), garantir la cohérence du processus partenarial reliant l'expression du besoin à la construction de la réponse.

Porteuse de cette ambition collective au travers du PACTE, la région Hauts-de-France dispose par ailleurs de nombreux atouts pour la mise en œuvre de ce projet (ces atouts venant s'ajouter aux ressources des partenaires) :

⇒ **Une animation territoriale déjà organisée sur laquelle on s'appuiera,**

Dans le cadre des SPEL, l'Etat, la Région et leurs partenaires dont les entreprises construisent une offre de services sur-mesure et coordonnée afin de répondre aux besoins en compétence et en recrutement des entreprises du territoire.

Par ailleurs, la mission Proch'Emploi et le dispositif et « Proch'emploi recrutement », ont pour objectif de mettre en relation la demande et l'offre d'emploi. Ainsi, une analyse fine des besoins des entreprises sur les territoires est réalisée ; et permet d'identifier les besoins en compétences immédiats et d'organiser la réponse formation.

⇒ **Un réseau de capteurs de terrain déjà identifiés**

Dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire, la région accompagne l'investissement de projets structurants des territoires qui constituent une source d'information permettant l'identification des besoins en emplois et en compétence à court et moyen terme.

Dans le cadre de ses territoires démonstrateurs de la Troisième Révolution Industrielle (TRI) des enjeux en matière d'emploi/formation en lien avec les thématiques REV 3 sont d'ores et déjà identifiés. Ainsi, un travail de prospective à l'horizon 2050 vient d'être réalisé sur les besoins en compétences à l'échelle régionale des métiers de la production et de la distribution des énergies renouvelables. Les métiers identifiés comme porteur ont été déclinés, à partir d'un référentiel de compétences, en besoins en formation.

⇒ **Un dispositif contractuel rénové avec les branches professionnelles et les partenaires : les contrats de branche**

Dans le cadre de ces Contrats de branche adossés au CPRDFOP et au SRDEII, les branches professionnelles signataires sont également mobilisées sur l'identification des besoins en compétences et en qualifications des métiers de leur secteur. Certaines d'entre elles ont par ailleurs engagé des démarches de construction de référentiels métiers et compétences à partir des besoins de leurs entreprises adhérentes.

⇒ **Une dynamique de changement déjà engagée**

- Diversification de l'offre de formation : les dispositifs constituant le Service d'Intérêt Economique Général (SIEG) « formation compétences clés » intègrent dès à présent une volonté de sécuriser les parcours des demandeurs d'emploi, un accompagnement renforcé pendant et après la formation, ainsi qu'une continuité des parcours. Par ailleurs, l'ensemble des dispositifs composant le PRF sont dès à présent modularisables selon les acquis des personnes et de leurs besoins en qualification.
- Lancement de concertations régulières avec les branches professionnelles sur leurs besoins en emploi et en compétences.
- Amélioration des outils d'aide à la décision (traitement et mise en relation des sources emploi/formation relevant de la statistique publique, mise en place **d'une enquête « baromètre des entreprises » sur leurs besoins en compétences et en formation** ; et d'une enquête **d'insertion professionnelle** à 6 mois systématique pour tous les demandeurs d'emploi ayant bénéficié d'une formation.

Ainsi, les signataires du PACTE **s'appuient sur un éco système favorable dans la construction du « Hub Emploi Formation »** afin de mieux connaître les besoins en compétences des entreprises et pouvoir anticiper des réponses formation mieux adaptées. L'enjeu est désormais de centraliser, capitaliser et partager les informations, mutualiser les moyens, et mieux coordonner les interventions.

## **2- Mobiliser les entreprises dans les parcours de formation**

**Au-delà d'accompagner la construction d'une réponse formation, le Hub Emploi/Formation permettra également un accompagnement d'entreprises, à travers :**

- ⇒ L'accompagnement des entreprises (PME/TPE) afin qu'elles modifient leur cadre de référence dans les recrutements (passer du diplôme à la compétence), qu'elles adaptent leur

management aux attentes des nouvelles générations, qu'elles s'ouvrent à de nouveaux marchés qu'elles ignorent.

- ⇒ L'organisation de l'accompagnement post formation en entreprise lors du recrutement d'un demandeur d'emploi formé dans le cadre du PACTE. Cela favorisera le maintien dans l'emploi et lui permettra d'atteindre plus rapidement le niveau de compétences attendues par l'entreprise.
- ⇒ L'accompagnement des structures « booster filières » autour des thématiques suivantes afin de faire évoluer la fonction des acteurs, y compris sur le volet compétences/formation :
  - Industrie 4.0,
  - Efficacité énergétique,
  - Design,
  - Experience Economy,
  - Digitalisation,
  - Adaptation des produits et services relatifs au vieillissement.

### 3- Amplifier le nombre de parcours financés, enrichir et diversifier l'offre de formation

L'évolution de l'offre de formation en fonction des besoins en compétences des secteurs économiques déjà mise en œuvre dans le cadre de la commande publique, sera mobilisée, en articulation et complémentarité avec Pôle Emploi.

Les marchés de formation 2017-2020 sont déployés depuis septembre 2017 à travers 5 programmes, majoritairement de niveau V :

- « **Se former pour un métier** » contribue tout particulièrement à l'enjeu portant sur l'élévation générale des niveaux de qualification des demandeurs d'emploi de la région (cf. les données énoncées ci-avant). Il vise **l'acquisition d'une certification de premier niveau de qualification reconnue sur le marché du travail**. En effet, la détention d'une certification reconnue constitue non seulement un atout supplémentaire pour l'insertion professionnelle mais concourt également à une employabilité durable

**Les cinq domaines prioritairement concernés sont** : social et service à la famille ; travail des métaux-mécanique-maintenance ; Hôtellerie-Restauration-Tourisme ; Transport ; Commerce - Vente et Mercatique. Ces 5 domaines concentrent 52% des parcours commandés. 59% des certifications se situent au niveau V.

- « **Se spécialiser pour un métier** » constitue une **offre modulaire complémentaire** de formation professionnelle technique au côté du programme « se former pour un métier ». L'accent est mis sur la pratique des gestes professionnels avec un contenu technique correspondant au secteur visé. Ce programme se distingue par la **mise en œuvre de modules courts, spécialisés, permettant de renforcer l'employabilité du demandeur d'emploi** en l'aidant dans l'acquisition de compétences rattachées à des obligations réglementaires ou des compétences spécifiques propres au secteur professionnel visé. Il permet également d'acquérir des techniques de bases nécessaires à l'exercice d'un métier ou la diversification de ses compétences professionnelles.

**Les cinq domaines prioritairement concernés sont** : logistique et manutention ; transport ; électricité, électronique et électrotechnique ; travail des métaux mécanique maintenance ; commerce vente et mercatique. Ces 5 domaines concentrent 65% des modules commandés.

- « **Se former pour créer, reprendre et gérer une entreprise** » : il s'agit d'apporter une formation efficiente permettant à des porteurs de projet demandeurs d'emploi de créer leur propre emploi et d'assurer une meilleure pérennité des entreprises créées dans la perspective d'augmenter le nombre de créations et de reprises d'entreprises dans la région.
- « **Obtenir une certification par la VAE** »
- « **Se former en milieu carcéral** »

**Dès 2019, le Pacte permettra l'augmentation des volumes de formation notamment dans les secteurs en tension : le numérique, le bâtiment et travaux publics, l'industrie, les matériaux, l'artisanat, l'hôtellerie- restauration, le transport.**

Dans la mesure où, l'enjeu est à la fois de mieux observer et anticiper les besoins en compétences des entreprises régionales et de construire une réponse formation collective et coordonnée entre tous les financeurs de formation, la construction des parcours de formation demandera l'implication forte et indispensable des entreprises, des OPérateurs de Compétences(OPCO), des branches professionnelles, signataires des contrats de branche du CPRDFOP.

Elle s'organisera autour de 2 axes :

- ✓ Une « réponse structurelle » qui s'appuiera sur le SRDEII et le CPRDFOP pour l'identification à moyen terme des besoins des secteurs économiques prioritaires. Il s'agira de faire évoluer la commande publique annuelle de formation et ses modalités d'achat.
- ✓ Une « réponse immédiate » aux besoins des entreprises, en lien avec les besoins des territoires, par la mise en relation avec des demandeurs d'emploi formés, immédiatement disponibles, la mise en place de formations individualisées et de pratiques innovantes et expérimentales. Ces dernières étant de nature, après évaluation, à venir enrichir la réponse structurelle l'année suivante.

Le Hub Emploi Formation permettra **d'affiner et d'infléchir la commande du Programme Régional de Formation** et **d'adapter les formations aux besoins des entreprises et des territoires de manière réactive.**

**Dès 2019, la Région engagera les travaux de refonte du Programme Régional de formation (volet qualification et certification).**

**Les travaux du Pacte viendront alimenter les réflexions de transformation de l'offre de formation notamment afin de :**

- **Organiser des parcours de formation sous la forme d'itinéraire de compétences** afin de renforcer les logiques de parcours sans couture et individualisés de formation, articulant les passerelles entre les compétences clés et le qualifiant grâce à la modularisation ;
- **Mieux articuler les actions autour de la notion « compétences » et développer une ingénierie adaptée en particulier en intensifiant l'implication de l'entreprise dans le processus de formation avec de nouvelles formes de partenariats.**

La temporalité avec les actions conduites dans le PACTE, la mise en œuvre de la loi du 5 septembre 2018 devraient **faire évoluer les cahiers des charges** afin d'adapter l'offre régionale de formations qualifiantes aux besoins des publics et des recruteurs.

Il s'agira aussi de :

- **Répondre à la variété des besoins de la personne et de la pluralité de ses statuts successifs** (demandeurs d'emploi / salariés / demandeurs d'emploi).
- **Organiser la réingénierie pédagogique intégrant l'approche digitale** (cf. axe transverse), les **modalités pour former autrement** afin de former aux compétences, **former en situation de travail**, former aux méthodes de recrutement, s'appuyer sur les expérimentations, des innovations pédagogiques qui auront été conduites.
- **Compléter des parcours certifiants par un ou plusieurs « modules » de compétences** répondant aux besoins des entreprises non couverts par le ou les référentiels de certification ou répondant à des besoins en compétences relationnelles et/ou comportementales.
- **Conforter, voire adapter l'ouverture des formations professionnelles aux salariés de l'IAE**, déjà éligibles au PRF, en s'articulant avec le Plan d'Investissement dans les Compétences de Insertion par l'Activité Economique (PIC IAE).

- **Renforcer l'adaptation de parcours de formation pour les publics dits « invisibles ».** Sujet à investir dans le futur appel à projet déconcentré.
- **Organiser l'offre de formation en blocs de compétences** afin de favoriser l'agilité des parcours qualifiants ou certifiants à travers des compléments modulaires additionnels correspondant aux nouvelles compétences attendues des entreprises et afin de permettre aux personnes de s'inscrire progressivement dans un parcours certifiant (une expérimentation est conduite dans ce sens avec les constructeurs automobiles, voir supra tableau « recrutements dans l'industrie).
- **Améliorer l'individualisation des parcours** afin de faire du « cousu main » et d'optimiser le parcours « sans couture » même quand le financeur de formation n'est pas le même.
- **Sécuriser le parcours des demandeurs d'emploi en créant un « badge numérique de compétences » Hauts-de-France et de compléter les certifications professionnelles** (diplômes de l'Education nationale, titres professionnels du ministère du travail, Certificats de Qualification Professionnel des branches professionnelles ...).

#### **4- Répondre aux besoins de compétences exprimés par les recruteurs non couverts par les référentiels : proposer au moins dix parcours avec des contenus additionnels**

Depuis la loi de 2014, **il est demandé aux organismes certificateurs (ministères, branches, universités)** de regrouper les compétences en blocs, **constitutifs d'un titre, diplôme, certificat de qualification professionnelle. Ces blocs pouvant être attestés et validés par la voie de la validation des acquis de l'expérience et/ou la formation.**

Courant avril 2018, **l'Etat lance**, dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, **un appel à projet national à destination des Branches professionnelles afin de soutenir les démarches prospectives compétences et adapter l'offre de certification, à travers la définition de logiques de blocs de compétences.** Il est attendu de la branche d'identifier pour des métiers particulièrement impactés par les transformations, des besoins de compétences non couverts par les référentiels de certification conduisant au(x) métier(s) visé(s) (décalage entre les référentiels de compétences (ou de certification) existants et les besoins de compétences exprimés par les employeurs) et de définir de blocs de compétences correspondant aux compétences non couvertes par ces référentiels.

**Le document de cadrage du PACTE, adressé à la région courant juin dernier**, attend qu'une expérimentation visant à recenser, pour certains métiers ciblés, les compétences attendues par les entreprises, mais non prises en compte dans les référentiels de certification, et à compléter les parcours certifiants qui conduisent à ces métiers de modules complémentaires portant sur les nouvelles compétences, techniques ou transversales.

**Afin de faire sens et dans une préoccupation de cohérence, la Région Hauts-de-France s'engage à conduire un plan d'actions partagé avec toutes les parties prenantes et s'attachera dans la démarche et la méthode proposées d'assurer les connexions, autant que nécessaire, avec l'appel à projet national** (d'autant que deux territoires, St Quentin et Beauvais, ont été retenus pour expérimenter la construction de parcours industriels transverses à la métallurgie et à l'agroalimentaire).

La Région avait déjà engagé le dialogue sur ce sujet avec les branches concernées dans le cadre du CPRDFOP. Il est ainsi convenu avec la DIRECCTE de faciliter l'accès aux informations et la participation de la Région aux instances afin de ne pas en recréer.

#### **→ Démarche et méthode proposées pour identifier les modules additionnels à créer / intégrer aux certifications existantes et les domaines à investiguer**

**1 - S'appuyer sur les espaces du dialogue initiés dans le cadre de la négociation des 13 Contrats de branches regroupant les 60 branches professionnelles** dans un cadre de

concertation commun au CPRDFOP et au SRDE-II, associant, aux côtés de la Région, les partenaires de l'Etat (DIRECCTE, Région académique, DRAAF, DRJSCS), Pôle Emploi, et les différents représentants des branches professionnelles.

C'est au travers de cette dynamique que sont déjà consultées les branches sur les pré-programmations du Programme Régional de Formation, et que seront mobilisées, plus encore, les 60 branches signataires. En effet, les volets formation des contrats de branche s'attachent à la recherche d'engagements portant sur des actions directement opérationnelles et permettant de répondre aux perspectives de développement économique de la filière ou du secteur d'activité, selon quatre axes dont le déploiement d'une offre de formation professionnelle cohérente, sur la base d'une stratégie de réponse formation adaptée aux besoins identifiés. C'est dans ce cadre que la Région Hauts-de-France propose un mode de gouvernance renouvelé des cartes de formations sur 5 ans (toutes voies confondues) pour dynamiser l'évolution de la carte des formations professionnelles en fonction de l'évolution des métiers et des besoins économiques et de mieux cerner les contenus de référentiel à faire évoluer.

**2 – Identifier les métiers, secteurs pour lesquels il est confirmé un besoin de complément par des modules** portant à la fois sur des compétences métiers et/ou des compétences relationnelles (soft skills) rattachées à l'activité non prises en charge dans le référentiel de certification et prendre en compte les besoins émergents.

**3 – Définir des modules additionnels à associer à ces parcours sur les compétences non couvertes par les certifications.** Cette définition s'appuiera sur les démarches de prospective et d'anticipation des évolutions du marché de l'emploi, des compétences menées par les branches professionnelles (observatoires des branches) et les acteurs du Service public de l'emploi. Il s'agira de **cerner si ces évolutions traversent l'ensemble d'un secteur ou seulement certains types d'entreprises au regard des conditions sociotechniques d'exercice.**

**4 – Engagement de la Région Hauts-de-France** à lancer une commande sur ces nouvelles formations avec modules additionnels, et à en suivre les résultats.

**5 – Expérimenter ces parcours sur plusieurs arrondissements du territoire régional et mesurer leur impact** sur l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi, en observant plus particulièrement la plus forte correspondance entre la spécialité de l'emploi occupé avec la spécialité de la formation suivie.

**6 – Connecter et capitaliser les enseignements de ces expérimentations pour nourrir le travail des branches et organismes certificateurs sur l'évolution des référentiels de certification.**

**AXE 2 : GARANTIR L'ACCES DES PUBLICS LES PLUS FRAGILES AUX PARCOURS QUALIFIANTS PAR LA CONSOLIDATION DES COMPETENCES CLES : UNE EXIGENCE POUR CONSTRUIRE LA SOCIETE DES COMPETENCES**

<p><b>Attendus du Pacte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire de nouveaux formats pédagogiques dans une logique de parcours assurant l'acquisition des pré-requis indispensables pour lever les barrières à l'entrée en formation</li> <li>- Identifier des « compétences transversales » ou « relationnelles » nécessaires à l'exercice des activités et les appliquer à chaque contexte professionnel, dans une logique de modules complémentaires.</li> <li>- Intensifier l'implication des publics</li> </ul>
<p><b>Objectifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mieux connaître et prendre en compte les besoins des publics pour des réponses plus adaptées</b></li> <li>- <b>Renforcer la lisibilité de l'offre de formation et la compréhension de l'intérêt de se former la formation par les publics</b></li> </ul>
<p><b>Orientation stratégique</b></p>	<p>CONSTRUIRE UN HUB ORIENTATION-ACCOMPAGNEMENT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamiser l'accompagnement et l'orientation des publics dans une logique « je construis mon parcours vers l'emploi »,</li> <li>- Explorer les modes de coopération entre les acteurs dans une logique de co-investissement, développer la capacité d'agir des personnes en formation.</li> </ul> <p>AMPLIFIER DECLIC FORMATION :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir sur les Compétences Clés et les soft skills, lutter contre l'illettrisme et l'illectronisme.</li> <li>- Garantir la maîtrise des fondamentaux (savoir lire, écrire, compter) et réunir les conditions du choix d'une orientation éclairée pour accéder à l'emploi.</li> </ul>
<p><b>Atouts de la stratégie régionale de formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au regard d'un <b>taux de chômage de 12,3%</b> contre 9,9% en France métropolitaine (34 % pour les personnes relevant des niveaux infra V) et pouvant atteindre jusqu'à 15 ou 16 % dans certaines zones d'emploi,</li> <li>- au regard d'un <b>faible niveau de qualification de population qui, pour partie, ne dispose pas d'un socle de compétences de base suffisant</b> (11% des personnes sont considérées en situation d'illettrisme contre 7% au plan national et plus de 6000 jeunes sortent chaque année du système de formation initiale sans qualification reconnue),</li> <li>- au moment où la loi du 5 septembre 2018 réaffirme la nécessité absolue de permettre à tous les actifs de maîtriser les compétences clés,</li> </ul> <p>et dans le cadre du <b>Service Public Régional de la Formation Professionnelle</b> Région met en place <b>une offre de formation Compétences Clés 2018- 2023</b> dont le support juridique est un <b>Service d'Intérêt Economique Général (SIEG)</b> avec mandatement direct par octroi de droits spéciaux, décliné par convention d'habilitation aux mandataires, <b>l'unité d'œuvre étant le parcours de formation</b>. La Région a fait le choix d'un SIEG sur ce segment de sa politique de formation car il est apparu que les missions d'intérêt général attachées à la lutte contre l'illettrisme, à la dynamique vers l'emploi, à la remédiation aux savoirs de base seraient exécutées à des conditions différentes en termes de qualité, de sécurité, d'accessibilité, d'égalité de traitement ou d'accès universel que par le marché. Les obligations de service public sont imposées au prestataire par mandat et sur la base d'un critère d'intérêt général garantissant la prestation du service à des conditions lui permettant de remplir sa mission. La Région <b>n'achète pas une prestation sur un</b></p>

**marché mais finance à son juste coût une mission de service.**

La structuration du SIEG implique une nécessaire montée en qualité du dispositif de formation, d'optimisation du service rendu à l'usager et au territoire, davantage d'accompagnement pédagogique, d'ancrage territorial et d'articulation avec le champ professionnel et les premiers niveaux de qualification de l'offre de formation dans une logique de filiarisation vers l'emploi. Par ailleurs, la durée de contractualisation sur 5 ans sécurise l'organisme de formation ainsi que le niveau qualitatif de service attendu et facilite la coopération entre les organismes de formation dans le cadre d'une animation organisée.

**Les dispositifs de formation pour l'acquisition des compétences clés s'organisent en entrées et sorties permanentes et s'inscrivent en cohérence dans le plan stratégique n°5 du CPRDFOP « pour une politique efficiente et coordonnée de formation des demandeurs d'emploi », s'adressent principalement à un public en difficultés d'apprentissage et d'insertion (jeunes, adultes, demandeurs d'emploi, bénéficiaires du RSA, salariés de l'IAE,...). Le SIEG compétences clés est composé de 3 programmes :**

- « **Se former pour lire, écrire, agir** » afin d'apporter, à des publics en situation d'illettrisme, des solutions adaptées et individualisées par rapport aux savoirs fondamentaux autour notamment du « savoir lire, écrire et compter », de lever les freins à une insertion professionnelle, d'acquérir les bases en matière de savoir-être afin d'intégrer un collectif de formation et de travail.
- « **Dynamique vers l'emploi** » se subdivise en 3 prestations : l'accompagnement à la définition/ la validation de son projet professionnel et développer la capacité à s'orienter tout au long de la vie ; l'acquisition des Soft Skills ; la validation de la certification CLÉA.
- « **Langues Etrangères** » répond aux besoins de personnes relevant de parcours de Français Langue Etrangère (FLE), aux besoins des personnes en vue d'acquérir la connaissance de la langue anglaise ou néerlandaise.

**Le Pacte régional permettra d'intensifier les parcours compétences clés, d'en améliorer l'acquisition dans une logique de parcours d'accès aux actions de formation qualifiantes. Le cas échéant de faire évoluer l'offre en lien avec les travaux du Pacte.**

**A noter qu'un Plan Régional de Lutte contre l'Illettrisme est en cours d'élaboration.**

**Au-delà de la politique de formation, la Région mobilisera d'autres politiques régionales, (développées dans la suite du document) telles que le soutien à la vie associative, 2017-2021, notamment en encourageant l'émergence au plus près des territoires de projets relevant de nouvelles initiatives associatives portant, entre autre, sur la valorisation de l'engagement, et la lutte contre l'illettrisme.**

### **La stratégie régionale de formation de Pôle Emploi**

Pôle Emploi agit et mobilise ses dispositifs, en complémentarité des actions du Conseil Régional :

**Dans l'accompagnement du Demandeur d'Emploi tout au long du parcours formation**, de son entrée en formation à sa sortie vers l'emploi :

- accompagnement du bon déroulement des actions de formation et accélération du retour à l'emploi en sortie de formation par la nomination d'un conseiller Pôle Emploi référent d'action quel qu'en soit le financeur ;
- accompagnement de la sortie de formation par la mobilisation du réseau de Conseillers Experts Entreprise et des actions permettant un lien direct avec l'entreprise (exemple : # vers un métier).

	<p><b>Le rôle des Missions Locales co-financées par l'Etat et la Région</b></p> <p>Afin de sécuriser l'accès des jeunes à la formation, les missions locales qui accueillent près de 50% de jeunes non connus de pôle emploi mobiliseront l'ensemble des outils permettant d'accompagner les jeunes NEET ( jeunes nie emploi, ni en formation) vers la formation. Les missions locales s'appuient notamment sur l'offre de service définie nationalement, le parcours d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie et notamment la garantie jeune.</p> <p>Le réseau des 42 missions locales par son maillage territorial permet de faciliter l'accès des jeunes, notamment les plus vulnérables à la formation et de les préparer en leur offrant un accompagnement global. La définition en cours d'un patrimoine commun facilitera davantage encore l'accès des jeunes non connus du service public de l'emploi à l'offre de formation.</p> <p>La mobilisation des publics en situation de rupture (invisibles) à la formation sera facilitée par la mobilisation par l'Etat de crédits spécifiques (PIC repérage). La DIRECCTE associera le Conseil régional à l'élaboration du cahier des charges de l'Appel à projet déconcentré et au pilotage du dispositif. Les publics repérés à travers cet appel à projet font partie des publics cibles du PACTE.</p> <p>Dès lors qu'ils intègrent une formation, il s'agira de rechercher, dans l'intérêt du parcours du jeune, les solutions possibles pour le faire monter en compétence en facilitant notamment le cumul d'un parcours en formation et d'un accompagnement intensif (type Ecole de la 2<sup>ème</sup> Chance, Garantie Jeune etc..) et ce quel que soit l'origine de financement de cet accompagnement, notamment par le maintien de la garantie jeune pendant la formation sous réserve de faisabilité.</p>
<p><b>Caps de transformation visés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une intensification des parcours de formation compétences clés en particulier pour les publics qui en sont le plus éloignés</li> <li>- Une sécurisation des parcours de formation plus fluide dans une logique de parcours sans couture en agissant sur les savoirs de base favorisant l'accès à un premier niveau de qualification</li> <li>- Un partenariat renouvelé avec les structures d'accompagnement</li> <li>- Une offre de service et d'accompagnement revisité</li> <li>- Une meilleure information des publics et des acteurs de terrain afin de mieux se repérer dans l'offre de formation et dans un parcours de formation</li> </ul>
<p><b>Axes</b></p>	<p>Axe 2 et Axe transverse</p>

## **CONSTATS ET ENJEUX**

Nombreuses ont été les initiatives de part et d'autre pour œuvrer en faveur de la formation des publics éloignés de l'emploi, qu'il s'agisse des jeunes en échec scolaire, jeunes décrocheurs, NEET, des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés, des salariés fragilisés ou des publics en situations de handicap... En dépit des différentes politiques publiques activement menées, la **difficulté de mobiliser ces publics sur les dispositifs actuels** perdure depuis un certain nombre d'années et s'accroît encore.

Les actions mises en œuvre montrent leurs limites. Les réseaux d'accompagnement peinent à capter ces publics les plus éloignés. Concernant l'orientation, les propositions et les outils mobilisés ne sont pas toujours en phase avec les réalités du monde économique. L'accompagnement, souvent limité à un acte de prescription, s'arrête en général dès l'entrée en formation. Par ailleurs, les réponses apportées sont souvent construites à partir des dispositifs existants sans prise en compte de la notion de parcours individualisé, sans rechercher à susciter l'engagement en formation ni prendre en compte la valeur ajoutée de la formation dans l'acquisition de compétences professionnelles.

**Il s'agit donc de revisiter la manière dont on capte les publics pour les (re)mettre en dynamique** et les mobiliser, mais aussi pour les suivre et les accompagner jusqu'à la concrétisation de leur projet. Passer du dispositif que l'on applique sans différenciation au parcours individualisé sur mesure et sans couture semble être le moyen de redonner confiance à l'individu en l'amenant à s'engager et à se positionner en tant qu'acteur de son parcours qui doit être choisi et non plus subi. **Tout l'enjeu réside dans le changement du rapport à la formation : la formation devient un besoin exprimé à la demande de l'individu et n'est plus uniquement prescrite.**

Afin de **repenser la mobilisation et l'engagement des publics**, la Région propose d'associer les entreprises et les OCPO afin de **garantir une information en continu** la plus juste et la plus actualisée sur les besoins en compétences des entreprises. Ainsi, dans l'esprit de la loi « Liberté de Choisir son Avenir Professionnel », l'un des objectifs est bien d'**outiller les personnes afin de construire un parcours éclairé vers l'emploi.**

**Le Pacte s'appuiera sur les leviers suivants :**

- **Le Hub emploi formation pour informer sur les métiers et compétences attendues avec une approche territorialisée.**
- **Le maillage territorial du service de l'orientation** sera repensé **afin de désenclaver certains territoires et rendre équitable l'accès au service**, tout en s'appuyant sur le développement du numérique comme moyen partiel (et non exclusif) pour rendre l'offre accessible.
- **L'accompagnement personnalisé** sera repensé afin de permettre de sécuriser le parcours de formation afin de limiter toute forme de rupture.

**Des actions régionales sont déjà mises en œuvre** pour accompagner les publics en difficulté vers la formation qualifiante et l'insertion professionnelle :

- Les Espaces Info Formation maillent le territoire régional et sont chargés d'informer et d'accompagner les publics dans les choix professionnels.
- Un portail de l'orientation "Mon Orientation #HDF".
- Proch' Emploi avec le volet accompagnement des demandeurs d'emploi et des entreprises
- La mobilisation des acteurs du CEP dont Pôle Emploi qui met en œuvre un accompagnement intensif en direction des demandeurs d'emploi et accompagne des entreprises dans leurs recrutements.
- Aide à la mobilité par un soutien financier au permis de conduire, prêt de véhicule de la flotte régionale ; aide pour la garde d'enfant ; aide à l'hébergement et à la restauration.
- Dispositif d'accompagnement : « *repérer et accompagner les jeunes NEET vers l'emploi – un parcours de réussite* ».
- Un conventionnement, des engagements et des actions avec les 5 Conseils Départementaux afin d'améliorer l'information et l'accès des allocataires du RSA à l'offre de formation régionale afin de sécuriser leurs parcours d'insertion professionnelle.
- Un conventionnement avec l'AGEFIPH afin de faciliter l'accès en formation des personnes en situation de handicap : à prérequis égaux, ces dernières sont prioritaires pour l'entrée sur les actions de formation financées par la Région.
- Les engagements dans le cadre des contrats de branche portent, entre autres, sur l'attractivité des métiers : une découverte des métiers et de l'entreprise grâce à des "Ambassadeurs des métiers".

**Considérant les enjeux et les atouts, il s'agit pour la durée du Pacte de :**

- Engager et accompagner les acteurs de l'Accueil Information Orientation (AIO), du Service Public Régional de l'Orientation (SPRO) et les acteurs du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) à **repositionner la réponse formation comme levier du maintien et du développement de l'employabilité, et des compétences nécessaires pour accéder à un emploi.**
- **Décloisonner** le rôle de l'AIO, du SPRO en associant de nouveaux intervenants comme les acteurs sociaux et le monde économique.
- **Poursuivre et renforcer l'action régionale sur la levée des freins périphériques** d'accès à la formation et à l'emploi tels que la mobilité, la restauration, l'hébergement.
- Expérimenter de nouvelles formes de sécurisation financière telle que le **maintien de la garantie** jeune pour les jeunes qui s'engage dans un parcours de formation de l'offre régionale.

- Rechercher, dans l'intérêt du parcours du jeune, les solutions possibles pour le faire monter en compétence en facilitant notamment le cumul d'un parcours en formation et d'un accompagnement intensif (type Ecole de la Deuxième Chance (E2C), la Garantie Jeune etc..) et ce quel que soit l'origine de financement de cet accompagnement, notamment par le maintien de la garantie jeune pendant la formation sous réserve de faisabilité.
- Créer les conditions, à l'aune de la monétisation du Compte personnel de formation (CPF), pour que les personnes se projettent et s'engagent en tant qu'acteurs et auteurs de leur parcours choisi.
- Garantir l'équité d'accès à l'offre d'information et d'orientation pour des publics les plus éloignés de la formation.
- **Créer un hub orientation et accompagnement intégré au SPRO, et** qui :
  - o comporte un soutien pour une offre de service revisitée s'agissant de l'orientation, et l'accompagnement en amont, pendant et après la formation et pour accéder à l'emploi dans le cadre de parcours sans couture ;
  - o **assure l'interface avec le hub formation-emploi** (cf. axe 1) pour tout ce qui touche à la bonne information des publics sur les métiers et les compétences requises ;
  - o **assure l'interface avec l'incubateur d'innovation pédagogique** (cf. axe transverse) pour tout ce qui touche à la mobilisation des publics ;
  - o **comporte une coordination, de concertation et d'animation des acteurs du SPRO et du CEP** (Pôle Emploi et Missions Locales pour les Demandeurs d'Emploi) afin de garantir la mobilisation des acteurs du SPRO autour des objectifs du PACTE et afin de veiller à la bonne complémentarité des interventions, dans le cadre du PACTE pour la partie orientation et accompagnement.

## HUB ORIENTATION-ACCOMPAGNEMENT

- **Dynamiser l'accompagnement et l'orientation des publics dans une logique « je construis mon parcours vers l'emploi », explorer les modes de coopération entre les acteurs dans une logique de co-investissement**
- **Développer la capacité d'agir des personnes en formation.**

### Dès 2019, projets à conforter et/ou à investir :

- Identifier des bonnes pratiques et les expérimentations locales
- Créer **un socle commun d'outils d'information et d'accompagnement partagé** avec l'ensemble des acteurs côtoyant les publics cibles
- **Repenser la diffusion de l'information sur la formation** et en améliorer la lisibilité pour les publics et les acteurs les côtoyant
- **Revisiter l'offre de service d'orientation et d'accompagnement** en amont, pendant et après la formation pour accéder à l'emploi dans le cadre de parcours sans couture et renouveler les partenariats
- Favoriser l'engagement et le maintien en formation

### 2020-2022

- Accompagner l'**émergence** d'une offre d'orientation et d'accompagnement délocalisée, voire mobile, en **développant des tiers lieux**, « **des spots orientation** » au plus près des publics ciblés par le PACTE (Quartiers Politiques de la Ville (QPV), zones rurales fragilisées, territoires fragiles...).

→ les projets sont exposés dans la partie 2

## DECLIC FORMATION

- **Agir sur les Compétences Clés et les soft skills, lutter contre l'illettrisme et l'illectronisme**
- **Garantir la maîtrise des fondamentaux (savoir lire, écrire, compter) et réunir les conditions du choix d'une orientation éclairée pour accéder à l'emploi**

Les programmes du SIEG Compétences clés mis en œuvre depuis septembre 2018 portent les ambitions du PACTE. Il s'agira dès 2019 de :

- conforter la généralisation de la certification CLéA dont le module dédié au numérique

- **Mettre en place des sas en amont des formations qualifiantes**, toutes voies de formation confondues.
- Améliorer l'accès à la formation
- **Agir sur le changement de statut des personnes afin de garantir le retour en formation**
- S'appuyer sur le SIEG compétences clés pour analyser les besoins des publics et leur motivation à entrer en formation.
- Promouvoir les parcours compétences clés comme tremplin vers la qualification et l'emploi
- Encourager les lieux, formes d'expression et d'écoute des usagers.
- Travailler sur un référentiel soft skills et compétences transversales.
- Evaluer les actions Compétences clés et faire évoluer l'offre de formation Compétences Clés.

➔ **Les projets sont exposés dans la partie 2**

## **AXE TRANSVERSE : S'ENGAGER DANS LA MODERNISATION DES CONTENUS ET DES MODES DE MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT PENDANT LES FORMATIONS.**

<b>Attendus du Pacte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accompagner la transformation des organismes de formation afin de favoriser les réingénieries pédagogiques intégrant l'approche digitale (plutôt que de la juxtaposer) et la prise en compte des situations de travail réelles</li> <li>- diffuser l'innovation, par des expérimentations de terrain, leur évaluation rigoureuse et la capitalisation des expériences</li> </ul>
<b>Objectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apporter des réponses renouvelées en termes d'engagement dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant les formations.</li> </ul>
<b>Orientation stratégique</b>	<p><b>créer des incubateurs de l'innovation pédagogique</b> afin de faire émerger de nouvelles solutions pédagogiques et d'accompagner la transformation de l'offre et des organismes de formation</p>
<b>Atouts de la stratégie régionale de formation</b>	<p style="text-align: center;"><b>Une stratégie de développement de l'innovation pédagogique</b></p> <p><b>Le Plan Stratégique n° 7 du CPRDFOP est dédié à la dynamisation des Innovations Pédagogiques et Numériques.</b></p> <p>Il définit ainsi l'Innovation Pédagogique, comme « un processus de transformation des pratiques pédagogiques par l'introduction d'une nouveauté pédagogique ou organisationnelle qui vise l'amélioration durable de la réussite des publics qu'elle touche (stagiaires de la formation continue, élèves, apprentis, étudiants...) ». Il formule 4 objectifs opérationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer une offre de formation initiale et continue, innovante et accessible</li> <li>- Favoriser le développement de démarches innovantes en formation et en entreprise</li> <li>- Garantir un environnement numérique de qualité et cohérent sur l'ensemble du territoire</li> <li>- Impulser, accompagner, évaluer et valoriser les innovations et les expérimentations.</li> </ul> <p>La Région a donc mis en place un fonds régional afin de <b>soutenir des projets expérimentaux</b> et de <b>renforcer la capacité d'anticipation, d'évolution et d'adaptation de l'écosystème orientation-formation-emploi.</b></p> <p>Le plan stratégique n°7 se décline en formation continue par l'ouverture d'un <b>programme « FORMAT INNOVATION »</b> qui se déploie en 4 volets d'expérimentations pédagogiques innovantes, chacun des volets donnant lieu à un cadre d'intervention.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volet 1 : les <b>apports du digital</b> en formation</li> <li>• Volet 2 : former en <b>situation de travail</b></li> <li>• Volet 3 : acquérir, développer les <b>compétences transversales</b></li> <li>• Volet 4 : favoriser <b>l'engagement à la formation</b></li> </ul>

	<p><b>Le programme Format innovation constitue un levier du cap de transformation attendu dans le Pacte en soutenant des projets innovants, pour des expérimentations de territoire qui viendront alimenter la réingénierie des dispositifs de formation.</b>  <b>En décembre 2018, une vingtaine de projets seront instruits.</b></p> <p><b>Une stratégie d'accompagnement de l'appareil de formation</b></p> <p>Dans le cadre du CPRDFOP, la Région et ses partenaires ont souhaité contractualiser un <b>contrat pour le développement économique et la formation de la branche de la formation professionnelle</b> afin d'accompagner la mutation de l'appareil de formation (cf. axe transverse).</p> <p><b>Ce contrat de Branche unique par son originalité permettra notamment de renouveler les espaces de coopération entre les acteurs de la formation, de l'orientation, de l'insertion, mais aussi avec les entreprises.</b></p>
<p><b>Caps de transformation visés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- expérimenter de nouvelles démarches collaboratives entre les différents acteurs de la formation, du monde économique et de l'emploi</li> <li>- <b>accompagner l'appareil de formation et les entreprises dans un rapprochement pour favoriser des logiques de co-construction</b> des réponses formatives au regard de leurs besoins en qualifications et compétences et contribuant à la promotion des personnes.</li> <li>- <b>susciter, soutenir et accompagner la mutation digitale et numérique</b> de la formation professionnelle en Hauts-de-France</li> </ul>
<p><b>Axes</b></p>	<p>Axe 1, axe 2 et Axe transverse</p>

**Au regard des deux axes précédents**, représentatifs de véritables enjeux vers un cap de transformation sur quatre ans, proposer des parcours qualifiants vers l'emploi et en garantir l'accès des publics les plus fragiles par la consolidation des compétences clés s'avèrent certes indispensables mais ne sauraient cependant se suffire à eux-mêmes pour répondre à l'exigence de construction d'une société des compétences. Il s'agit également d'apporter une réponse en termes d'engagement dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant les formations.

**Le rapport à la formation a fortement évolué ces dernières années.**

La réforme de la Formation Professionnelle (*induite par la Loi du 17 janvier 2002 relative à la modernisation sociale*) a ouvert la perspective de parcours personnalisés de professionnalisation et donc de formation. Nombreuses ont été les initiatives pour œuvrer en faveur de la formation des publics éloignés de l'emploi.

L'introduction de référentiels de compétences et celle de mesures et d'outils divers (CEP, Compte Personnel de Formation...) favorisant l'individualisation des parcours de formation professionnelle en font partie, transformant ainsi progressivement l'architecture de l'appareil de formation.

Cette tendance, qui repose essentiellement sur l'autonomie, la participation et la responsabilisation de l'apprenant, n'est certes pas nouvelle, et vise une plus grande souplesse du système. Répondant au concept de « formation tout au long de la vie », ces évolutions ont en réalité modifié les comportements professionnels et l'organisation du travail.

Les publics sont invités et amenés à être plus autonomes dans leurs choix de formation, à être davantage en position de décideur de leur trajectoire de formation, et il leur appartient, de fait, de faire évoluer en permanence leurs compétences pour s'adapter à un monde en évolution constante, pour être ou rester employables. Néanmoins, la sacralisation du projet et le caractère obligatoire de préalables à l'action ne conduiraient-ils pas plutôt à retarder la mise à l'emploi ou l'engagement en formation, décourageant ainsi les publics ?

Parallèlement, du côté des branches professionnelles, on assiste, notamment depuis la mise en place des CQP et des approches « compétences », à une demande de plus en plus croissante d'adaptation des formations aux besoins d'une profession, d'un secteur d'activités, et plus directement des entreprises ou d'un groupe d'entre elles. Elles mettent notamment en avant une organisation de la formation « à la carte » afin de tenir compte et d'être au plus près des compétences professionnelles exigées par l'emploi voire le poste de travail.

Ces souhaits de personnalisation plus marquée d'adaptation des parcours, de formations plus courtes et discontinues, laisseraient supposer que **les organisations pédagogiques traditionnelles ou classiques ne produiraient pas les résultats escomptés en termes d'engagement, de réussite de parcours et d'insertion professionnelle.**

Pourtant, les initiatives se sont multipliées pour tenter de prendre du recul et d'apporter des clés de compréhension, mais il semblerait que la juxtaposition et la diversité des dispositifs, mesures ou actions souvent non articulés, non coordonnés, n'ont pas favorisé leur lisibilité et ont rendu de plus en plus difficile leur accessibilité **en augmentant la part des « laissés pour compte ».**

Tout l'enjeu réside donc dans l'accompagnement et la transformation de l'offre de formation telle que préconisée par le PIC. Eu égard aux publics spécifiques du Pacte, le sens et la teneur des ingénieries pédagogiques renouvelées doivent pouvoir être guidés par une attention forte portée à ces personnes fragilisées. Les démarches et projets que la Région Hauts-de-France souhaite proposer accorderont donc une place de choix à l'accompagnement des publics et à **l'individualisation.**

Si on tient compte d'un certain nombre de constats que nous proposons de relever ci-dessous, mais aussi des consultations et observations issues du terrain, il ressort, au travers des initiatives, projets et expériences qui émergent, une réelle prise de conscience de la **nécessité de relever les défis de mutation** assignés pour une société des compétences et nous oblige par conséquent à :

- Accompagner l'appareil de formation régional dans cette transition. La Région Hauts-de-France souhaite accompagner les organismes de formation dans la **transformation et la diversification de leurs ingénieries pédagogiques.** Il s'agit d'aboutir à l'horizon 2022 à une organisation structurelle porteuse d'innovation et d'adaptation pédagogiques en articulation avec les ingénieries classiques qui répondent d'ores et déjà de manière satisfaisante aux besoins de formation et d'emploi pour un grand nombre.
- Accompagner la mutation digitale et numérique de la formation professionnelle. **La Région veut susciter, soutenir et accompagner la mutation digitale et numérique de la formation professionnelle en Hauts-de-France.** Il s'agit de préparer la transition vers un monde marqué par le numérique et la digitalisation.
- **Mieux intégrer les situations de travail dans le process de formation.** La Région, inscrite de longue date dans des démarches de formation en alternance, est détentrice du fonds documentaire de la « Mission Nouvelles Qualifications » initiée par Bertrand Schwartz qui revendiquait déjà la dimension formative du travail, et, forte de son analyse, elle souhaite promouvoir des actions permettant à l'entreprise d'être apprenante.

Pour cela, **le Pacte va permettre d'accompagner l'appareil de formation et les entreprises dans un rapprochement pour favoriser des logiques de co-construction des réponses formatives au regard de leurs besoins en qualifications et compétences et contribuant à la promotion des personnes.**

## **CONSTATS ET ENJEUX**

### **.1. Constats présidant à la nécessité d'accompagner l'appareil de formation régional dans cette transition**

#### **→ Une implantation territoriale déséquilibrée**

L'appareil de formation en région des Hauts-de-France présente une implantation relativement déséquilibrée entre ses territoires urbains et ruraux. Le choix de partir des réalités économiques et territoriales des différents secteurs d'activités pour tenter de déterminer les nouveaux métiers et les besoins en nouvelles compétences pour l'emploi durable ne semble pas suffire. Des inégalités et disparités subsistent dans l'offre de formation, renforçant les freins divers notamment à la mobilité et à l'accessibilité.

#### **→ Diversification et hétérogénéité**

On constate que l'appareil de formation à destination des demandeurs d'emploi se caractérise par sa diversité et son hétérogénéité. Il est composé d'acteurs du privé et du public. Leur territoire d'action est, pour certains, très ancré à un niveau local, tandis que pour d'autres, il rayonne plutôt au niveau régional voire national.

#### **→ Un marché de la formation segmenté**

Cette diversité fait que les capacités de recherche, de développement, et d'ingénierie varient en conséquence, qui plus est sur un marché de la formation qui reste quant à lui très segmenté. En effet, certains organismes n'interviennent que sur le qualifiant, d'autres uniquement sur les savoirs de base, et d'autres sur l'insertion, très peu couvrant les trois champs. Se côtoient également un important réseau d'organismes se réclamant de l'éducation permanente, un tissu dense des GRETA de l'Education nationale, un réseau AREP des centres de formation de l'enseignement catholique, des universités investies dans la formation continue des demandeurs d'emploi et des centres AFPA valorisant les compétences plus que les savoirs et l'apprentissage par l'expérience.

Les modes de coopération entre organismes de formation et plus encore entre réseaux restent encore trop formels malgré la multiplication des réponses en groupement aux différents appels d'offres régionaux. Toutefois, quel que soit leur modèle économique ou secteurs d'activités, ils doivent tous faire face à des transformations sans précédent comme la digitalisation des contenus, l'individualisation de la formation, le renforcement des exigences de qualité, la mise à niveau ou le renforcement des compétences des formateurs...

#### **→ Des réponses formation parfois inadaptées**

Les réponses formation à destination des publics demandeurs d'emploi sont quant à elles majoritairement centrées sur la certification avec peu de propositions sous forme de blocs de compétences. De même, les pédagogies par projet ou inductive sont peu proposées. Par ailleurs, les commandes de formation allant dans le sens d'innovations des pratiques pédagogiques restent confidentielles. Conséquemment, le manque de moyens financiers dédiés, de ressources humaines adéquates et la précarisation du métier de formateur viennent renforcer cet écueil.

#### **→ Des modalités contraintes**

Quant aux modalités de la commande publique de formation, régie par le Code des marchés publics, et donc contraintes dans son format et dans son prix, celles-ci s'avèrent un frein aux capacités d'innovation et de propositions agiles pour la transformation des pratiques de formation et rendent difficile ou insuffisante la prise en compte de la diversité des publics dans l'organisation de la formation. La programmation, dans son rythme et dans ses insuffisantes régulations, ne favorise pas, par ailleurs, la concertation, l'anticipation, ni l'initiative de l'appareil de formation. Cela suppose en parallèle de revisiter les modèles économiques et de re questionner les organisations de travail.

### **.2. Constats présidant à la nécessité d'accompagner la mutation digitale et numérique de la formation professionnelle**

#### **→ Une réelle opportunité**

Les potentialités du numérique, des communications par le web, du développement des transmissions haut débit et de la démocratisation des outils multimédia ouvrent de larges opportunités dans le

champ de la formation professionnelle. Le développement du recours aux modalités digitales en formation, aujourd'hui pour les salariés, demain pour les demandeurs d'emploi, laisse donc présager une recomposition de l'appareil de formation avec de nouveaux acteurs.

#### → Une nécessaire évolution des pratiques

De nombreuses démarches pédagogiques et d'accompagnement s'appuient déjà sur le numérique et depuis longtemps, dans une région où de nombreux développements ont vu le jour ces 20 dernières années. Mais l'accélération du développement digital et de la démocratisation des médias place les acteurs de la formation et de l'accompagnement face à un défi majeur de **transformation de leurs pratiques professionnelles**, tant sur le plan de l'utilisation de ces nouvelles opportunités que de la rénovation des usages qu'ils peuvent en faire. On constate une évolution réelle des pratiques et des attentes en matière de formation et d'apprentissage : Internet fait partie du quotidien d'une majorité de la population qui consomme, se divertit et désormais s'instruit en ligne. Les actifs changent leur rapport à la formation professionnelle : 85% des salariés sont en effet prêts à consacrer une partie de leur temps libre à l'acquisition et/ou à l'actualisation de compétences, avec une demande croissante des soft skills. Ces modalités permettent en particulier de favoriser l'accès à la formation professionnelle des demandeurs d'emploi par la suppression totale ou partielle des distances. Elles permettent également de diversifier et démultiplier une offre pédagogique plus adaptable aux besoins individuels.

#### → Diversification de l'offre de formation : nécessité de passer du stade de promesse au stade effectif

Dans ce contexte de développement des usages du numérique, si le moment semble opportun pour amplifier la digitalisation des formations afin d'élargir le champ des possibles et, en particulier, de mieux répondre aux publics qui ne trouvent pas de réponses dans l'offre de formation plus classique, les potentialités de ces nouvelles approches n'en sont cependant, aujourd'hui, encore souvent qu'au stade des promesses. Elles ne se traduisent que très partiellement dans les faits.

Plus de 50 % des organismes privés de formation interrogés par l'observatoire de branche ne réalisaient en 2016 aucune prestation en formations digitales. Seuls 4 % d'entre eux en tiraient plus de 50 % de leur chiffre d'affaires. Les grandes entreprises en sont les principales bénéficiaires, certaines ayant adopté des politiques volontaristes de recours à des formations de plus en plus digitalisées. Les PME, qui pourraient pourtant bénéficier des souplesses offertes par les formations digitales, y font encore peu appel, à l'exception des secteurs « cœur » de l'économie numérique (informatique, télécoms...).

La transformation numérique est certes un **processus coûteux**, au moins les premières années, pour les organismes s'engageant dans une mutation de leurs outils et de leurs pratiques. L'enquête quantitative menée en 2016 par l'Observatoire de branche montre que ces difficultés d'investissements sont citées par 82% des organismes de formation de plus de 10 ETP.

Seules de grosses structures ont lancé une **diversification de leur offre pédagogique** s'appuyant sur une ingénierie de l'apprentissage à distance. Parallèlement se développe une offre de formation tout ou très majoritairement à distance, plutôt de niveau Bac+2 à Bac +5, qui répond à une demande de souplesse, d'individualisation et de diversification de modes d'apprentissage principalement pour des salariés et à la marge, des demandeurs d'emploi. Cette offre est particulièrement prégnante dans le secteur du numérique où le déficit de personnel formé et qualifié, sur des métiers nouveaux notamment, est important. Le domaine des langues est également largement couvert par ce type d'offre (progrès dans les technologies de traduction simultanée). Si les outils de traduction simultanée ne sont pas une menace pour ce secteur de la formation sur le court terme, en revanche, à long terme ils pourraient se substituer aux organismes de formation de langue qui auraient donc tout intérêt à se préparer à cette révolution.

#### → La nécessaire adaptation des publics

La question de l'adaptation des publics à la formation à distance est largement évoquée, en particulier pour les publics faiblement qualifiés. Cela suppose sans doute de garder un point d'attention quant à une **montée en compétence progressive de l'appareil de formation** pour déployer ces nouvelles modalités de formation sans créer un point de rupture annihilant leurs faisabilités.

### 3. Constats présidant à la nécessité de mieux intégrer les situations de travail dans le process de formation

### → La question de l'écart entre les compétences

Ces singularisations, ces transformations permanentes appellent la mise en œuvre de compétences qui échappent à l'uniformité des référentiels. Les entreprises expriment, en particulier sur les métiers dits en tensions, un écart entre les compétences attendues pour répondre à leurs besoins de recrutement et celles qui seraient détenues par des personnes sortant de filières de formations portant sur des métiers censées y préparer.

Paradoxalement, la correspondance entre la spécialité de formation suivie et la spécialité de l'emploi occupé est assez lâche dans nombre de métiers non réglementés, pour être en moyenne de 1 à 2 voire de 1 pour 3. Cette distanciation signe là l'importance que revêt l'adaptation au poste de travail pour tenir compte du contexte sociotechnique et organisationnel qui lui est spécifique.

Ce sont en effet des caractéristiques périphériques aux métiers, notamment sur des savoir-faire moins formalisés, ou sur savoir-être, qui prennent une place accrue dans la réalisation du travail.

### → La nécessaire adaptation aux évolutions sociotechniques et environnementales

Cependant, par-delà l'acquisition de compétences individuelles spécifiques en lien avec les tâches à réaliser sur le poste, se pose la question de l'adaptation permanente aux évolutions sociotechniques ou aux évolutions de l'environnement, ou à la dimension collective du travail qui se construit dans des interactions entre pairs ou dans un processus de production. Il s'agirait alors de mettre l'accent sur un ensemble de capacités que l'on regroupe sous le terme de **soft skills** et qui vise au développement des capacités des personnes, tant individuelles que collectives, l'aptitude à apprendre à apprendre, à apprendre à analyser, à apprendre à comprendre, à apprendre à travailler ensemble... Les démarches inductives, partant de situations concrètes, sont particulièrement adaptées à ce processus.

L'articulation entre les besoins de l'emploi et les besoins de formation doit être alors repensée dans une logique d'interdépendance plus forte.

Parallèlement, la loi vient reconnaître, sous condition, la dimension formative des situations de travail. Cela apparaît comme une réponse possible au rapprochement du travail et de la formation que la loi de 1971 avait sans doute trop isolée, portée par le souci de la mettre en évidence.

La prise en compte de ces constats et l'accompagnement de l'ensemble de ces mutations par les pouvoirs publics constituent donc aujourd'hui les conditions essentielles à la transformation effective, durable et qualitative de la formation. Pour ce faire, et fort de ces constats, le Pacte va permettre d'intervenir sur **trois principaux leviers de transformation** :

- Tout d'abord, **en favorisant l'émergence d'axes de transformation** afin de créer les conditions et l'apport de nouvelles solutions pédagogiques et d'accompagnement de la transformation de l'offre de formation, à l'instar des incubateurs où l'exigence d'innovation qui s'impose d'elle-même à notre société s'avère le lieu propice au foisonnement d'idées non seulement de solutions novatrices mais aussi de conditions de réalisation.
- Puis, quand bien même l'innovation se voudrait porteuse de changement et de transformation, il ne peut y avoir d'innovation « utile » sans expérimentation et sans soutien actif de la part des pouvoirs publics. La Région Hauts-de-France, **en soutenant les innovations et les expérimentations**, contribuera à susciter la recherche de nouvelles solutions visant à accompagner cette transformation, notamment autour des apports du digital, des actions s'appuyant sur les situations de travail, mais aussi autour des compétences transversales et de l'engagement en formation.
- Enfin, parce que le sens même d'une innovation, qui de surcroît vient asseoir sa reconnaissance, est de se voir transférée, diffusée et déployée, la Région Hauts-de-France activera un troisième levier **en contribuant au soutien, à la valorisation et la diffusion des expérimentations innovantes et nouvelles pratiques de formation au sens large**. Il s'agit également de favoriser de nouvelles coopérations (territoires apprenants), d'instaurer des tiers lieux (espaces territoriaux, incubateurs d'innovations, espaces d'expérimentations pédagogiques...) où le rôle des expérimentateurs, qui est de capter, d'explorer, de porter à connaissance, pourra prendre toute sa place et permettra de favoriser les innovations dans une perspective de déploiement des usages.

## LES LEVIERS DE TRANSFORMATION

### 1- Favoriser l'émergence des axes de transformation

Force est de constater l'écart croissant entre les pratiques des organismes de formation et les exigences d'innovation (sur mesure, intégration de nouveaux profils, efficacité, nécessité de massification et réponse aux publics invisibles). Sous tension, le secteur de la formation continue est segmenté, impacté par le digital et par la mise concurrence provoquée par la généralisation des marchés publics. Par ailleurs, l'appareil de formation agit de manière concurrentielle dans le cadre de marchés publics laissant peu de place aux innovations. Or, il apparaît de plus en plus évident de considérer la valeur des démarches collectives en matière d'innovation. En l'état, la question de l'innovation collaborative est en contradiction avec le mode de fonctionnement de ce secteur concurrentiel.

Les enjeux de cet axe de transformation consistent à :

- Redonner des possibilités d'innover.
- Réussir le travail collaboratif de l'appareil de formation et éviter la dispersion des initiatives.
- Garantir la qualité des parcours, dans ces ingénieries pédagogiques renouvelées en phase avec les besoins des publics et les attentes des entreprises.
- Se centrer sur des transformations pédagogiques répondant effectivement à des publics pour lesquels les propositions de parcours ne sont pas suffisamment adaptées (publics « invisibles », découragés...) et permettant de mieux satisfaire la rencontre entre les demandes et besoins d'emploi.
- Trouver un équilibre entre les démarches innovantes et les réponses classiques qui ont montré leur pertinence.
- Soutenir dans la durée et dans la commande de formation, les initiatives innovantes prises par les organismes de formation et accompagner les équipes.

**Pour répondre à ces enjeux, le Pacte va permettre la création d'incubateurs de l'innovation pédagogique afin de faire émerger de nouvelles solutions pédagogiques et d'accompagner la transformation de l'offre et des organismes de formation.**

L'objectif est de créer les conditions de l'émergence de nouveaux modèles ou de nouvelles solutions pédagogiques, dans un cadre collectif adapté et d'accompagner la réflexion des organismes de formation. Les incubateurs pédagogiques traduiront cette volonté en offrant des espaces de construction de nouvelles solutions pédagogiques, territoriales, sectorielles, thématiques. Il s'agira par cette disposition de passer de soutiens individuels à des portages plus collectifs. De plus, le développement d'espaces de partage et de confrontation entre les projets constituera le terreau pour des journées d'études autour de l'innovation en formation.

Les grandes fonctions des incubateurs :

- Mise à disposition d'une expertise
- Acculturation des porteurs de projet
- Mise en réseau des partenaires
- Questionnement des acteurs
- Emergence des projets
- Accompagnement des projets
- Partage et confrontation

Concernant la nature des projets accompagnés dans le cadre des incubateurs, il s'agit de projets :

- Portant sur la digitalisation des parcours de formation
- Développant des formations en situation de travail
- Intégrant la VAE, comme une réelle composante du parcours
- Favorisant l'engagement en formation (accueil, information, suivi des stagiaires)
- Portant sur la guidance des parcours, le coaching individuel
- Proposant des ingénieries adaptées à des parcours discontinus et à des changements de statut
- Mobilisant les blocs de compétences (au regard des besoins des publics, des propositions d'emploi), tout en sécurisant les retours possibles en formation pour un parcours complet
- Proposant des pédagogies par projet ou inductive, à géométrie variable

- Aménageant la place et le rôle des publics dans la construction de leur formation...
- Expérimenter des pédagogies innovantes inclusives qui permettent une meilleure inclusion de tous les publics fragiles (personnes reconnues handicapées, NEET, Décrocheurs, seniors, les publics habitant en zones rurales...)

L'ambition porte également sur la modélisation des conditions d'émergence de nouveaux modèles de formation. Une assistance à maîtrise d'ouvrage sera donc lancée en 2021 pour faciliter la durabilité de ces espaces et définir les modèles à retenir, les modèles économiques soutenables, les priorités à conforter, les couvertures sectorielles et territoriales souhaitables.

**Par ailleurs, compte tenu des freins à la mobilisation de l'appareil de formation dans des démarches innovantes, il s'agit d'élaborer en même temps un système financier permettant de libérer les équipes sur le principe du « job rotation », afin que celles-ci puissent participer à ces collectifs.**

Pour mener à bien ce type de démarche, le Pacte pourra notamment s'appuyer sur :

- o Un contrat de branche avec le secteur de la Formation Professionnelle dans le cadre du CPRDFOP posant les enjeux de la nécessaire transformation de l'appareil de formation notamment sous l'angle de la modernisation des pratiques pédagogiques.
- o Une Action de Développement des Emplois et des Compétences (ADEC) à destination des personnels des organismes de formation.
- o L'existence d'incubateurs axés sur le développement de solutions numériques.
- o Des acteurs de la recherche en région, moteurs sur les questions d'innovation en formation d'adultes.

## 2- Soutenir les innovations et les expérimentations

L'appareil de formation et les organisations pédagogiques s'inscrivent dans un contexte caractérisé à la fois par une prédominance du principe de commande publique en formation professionnelle et une solvabilisation des investissements pédagogiques déterminés – s'agissant des demandeurs d'emploi – par les niveaux de financements publics ainsi que par les unités de compte largement basées sur le nombre d'heures stagiaires. Les publics prioritaires visés par le Pacte sont, par ailleurs, massivement éloignés de l'emploi et l'accompagnement formation va bien souvent au-delà des seuls apports pédagogiques. En outre, la densité et la diversité de l'appareil de formation en région Hauts-de-France, si elles répondent aux besoins à la fois de masse et de proximité, constituent également une faiblesse au regard de ses capacités d'investissement sur l'avenir, de développement de cellules d'ingénieries ou de latitudes à expérimenter.

Considérant que le contexte évoqué ci-dessus est peu favorable à l'innovation et à l'expérimentation, que cette sorte de « assèchement » de la créativité est, pour partie, la résultante de facteurs externes aux organismes de formation, **le Pacte prévoit d'intensifier la mobilisation de propositions innovantes et d'expérimentations autour des quatre entrées suivantes.**

### 2.1 Les apports du digital

- ➔ Soutenir les innovations pédagogiques recourant au digital pour un public de demandeurs d'emploi et salariés précaires, prioritairement de niveaux 4 et infra.

La volonté est d'accélérer la transformation des pratiques pédagogiques intégrant les potentialités du numérique<sup>2</sup> dans le but de :

- faire progresser l'accès à la formation au plus grand nombre de demandeurs d'emploi et salariés précaires, en particulier les publics 4 et infra, y compris les publics engagés dans une démarche de VAE ;
- développer l'autonomie dans l'acte d'apprentissage et la familiarisation avec ces nouveaux vecteurs d'accès aux savoirs.

Le PACTE vise également à soutenir les expérimentations permettant :

<sup>2</sup> Les propositions innovantes s'appuyant sur le digital peuvent porter sur des contenus d'apprentissage, des supports de formation (tutoriels, vidéos, didacticiels, « serious games »...), des situations pédagogiques (pédagogies inversées, communautés d'apprentissage, synchrone/asynchrone, distance/face à face), etc...

- de situer les modalités digitales les plus adaptées au regard des objectifs pédagogiques, des typologies de publics, des niveaux ;
- d'identifier les certifications, modules, blocs de compétences qui se prêtent aisément à des apprentissages grâce aux modalités digitales et à distance ;
- de tester une organisation des formations en entrées et sorties permanentes dans le cadre de formation à distance ou en « blended learning » ;
- de proposer des outils numériques d'apprentissage, y compris dans leur utilisation en présentiel.

## 2.2 Les actions s'appuyant sur les situations de travail

Les évolutions des cadres de la formation et les accélérations des changements au sein des organisations de travail, nous invitent en effet à explorer davantage l'entreprise en tant qu'entreprise apprenante ou contributrice des processus d'apprentissage.

Cette dimension permet de répondre aux préoccupations d'employeurs qui considèrent par exemple que des candidats, bien que formés, doivent renforcer voire acquérir des compétences spécifiques nécessaires à l'exercice de l'emploi.

Les modalités de formation que les formations en situation de travail autorisent, apparaissent plus adaptées à des personnes qui entretiennent une relation plus difficile à la formation. Elles permettraient aussi de faire naître un nouveau rapport au travail, s'inscrivant dans une montée en compétence des actifs quels que soient les statuts.

Les formations en situation de travail ou en alternance donneraient la possibilité aux participants d'explorer, de tester des pratiques de transfert des savoirs. De plus, elles pallient l'absence ou la rareté des plateaux techniques spécifiques en centre de formation. Elles contribuent, outre à l'acquisition des compétences attendues, à la professionnalisation par la construction d'une identité professionnelle, notamment au travers de la reconnaissance entre pairs et au développement des capacités, permettant aux personnes d'élargir leurs perspectives d'évolution professionnelles.

Il s'agit donc d'encourager et d'exploiter les interactions entre les situations formatives en entreprise et celles proposées en centre de formation, dans une perspective d'enrichissement mutuel. Il s'agit aussi de redonner une nouvelle place à l'organisme de formation qui peut être accompagnateur du changement dans l'entreprise.

## 2.3 Les compétences transversales

Sous l'impact des multiples facteurs de transformation de la société, des emplois et des organisations de travail, du développement de modalités de collaboration plus horizontales au sein des différentes entités de travail, de plus en plus de compétences transversales<sup>3</sup> sont attendues en plus des compétences techniques et spécifiques à chaque métier, chaque secteur d'activité, ou chaque fonction et sur lesquelles il peut y avoir des prérequis d'expertise.

Celles-ci sont d'ailleurs régulièrement mises sous tension, pour ne pas dire en contradiction, avec les savoirs disciplinaires, les connaissances techniques, ou autrement dit les compétences dites dures par opposition aux compétences dites douces ou « soft skills »<sup>4</sup>. Ces dernières constituent les caractéristiques personnelles que tout employeur aurait intérêt à identifier et à valoriser chez son (futur) salarié pour en faire un vecteur de motivation, de créativité, et de performance et seraient les compétences les plus mobilisées dans chaque situation de travail. Former ou se former pour développer ce type de compétences (apprendre à oser, apprendre à s'orienter, apprendre à apprendre, apprendre à être mobile...) doit permettre à chacun de développer ou d'augmenter son employabilité, d'être acteur de son propre parcours et de mener à bien son projet professionnel.

---

**Compétences transversales :** « **compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles** » comprenant à la fois des savoirs de base, savoirs généraux communs à certains métiers, des compétences techniques, des aptitudes comportementales, organisationnelles, relationnelles (caractéristiques des softskills ou compétences dites douces).

<sup>4</sup> **Soft skills** ou compétences dites douces concernent des aptitudes qui correspondent à la maîtrise de différents comportements, des relations avec les autres ou des postures mentales nécessaires à l'accomplissement d'une activité donnée (à titre d'exemple : savoir prendre des décisions, créativité, être autonome, adaptabilité, écoute, curiosité...) ce qu'on a appelé jusqu'à présent le savoir être. Elles sont également définies comme des « compétences humaines » ou encore « savoirs comportementaux » qui désignent des aptitudes personnelles liées à l'intelligence émotionnelle. Elles sont transversales en ce sens qu'elles sont exploitables quels que soient la fonction et le poste visés ou occupés ».

Par ailleurs, les actifs sont de plus en plus confrontés à des nécessités de mobilités professionnelles. Celles-ci peuvent se traduire par un changement de métier, soit proche du métier d'origine ou alors plus éloigné.

L'enjeu est de pouvoir faciliter ces transitions professionnelles, en proposant notamment d'accompagner les actifs dans l'acquisition de compétences techniques transversales à des métiers voire à des secteurs. Ces compétences techniques inter métiers ou inter sectorielles doivent pouvoir peser sur l'accès à l'emploi et l'employabilité.

La volonté de la Région est donc d'expérimenter de nouveaux objets de formation destinés à développer ou augmenter l'employabilité des demandeurs d'emploi et de favoriser les transitions, mobilités professionnelles et de mieux sécuriser leur parcours professionnel.

## 2.4 L'engagement en formation

*« Un adulte n'est prêt à se former, que s'il trouve, ou s'il peut espérer trouver dans la formation qu'on lui offre, une réponse à ses problèmes, dans sa situation ». Bertrand Schwartz*

Selon une enquête réalisée par l'INSEE en 2012<sup>5</sup>, les personnes qui sont au chômage ont moins fréquemment accès à une formation professionnelle que les actifs ayant un emploi, sur une période d'un an. 55% des demandeurs d'emploi qui auraient souhaité suivre une formation n'ont pas vu ce projet aboutir ; 37% des salariés sont également dans ce cas. La dernière étude en date de la DARES<sup>6</sup> affiche une stabilité du taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi autour de 10,5% ; la durée moyenne des parcours étant de 4,4 mois.

Les personnes au chômage rencontrent, pour suivre des formations ou même pour en formuler le projet, des obstacles qui leur sont spécifiques<sup>7</sup> : le sentiment de n'avoir pas le niveau suffisant, le fait de ne pas trouver de formation qui convienne, l'éloignement du centre de formation, le manque de soutien dans la démarche. D'autres facteurs peuvent renforcer ces constats dans des logiques d'auto exclusion : ceux notamment liés à l'âge, à l'état de santé, à l'appartenance aux territoires ruraux, à la distance culturelle à la formation.

Si la question des obstacles à l'accès à la formation est déjà polymorphe, il est nécessaire de l'englober dans le champ plus vaste de l'engagement en formation, réel facteur de réussite des parcours. En effet, trop de demandeurs d'emploi intègrent des formations par défaut ou sur incitation/prescription, les abandonnent ou même vont au bout de la formation sans y avoir jamais adhéré.

Le Pacte permettra de soutenir les innovations pédagogiques permettant de favoriser l'engagement en formation et de lever les obstacles rencontrés par les demandeurs d'emploi, de la recherche d'une formation à leur réussite dans cette formation. Les projets attendus peuvent concerner plus particulièrement une ou plusieurs étapes de la démarche de formation ou expérimenter une rénovation plus complète du processus d'engagement en formation.

## 3- Capter, explorer, valoriser et diffuser

Favoriser les innovations et soutenir les expérimentations ne prend sens que dans une perspective de déploiement des usages. Les expériences conduites ne peuvent donc être qualifiées d'innovantes que dès lors qu'elles font l'objet d'une diffusion, d'une reconnaissance et qu'elles sont valorisées. Encore faut-il qu'on puisse préalablement les capter, les identifier, ce qui peut nécessiter un travail « d'exploration » et de compréhension des conditions de leurs mises en œuvre ne se réduisant pas à leur technicité en et intégrant l'évaluation des résultats, des effets et leurs cohérences d'ensemble dans leurs environnements.

C'est en premier lieu le rôle des expérimentateurs que de valoriser les expérimentations conduites mais la Région doit les accompagner par des éléments structurants ou des moyens qui ne soient

<sup>5</sup> « Les défis des demandeurs d'emploi face à la formation professionnelle », Johanne Aude, Patrick Pommier, INSEE 2013.

<sup>6</sup> « La formation professionnelle des personnes en recherche d'emploi en 2015 », DARES Résultats décembre 2017.

<sup>7</sup> Idem, INSEE 2013.

uniquement dédiés aux mises en œuvre des actions. Il s'agit en particulier d'observer et d'éclairer des pratiques et/ou de contribuer à démontrer leur intérêt

Valoriser les innovations en cours, c'est aussi mettre en évidence des modalités et les bonnes raisons pour que d'autres acteurs y adhèrent et qu'ils s'inscrivent dans des démarches d'appropriation. La démarche ne peut être confidentielle mais implique une ouverture pour générer des interactions avec l'environnement qui éventuellement peuvent susciter des adaptations, des corrections, des enrichissements croisés.

Cela suppose qu'au travers de la diffusion et de la valorisation de l'expérimentation, on ouvre des perspectives de confrontation dans des cadres plus ouverts et plus collectifs avec l'ensemble des parties prenantes. Cette mise en visibilité ne s'inscrit pas uniquement dans la diffusion d'un « produit », mais plus essentiellement s'inscrit dans la compréhension des conditions de mise en œuvre et d'usage, qui ne portent pas uniquement sur les dimensions techniques ou matérielles, mais renvoie aussi à des compétences, des postures, des modalités de communication, des organisations, des collectifs de travail, des processus.

Dans ce rapport à la diffusion et à la valorisation, on insistera aussi sur la place que les personnes en formation, ou en processus d'insertion peuvent occuper, en particulier pour être agents, contributeurs, vecteurs d'une nouvelle image de la formation, ou d'un nouveau rapport à la formation.

La valorisation et la diffusion doivent contribuer à donner un caractère structurant aux innovations, en particulier au travers de nouvelles fonctions pédagogiques ou de leur renouvellement. Au travers de la diffusion et de l'appropriation, c'est donc aussi une logique de transformation qu'il s'agit d'accompagner, s'éloignant d'une vision de transfert des « bonnes pratiques » construite sur une logique de « copier / coller ». « L'adopter, c'est l'adapter »<sup>8</sup> : ce faisant, il ne s'agit pas seulement de « modéliser » la démarche, dans le sens de la figer, mais d'autoriser, dans une dynamique d'incrémentation, qu'elle puisse évoluer, être « récupérée » voire se transformer et qu'on puisse accompagner une structuration des usages, éventuellement dans leur diversité.

Il s'agit d'aller à terme vers une ou des formes de stabilisation au travers de cette démarche de diffusion ouvrant la perspective d'une institutionnalisation dans le « droit commun » et de réduire les prises de risques inhérentes à l'innovation.

Les réappropriations des innovations et des expérimentations supposent aussi qu'on puisse s'appuyer sur des réseaux, ou des mises en réseaux. De ce point de vue, le tissu formatif régional est déjà largement inscrit dans une logique de réseau. Qu'il s'agisse de l'AROFESSEP, de la FFP, des AREP, GRETA ou AFPA, les pratiques de réseaux mais aussi pour partie « d'inter-réseaux » sont très prégnantes et favorisent ainsi les possibilités de diffusion et, au-delà, d'échanges et d'adaptations.

La pluralité des acteurs, des publics, des territoires, autorise aussi des mises en œuvre dans contextes différents, suscitant des adaptations. L'expérimentation devient déclencheuse de transformations.

La région Hauts-de-France dispose aussi d'expertises reconnues dans le domaine de la formation des adultes, de la didactique professionnelle, de sorte que la constitution d'un collectif, suivant et accompagnant les expérimentations est tout à fait envisageable.

**Les trois leviers sur lesquels le Pacte permettra d'intervenir pour enclencher ce cap de transformation de modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant les formations se déclinent ci-après de manière opérationnelle par l'identification de projets mais aussi de chantiers structurants voire de pistes à trois ans.**

---

<sup>8</sup> Madeleine Akrich, Michel Callon, Bruno Latour. « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. Gérer et Comprendre. », Annales des Mines, Les Annales des Mines, 1988.

## PROJETS EXPERIMENTAUX A EVALUER PAR LE COMITE SCIENTIFIQUE NATIONAL

A ce stade, et afin de répondre à cette exigence, l'expérimentation sur les « incubateurs pédagogiques » a été présentée au Forum du 17 octobre 2018.

Ce projet est développé dans l'axe transverse et la fiche projet est jointe en annexe 2.

## LE SYSTEME D'INFORMATION ET LISIBILITE DES PARCOURS

L'optimisation des systèmes d'information et notamment leur interopérabilité répondra aux enjeux suivants :

- Permettre la mise en place de politiques nationales et régionales d'amélioration de l'insertion des publics dans l'emploi et notamment des jeunes sans solutions (NEET) et les demandeurs d'emploi peu qualifiés par une meilleure connaissance des parcours de ces publics.
- Mettre en place la réalité technique de la notion de parcours qui permettra d'abattre les cloisonnements entre les étapes d'orientation en formation, de positionnement et d'entrée en formation et ainsi de répondre plus efficacement aux besoins des publics ciblés par le PACTE.
- Répondre aux obligations de la loi.

La Région possède la connaissance des outils de suivi des parcours et des outils d'analyse déjà en place. Ses équipes sont par ailleurs fortement impliquées dans la démarche nationale autour du projet AGORA.

Les acteurs régionaux de la formation possèdent par ailleurs une habitude avérée de partage et d'organisation autour des problématiques de nomenclature et de référentiel.

- Objectifs généraux :
  - o Simplifier la charge administrative des organismes et partenaires : « dites-le nous une seule fois ».
  - o Mettre à disposition les données sur les entrées et sorties de formation aux partenaires régionaux de la formation.
  - o Renseigner le compte personnel de formation (CPF).
  - o Optimiser la mise à jour de la liste des demandeurs d'emploi de Pôle Emploi et des autres réseaux CEP.
  - o Améliorer le suivi et l'accompagnement des parcours des personnes.
  - o Faciliter la connaissance des effets des politiques de formation continue, sur l'ensemble du champ, y compris les formations sanitaires et sociales.
  - o Diffuser dans la base Offre du Carif toutes les sessions ouvertes par la Région, l'affichage à jour des dates de début et fin de toutes les sessions et l'information sur le nombre de places disponibles par session.
  - o Mettre en place la réflexion sur le recours à une solution de dématérialisation des orientations en formation (« prescription »).
  - o Mettre en place l'interopérabilité du SI de la Région avec la plateforme Agora.

## PARTIE 2 : LES PROJETS PAR AXE STRATEGIQUE

### AXE 1 : PROPOSER DES PARCOURS QUALIFIANTS VERS L'EMPLOI, RENOUVELES DANS LEURS CONTENUS, AU REGARD DES BESOINS DE L'ECONOMIE EN TEMPS REEL ET DE FACON PROSPECTIVE

#### CREER UN HUB EMPLOI - FORMATION :

- Doter l'ensemble des acteurs régionaux d'une capacité collective et mutualisée d'identification des besoins de compétences et de qualification pour une articulation beaucoup plus opérante et réactive des programmes de formation continue avec la réalité des évolutions du marché du travail.

Phases	Description	Démarrage
<b>Elaborer un cahier des charges et une charte d'engagement et de contributions</b>	<p>Ce « hub » est un cheminement partagé entre les pouvoirs publics, les entreprises et les branches professionnelles. Ce processus itératif sera expérimenté dès 2019 sur quelques secteurs d'activité stratégiques pour la région, ciblés sur des territoires identifiés avec les branches professionnelles (Industrie – Agroalimentaire- BTP – Transport – Logistique). Pour l'industrie, une complémentarité sera recherchée avec le dispositif « 100 territoires d'industrie » de l'Etat.</p> <p>Elaborer un cahier des charges et Convenir d'une charte d'engagement et de contributions</p>	2019
<b>Recueillir et mutualiser des ressources existantes</b>	<p>De manière concrète, l'objectif est de s'appuyer sur l'ensemble des capteurs de terrain (branches professionnelles, entreprises, Proch'emploi...) afin de faire remonter les informations dans un outil mutualisé et ainsi mieux anticiper les besoins en recrutement et en compétences des entreprises et des territoires. La coordination des capteurs territoriaux est assurée par les SPEL.</p> <p>Cette phase nécessitera la construction d'un outil de capitalisation des informations recueillies, en commençant par le repérage de l'ensemble des « capteurs » partenaires susceptibles d'alimenter cet outil et de contribuer à la réflexion. La palette de recueil d'informations s'élargira sur le moyen terme en associant de nouveaux contributeurs chaque année.</p> <p>En complément et dès 2019, le Pacte prévoit la mise en place d'une enquête triennale « Baromètre des entreprises » permettant d'interroger un échantillon représentatif de 3 000 entreprises sur leurs besoins immédiats en emploi, en compétences et en formation, mais également sur leurs dynamiques de développement à 5-10 ans. Elle cherchera dans le même temps à intégrer les données issues de la statistique publique dans l'outil (résultats enquêtes BMO, données sur le marché du travail...) et à développer des partenariats d'échanges notamment avec l'URSSAF et les Observatoires de branches.</p> <p>Une veille économique et un recueil des besoins en compétences des entreprises au niveau des territoires seront également organisés, à travers les SPEL, notamment par le renforcement des « Bourses à l'emploi ».</p>	2019
<b>Capitaliser des informations recueillies afin d'estimer le potentiel de recrutements en volume et par famille de métiers</b>	<p>Les informations contenues dans l'outil permettront, dans un premier temps, d'estimer les besoins en recrutement à l'échelle régionale et des territoires, de manière à infléchir ou réajuster en temps réels les besoins en formation. L'objectif étant d'être en capacité d'estimer et de qualifier une volumétrie des recrutements potentiels en région pour alimenter la réponse de formation structurelle (PRF).</p> <p>Cette phase de capitalisation sera complétée par la réalisation d'études prospectives sur un nombre limité de secteurs identifiés comme stratégiques pour la Région.</p>	2019

Phases	Description	Démarrage
<b>Construire une cartographie des compétences attendues</b>	<p>Au-delà de l'estimation d'une volumétrie des recrutements potentiels en région déclinée par famille de métiers, le Hub Emploi Formation s'attachera dans sa dernière phase à cartographier les compétences attendues. Cette cartographie sera élaborée à partir de la synthèse des éléments contenus dans l'outil, par contribution directe des entreprises et des branches professionnelles.</p> <p>5 secteurs seront expérimentés en 2019 (l'industrie, le BTP, le Transport, la Logistique et l'industrie agroalimentaire), pour une généralisation à l'ensemble des secteurs en 2020.</p> <p>Dès 2019, le travail engagé avec les branches professionnelles dans le cadre des contrats de branches du CPRDFOP incitera toutes les branches à finaliser leurs référentiels de compétences et alimentera la construction de référentiels uniques et partagés.</p> <p>Lors de cette phase, l'outil pourra s'appuyer sur le résultat de ces travaux mais aussi sur la démarche engagée par « Proch'emploi recrutement » qui réalise des diagnostics RH au cours desquels un travail de repérage des compétences est opéré, ce qui permet de déclencher une réponse formation « immédiate ». Les informations recueillies lors de ces visites d'entreprises alimenteront au fil de l'eau l'outil de mutualisation des ressources. Ainsi, les cartographies de compétences se constitueront par empilement successifs des couches d'informations recueillies au travers de chaque visite en entreprise.</p> <p>Les cartographies ainsi constituées seront diffusées auprès des acteurs contributeurs au Hub Emploi Formation et serviront également à réinterroger la réponse formation structurelle afin de la faire évoluer dans le temps. L'approche compétences permettra aussi de repérer des secteurs d'activité recherchant les mêmes types de compétences et ainsi opérer des rapprochements entre acteurs.</p> <p>Le déploiement de l'approche compétence par Pôle Emploi, permettant de mieux valoriser les profils des demandeurs d'emploi et les besoins des entreprises, abondera la réflexion régionale.</p>	2020

### AMPLIFIER ET TRANSFORMER LES PARCOURS CERTIFIANTS VERS L'EMPLOI :

Phases	Description	Démarrage
<b>Amplifier les réponses aux métiers en tension</b>	<p><b>Dès 2019, le Pacte permettra l'augmentation des volumes de formation notamment dans les secteurs en tension :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le numérique,</li> <li>- le bâtiment et travaux publics,</li> <li>- l'industrie, les matériaux,</li> <li>- l'artisanat,</li> <li>- l'hôtellerie- restauration,</li> <li>- le transport.</li> </ul>	2019
<b>Construire un nouveau Programme Régional de Formation intégrant les orientations du PACTE et les axes de transformations de la Région Hauts-de-France</b>	<p><b>Les marchés de formation actuels courent jusqu'au 31 août 2020.</b></p> <p><b>La concomitance avec le PACTE permettra de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ conduire réingénierie des dispositifs de formation afin de former autrement (cf. ci-dessus)</li> <li>✓ mixer les approches pédagogiques comme le <i>blended learning</i>, la formation à distance quand cela est adapté</li> <li>✓ organiser des tiers lieux de formation</li> <li>✓ définir l'unité de compte</li> <li>✓ adapter les programmes de formations spécifiques à un secteur, intersectoriel</li> <li>✓ impliquer les entreprises dans les parcours</li> </ul> <p>Il s'agit donc dès 2019 de construire le nouveau cadre d'intervention sur ces</p>	2019

Phases	Description	Démarrage
	<p>champs, compétences de la Région, renforcées par l'axe 1 du PACTE.</p> <p>Afin d'assurer un démarrage des formations au 1<sup>er</sup> septembre 2020 et ainsi ne pas avoir de rupture de services, il semble nécessaire de matérialiser la nouvelle mise en concurrence sur le dernier semestre 2019.</p> <p>Le chantier du nouveau PRF sera une opportunité pour y intégrer des éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire des formations en bloc de compétences</li> <li>• Optimiser l'accompagnement en cours de formation et après la formation</li> <li>• Renforcer les softs skills en proposant pour les publics les plus éloignés des modules spécifiques leur permettant de travailler de façon réflexive sur la posture à adopter en entreprise</li> <li>• Rendre les parcours plus fluides et agiles à travers des compléments modulaires additionnels correspondant aux nouvelles compétences attendues des entreprises.</li> </ul>	
<p><b>Développer des Formations Intégrées au Travail (FIT) ou des Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST) en mobilisant des entreprises à des échelles sectorielles et/ou locales.</b></p>	<p><b><u>Dans le cadre du renouveau du Bassin Minier ERBM)</u></b>  <b>Formation Intégrée au Travail (FIT) de salariés et de demandeurs d'emploi pour la réhabilitation et l'amélioration énergétique</b> des logements sociaux du parc du bassin minier. Projet générant plus de 2 300 emplois directs sur 10 ans.</p> <p><b><u>Sur le secteur de Cambrai</u></b>  Projet <b>s'appuyant sur les potentialités et besoins des publics et impliquant les employeurs dans la construction des parcours de formation et vers l'emploi.</b>  Le projet consiste à inverser la démarche de formation et d'insertion, en s'appuyant notamment sur une pédagogie expérientielle : mise à l'emploi, formation construite sur mesure en fonction de l'évaluation en situation de travail et en lien direct avec l'employeur, système d'alternance aménagée, accès prioritaire aux formations professionnelles du territoire (système de coupe-file).</p> <p><b><u>Sur le secteur de l'aide à domicile</u></b>  Projet de formation accompagné par l'ARACT, construit à <b>partir d'observations de situations-problèmes de travail (travail réel)</b>, scénarisées dans un but de didactique professionnelle, par le <b>développement d'outils de réalité virtuelle</b>. Différents contextes d'expérimentations envisagés (territoires, publics, certification ou non).</p>	<p>2019</p>

## AXE 2 : GARANTIR L'ACCES DES PUBLICS LES PLUS FRAGILES AUX PARCOURS QUALIFIANTS PAR LA CONSOLIDATION DES COMPETENCES CLES : UNE EXIGENCE POUR CONSTRUIRE LA SOCIETE DES COMPETENCES

### CREER HUB ORIENTATION - ACCOMPAGNEMENT :

- Dynamiser l'accompagnement et l'orientation des publics dans une logique « je construis mon parcours vers l'emploi »,
- Explorer les modes de coopération entre les acteurs dans une logique de co-investissement,
- Développer la capacité d'agir des personnes en formation.

Phases	Description	Démarrage
<b>Identifier des bonnes pratiques et des expérimentations locales</b>	Accompagner les réseaux d'accompagnement et d'orientation dans le recensement les bonnes pratiques, en dresser un recueil exhaustif, partager l'analyse de la valeur ajoutée, cibler ce qui peut faire l'objet d'une modélisation au sein des réseaux.	2019
<b>Repenser la diffusion de l'information sur la formation</b>  <b>Renforcer auprès des publics la lisibilité et la compréhension de l'offre de formation</b>	Créer un socle commun d'outils d'information et d'accompagnement et le partager avec l'ensemble des acteurs côtoyant les publics cibles  Améliorer la lisibilité de l'offre de formation tous financeurs confondus et des dispositifs d'accompagnement dans une logique de parcours sans couture pour les publics et pour les acteurs côtoyant les publics cibles du PACTE (médiateurs de quartier, travailleurs sociaux, CCAS, élus locaux, associations à vocation sociale...)  S'appuyer sur les Obligations de service public du SIEG Compétences Clés.	2019
<b>Vers une plateforme innovante de solutions dédiées à l'orientation, mêlant big data, intelligence artificielle et sciences cognitives</b>	La notion de parcours tend à remplacer celle de carrière, plus linéaire et plus rigide. Les formations sont de plus en plus personnalisées et à la carte, adaptées à chaque apprenant. Les données liés au monde du travail et de la formation sont pléthoriques et de qualité diverse. Grâce au « Machine Learning », il est possible de mieux structurer et donner du sens à l'information transmise. <ul style="list-style-type: none"> <li>→ concevoir et construire de nouveaux outils visant l'amélioration de l'orientation des publics.</li> <li>→ garantir une personnalisation des réponses (en fonction des questions posées et des profils des utilisateurs), des contenus et recommandations de formations et de métiers sur la base de compilations de parcours réels.</li> </ul> <p>Le consortium EdTech (8 start-up qui veulent révolutionner l'orientation postbac) propose d'ores et déjà des solutions post bac qui pourraient constituer un point de départ d'un Big data de l'orientation tous publics (cf. axe transverse).</p>	2021
<b>Revisiter l'offre de service orientation et accompagnement</b>	Mettre en œuvre un plan d'action afin <b>de soutenir une offre de service renouvelée afin de répondre aux attentes du PACTE</b> s'agissant de l'orientation, de l'accompagnement en amont, pendant et après la formation et pour accéder à l'emploi dans le cadre de parcours sans couture : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter l'offre de service du SPRO aux nouveaux usages et attentes des publics</li> <li>- Accompagner les professionnels du SPRO à investir une logique d'orientation des publics basée sur une approche des compétences acquises et à acquérir et celles recherchées par les entreprises du territoire.</li> </ul>	2019 – 2020  2020-2022

Phases	Description	Démarrage
<p><b>Renouveler les partenariats avec les structures</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner le développement d'applications numériques portant sur l'orientation des publics (personnalisation des contenus, réponses et formations, métiers)</li> <li>- <b>Développer de nouvelles modalités de découverte des métiers</b> dans les parcours de formation par les « serious games », la réalité virtuelle, par des simulateurs simulant les gestes professionnelles « <b>tester un métier avant de l'adopter</b> » (cf. axe transverse), immersion en entreprise</li> <li>- Renforcer l'offre de service avec des partenaires comme l'AGEFIPH et déployer « la formation accompagnée jusqu'à l'emploi » pour les publics très éloignés</li> <li>- Matérialiser le droit à l'orientation par une « carte orientation personnelle » et mise en place d'un système d'information commun à l'ensemble des acteurs afin de : <ul style="list-style-type: none"> <li>o créer un dossier unique de l'utilisateur concernant son parcours de formation, accessible à tous les acteurs de l'AIO via une urbanisation des différents systèmes d'informations utilisés.</li> <li>o créer une base de données centrale permettant de proposer une « carte » de l'orientation à chaque bénéficiaire du réseau : connexion avec AGORA, ePortfolio, etc.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ainsi, au-delà de l'historique des actions entreprises, l'objectif serait de rendre les bénéficiaires acteurs de leurs propres parcours.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner l'<b>émergence</b> d'une offre d'orientation et d'accompagnement délocalisée, voire mobile, en <b>développant des tiers lieux, « des spots orientation »</b> au plus près des publics ciblés par le PACTE (QPV, zones rurales fragilisées, personnes reconnues handicapées, territoires fragiles...).</li> </ul> <p>La forme juridique de cette offre de service est en cours d'exploration par la Région et nécessite notamment une consultation approfondie des acteurs sur les ambitions du projet.</p>	
<p><b>Favoriser l'engagement et le maintien en formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>En agissant sur la rémunération des publics</b> Sécuriser des parcours de formation sur le plan financier en expérimentant le maintien de la garantie jeune en formation PRF et E2C sous réserve de la faisabilité. Rechercher, dans l'intérêt du parcours du jeune, les solutions possibles pour le faire monter en compétence en facilitant notamment le cumul d'un parcours en formation et d'un accompagnement intensif (type E2C, GJ, etc.) et ce quel que soit l'origine de financement de cet accompagnement notamment par le maintien de la garantie jeune pendant la formation sous réserve de faisabilité.</li> <li>- <b>En agissant sur le maintien en formation</b> Accompagner le rattrapage des personnes en rupture par exemple par l'accompagnement dans l'acquisition des compétences comportementales en lien avec l'offre du SIEG Compétences Clés.</li> <li>- <b>En agissant sur le sourcing</b> Expérimenter de nouvelles modalités de sourcing pour toucher les publics éloignés de la formation (BRSA, quartiers Politique de la ville, zones de revitalisation rurale...) en innovant par exemple par des périodes d'immersion en entreprise et en s'appuyant notamment sur le futur AAP repérage des publics invisibles.</li> <li>- <b>En agissant sur l'engagement en formation : voir axe transverse</b></li> </ul>	<p>2019</p>

## DECLIC FORMATION :

- Agir sur les Compétences Clés et les soft skills, lutter contre l'illettrisme et l'illectronisme
- Garantir la maîtrise des fondamentaux (savoir lire, écrire, compter) et réunir les conditions du choix d'une orientation éclairée pour accéder à l'emploi

## INTENSIFIER ET PROMOUVOIR LES PARCOURS COMPETENCES CLES COMME TREMLIN VERS LA QUALIFICATION ET L'EMPLOI

Phases	Description	Démarrage
<p><b>Promouvoir les parcours compétences clés comme tremplin vers la qualification et l'emploi</b></p>	<p><b>Améliorer la lisibilité des parcours possibles en associant les OF du qualifiant pour favoriser les passerelles avec les compétences clés</b></p> <p>Améliorer la lisibilité par les demandeurs d'emploi de leurs compétences avant et après la formation (cf. carte orientation professionnelle)</p> <p><b>Mobiliser les stagiaires</b> pour revenir témoigner de leur passage réussi vers une seconde étape (qualification ou emploi) pour rendre la réussite réaliste et accessible auprès des publics identifiés par les réseaux comme potentiellement mobilisables.</p> <p>Ces échanges pourront prendre de multiples formes, sur la base de propositions des organismes de formation retenus sur les compétences clés.</p> <p>Agir sur les pairs, qui ont le pouvoir d'encourager (voire de décourager) s'avère la piste la plus efficace pour promouvoir les dispositifs d'accompagnement ou de formation.</p> <p>Afin d'améliorer l'accès, il conviendra d'identifier les parcours réussis, pas systématiquement dans leur intégralité, mais davantage à chacune des étapes dans l'optique de convaincre les bénéficiaires les plus proches aux démarches d'accompagnement et de formation. Sur le SIEG Compétences clés, accessible en grande proximité sur tout le périmètre régional, cela pourra par exemple se faire en systématisant le témoignage de bénéficiaires du dispositif auprès de groupes ciblés (chantiers d'insertions, CCAS, associations de quartier) pour susciter l'envie de découvrir et encourager les démarches d'adhésion.</p>	<p>2019</p>
<p><b>Mettre en place des SAS en amont aux formations qualifiantes, toutes voies de formation confondues</b></p>	<p>Développer les prérequis afin de remobiliser les publics en particuliers les publics jeunes et personnes reconnues handicapées par la mise en place d'un SAS préalable à l'entrée en formation afin de faire émerger des attentes, des centres d'intérêt, de découvrir le métier (les conditions d'exercice, les premiers gestes techniques) ; de confirmer l'intérêt pour ce type d'activité, d'identifier ou vérifier ses aptitudes à exercer le métier repéré.</p> <p>Permettre aux publics de confronter leurs projets par une mise en situation à caractère professionnel de courte durée</p>	<p>2019-2020</p>

	<p>(1 à 4 semaine(s)) afin de se mettre dans une dynamique d'accès à l'emploi et de travailler sur des postures personnelles et professionnelles, au travers des softs skills.</p> <p>Ce SAS serait à articuler avec « Prépa compétences » AFPA-Pôle Emploi.</p>	
<p><b>Améliorer l'accès à la formation</b></p> <p><b>Agir sur le changement de statut des personnes afin de garantir le retour en formation</b></p>	<p>En lien avec la transformation de l'appareil de formation (formation à distance, digitalisation, nouvelles approches pédagogiques...), réfléchir à la question de l'accès à la formation sur le volet territorialisation de l'offre et de la nature des lieux de formation. Cela pourrait se matérialiser par <b>l'instauration de tiers-lieux, avec des usages multiples, dont celui de la formation.</b></p> <p><b>Agir sur les changements de statuts des personnes qui peuvent alterner des temps de formation, des temps d'emploi, des temps d'accompagnement.</b> Il s'agit de faire en sorte que ces changements de statut ne soient plus un frein à l'accès à la formation, dans une logique de parcours tout au long de la vie. Cette problématique sera abordée dès 2019 et de manière transversale sur l'ensemble des dispositifs de formation.</p> <p>Voir également axe transverse.</p>	2019
<p><b>Remobiliser et accompagner vers l'emploi</b></p>	<p>Programme AUDACE « 1 000 personnes, 1 000 destins »</p> <p>Projet visant la remobilisation et l'accompagnement vers l'emploi de 1 000 hommes et femmes en difficultés sur les territoires de la métropole lilloise et du bassin minier par l'intermédiaire de la création de plusieurs « hubs » en région dans le cadre de l'AAP 100% inclusion,</p>	
<p><b>S'appuyer sur le SIEG compétences clés pour analyser les besoins des publics et leur motivation à entrer en formation</b></p>	<p>Dans l'optique d'une meilleure connaissance des publics éloignés de l'emploi, il est proposé de conduire une étude des trajectoires des stagiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles motivations pour l'entrée en formation ? Quelles craintes initiales ? Comment ont-elles été dépassées ?</li> <li>- Leur projection à l'emploi et à la formation qualifiante : comment leurs perceptions ont-elles évoluées ?</li> <li>- Comment envisagent-ils la suite et quel est leur regard critique sur ce qui leur est proposé ?</li> </ul> <p>Cette étude permettra à la Région de réajuster son offre de premier niveau et de percevoir les mécanismes favorisant l'engagement et le maintien en formation qui conditionne en partie la réussite des parcours.</p>	2019 (lancement)
<p><b>E-campus compétences clés / CLÉA en région Hauts-de-France (publics en situation d'illettrisme / illettrisme)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérimenter en particulier en milieu rural sous la forme d'une plateforme multi-services avec point relais territoriaux type médiathèques (accès au numérique conditionnant l'accès à d'autres droits : logement, emploi...).</li> <li>- Mettre à disposition une offre FOAD sur l'ensemble des compétences clés et CLÉA pour les demandeurs d'emploi.</li> </ul>	2020
<p><b>Encourager les lieux, formes d'expression et d'écoute des usagers</b></p>	<p>Il s'agit ici de recueillir les besoins des publics, les compétences acquises et celles à développer.</p> <p>Dans le cadre d'une démocratie participative, les lieux d'expression et d'écoute des usagers doivent être au centre de toute démarche de construction de l'offre de services. Ces lieux et formes d'expression existent déjà dans l'espace</p>	2019

<b>Travailler sur un référentiel soft skills et compétences transversales.</b>	public (maisons et conseils de quartier dans les QPV, permanences des élus, questionnaires de satisfaction pour les stagiaires de la formation professionnelle..), mais doivent être renforcés dans l'ensemble des dispositifs d'orientation et de formation mis en œuvre ou pilotés par la Région	
<b>Evaluation des actions Compétences clés et évolution de l'offre de formation Compétences Clés</b>	Une première évaluation d'ici le début 2020 afin d'envisager autant que possible des évolutions dans les formations en fonction de l'état d'avancement des autres projets du PACTE et sur les aspects : <ul style="list-style-type: none"> <li>• pédagogie et outils utilisés,</li> <li>• introduction de la FOAD et autres impacts liés à la digitalisation des formations,</li> <li>• évolution des référentiels : CLÉA (dont numérique et illectronisme) ou ANLCI,</li> <li>• implantations territoriales et proximité des publics</li> </ul>	2020

**AXE TRANSVERSE : S'ENGAGER DANS LA MODERNISATION DES CONTENUS ET DES MODES DE MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT PENDANT LES FORMATIONS.**

➤ **Innovater**

**Volet émergence : les incubateurs pédagogiques**

Phases	Description	Démarrage
<p><b>Ingénierie en vue de la création des incubateurs</b></p>	<p><b>Trois types d'incubateurs sont envisagés.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Incubateur de dimension régionale, travaillant notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la digitalisation des parcours de formation</li> <li>• les Actions de Formation en Situation de Travail</li> <li>• l'engagement en formation</li> </ul> </li> <li>✚ Incubateur répondant à des préoccupations croisées, sectorielles (numérique et transition énergétique par exemple) et territoriales (Bassin minier, Thiérache...).</li> <li>✚ Incubateur proposant une nouvelle organisation territoriale pour un meilleur service aux apprenants.</li> </ul> <p>Identifier la modalité juridique pour sélectionner les porteurs d'incubateurs à partir des critères de sélection suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité des porteurs à identifier des préoccupations, problématiques, sujets, objets d'innovation pédagogiques spécifiques au territoire, au tissu d'entreprises locales, ou d'envergure régionale.</li> <li>- Lieu où présence significative d'acteurs de la recherche sciences de l'éducation, de réseaux experts, d'organismes de formation, d'entreprises.</li> <li>- Qualité des moyens affectés à l'accueil et à l'accompagnement (humains – pédagogiques, infrastructure, matériels).</li> <li>- Capacité à mobiliser des ressources sur les différents objets d'innovation pressentis / choisis.</li> </ul>	<p>2019</p>
<p><b>Soutien aux incubateurs</b></p>	<p>Lieux identifiés en région : espaces collaboratifs de production et de coaching à destination des équipes pédagogiques, en lien avec les laboratoires de recherche.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En permettant aux organismes de formation de (ré) investir le champ des innovations pédagogiques.</li> <li>- En ouvrant ces espaces à des opérateurs de formation nouveaux.</li> <li>- En mutualisant les bonnes pratiques : une ingénierie renouvelée pourquoi ? Pour quels publics ? Avec quels avantages ?</li> <li>- En construisant des process concertés dans des formats décloisonnés, modulables en fonction des projets.</li> <li>- En fédérant des partenaires d'horizons divers, y compris les entreprises, autour d'objets communs, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ un système de formation dans le parcours professionnel et non avant ou à côté ;</li> <li>○ la digitalisation des parcours (aide aux choix de plateformes/scénarisation de parcours/ aide aux choix d'outils pédagogiques) ;</li> <li>○ une ingénierie pédagogique adossée aux filières stratégiques de la région, en réponse à des problématiques de filières comme le turnover, la mobilisation des publics, les passerelles entre secteurs professionnels...</li> <li>○ un système permettant des solutions formation en réponse à des besoins d'entreprise urgents.</li> </ul> </li> </ul>	<p>2020</p>

Phases	Description	Démarrage
	Une priorisation sera portée aux projets répondant à des problématiques sectorielles et territoriales spécifiques (difficultés de recrutement – difficulté d'accès à la formation – formations inadaptées sur certains métiers, etc.).	
<b>Soutien financier à la mobilisation des équipes pédagogiques dans les incubateurs</b>	Système financier permettant de libérer les équipes sur le principe du « job rotation », afin que celles-ci puissent participer à ces collectifs.	2020
<b>AMO sur les incubateurs spécifiques aux ingénieries pédagogiques</b>	Quel modèle retenir ? Quelle couverture territoriale ? Quels partenariats développer (recherche – opérateurs de formation – entreprises) ? Quel modèle économique ?	2021

## ➤ Expérimenter

### ❖ Formations en situation de travail

Phases	Description	Démarrage
<b>Accompagner les besoins en compétences et la transformation des métiers par la FEST</b>	Le déploiement des AFEST dans la suite des expérimentations conduites au niveau national ouvre les perspectives de construction d'un nouveau rapport entre les entreprises et les organismes de formation. Cela autorise aussi un repositionnement différent des formateurs, disposant d'une expertise pédagogique, pour accompagner les référents formation des entreprises. Il s'agit de <b>mettre en œuvre une formation action, permettant à des organismes de venir en appui d'AFEST engagée par des entreprises</b> et d'être accompagnés dans ce processus de transformation de leurs pratiques d'appui et de de conseil.	2019
<b>Accompagnement d'usages et d'outils (notamment numériques) permettant l'interactivité et la régulation entre les différents espaces de formation. Entreprise apprenante.</b>	Au travers d'un réseau de partenaires, <b>mieux informer sur l'offre de formation pour favoriser des rapprochements entre des entreprises et des organismes aux échelles locales</b> : diffusion de l'offre de formation en cours ou programmée ; identification de référents, information sur les résultats des actions conduites, échanges sur les besoins mutuels en prenant appui sur une plate-forme. <b>Constituer des collectifs d'entreprises</b> (entreprises artisanales ou TPE ou prendre appui sur des GEIQ) <b>associant organismes de formation</b> pour favoriser la diversification des expériences des personnes en formation, les permutations de salariés entre les entreprises du réseau, les interactions avec clients et fournisseurs, pour multiplier les références qui guident les pratiques.	2020
<b>Formations articulées à la GPECT</b>	Actions de formation issues de mises en réseau et de partenariats entre des entreprises et des organismes de formation (adaptation des formations, affinement des besoins, évolution des certifications, élargissement des mobilités, réponses à des spécificités territoriales...).	2020

Phases	Description	Démarrage
<b>Conventionnement avec des entreprises afin de mettre à disposition leur appareil de production pour des actions de formation en partenariat avec les OF et PE.</b>	Location par des entreprises de leurs locaux et de leurs machines à des OF sur certaines périodes. Sécurisation de leur utilisation en déléguant l'un de ses salariés pendant la formation (salariés dont le salaire devra être pris en charge par l'OF). Le conventionnement avec l'OF exonérerait l'entreprise de toute responsabilité vis-à-vis des DE (cf. simple location) + possibilité d'accéder à un label entreprise apprenante. A noter : aucun OF ne peut pas avoir d'outil productif aussi performant que dans les entreprises.	2020
<b>Evolution de la commande publique pour mieux prendre en compte le rôle et la place de l'entreprise dans l'acte de formation.</b>	Travail sur les modalités de contractualisation permettant d'associer plus étroitement organismes de formation et entreprises dans l'acte formatif.	2021

❖ Digitalisation

Intitulés	Description	Démarrage
<b>Exploration des conditions de la généralisation ou d'amplification de la commande de formations professionnelles vers des solutions pédagogiques digitalisées</b>	Une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage devra permettre d'éclairer les dimensions suivantes : Quel périmètre pertinent pour le développement d'actions digitalisées hybrides ou à distance : pour quels publics ? Pour quels types de métiers ? Pour quels niveaux et quels territoires ? Quelles conséquences sur l'appareil de formation régional et quelles incidences sur les plateaux techniques. Ce chantier est étroitement lié aux problématiques d'aménagements possibles de la commande publique. Les conclusions de cette AMO permettront de guider la redéfinition des cadres et orientations de la Région en matière de formation toutes voies confondues. Par ailleurs, s'écarter des formations en présentiel pour favoriser des actions tout ou partie à distance questionne à nouveau les dimensions de traçabilité des parcours de formation ainsi que les modalités de suivi et de contrôle de l'activité des organismes de formation.	2020
<b>Développement d'une plateforme de formation aux métiers de la sécurité pour des publics infra IV</b>	Expérimentation d'un outil en ligne proposant 3 volets : <ul style="list-style-type: none"> <li>- orientation des publics et testing,</li> <li>- formation hybride (en centre et à distance) comportant une « gamification » de contenus,</li> <li>- exploitation des acquis de formation et mise en relation avec des employeurs.</li> </ul>	2019

Intitulés	Description	Démarrage
<b>Portfolio digital – portefeuille d’expérience et de compétences</b>	<p>Dans un environnement numérique, l’ePortfolio rassemble un ensemble de documents et de ressources électroniques pour décrire et illustrer apprentissage, carrière, expériences, travaux et compétences des personnes. Traditionnellement, la démarche ePortfolio se définit suivant 4 axes qui s’articulent entre eux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L’ePortfolio d’apprentissage pour l’acquisition de connaissances, de savoirs ou de compétences dans des parcours de formation formels</li> <li>- L’ePortfolio d’évaluation pour l’évaluation de connaissances, de savoirs ou de compétences</li> <li>- L’ePortfolio de développement personnel soutient la construction réflexive de compétences dans des contextes d’apprentissage informels, et la construction du projet personnel et professionnel</li> <li>- L’ePortfolio de présentation valorise les acquis de la formation (apprentissage, connaissances, savoirs compétences) et la singularité du parcours, de l’expérience, des réalisations</li> </ul> <p>Mettre à disposition des publics un outil / une application, permettant la traçabilité des parcours et des acquis, favorisant ainsi leur autonomie et maîtrise de leur propre parcours en s’appuyant dans la mesure du possible sur des outils techniques développées dans des communautés open source.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de CV du futur / mise à jour des compétences</li> <li>- Moyens permettant d’identifier des compétences transférables dans plusieurs secteurs</li> </ul>	2021
<b>Réalité virtuelle et découverte des métiers</b>	<p>Se projeter dans un univers professionnel reste un exercice abstrait. L’idéal, c’est la visite d’une entreprise, d’un lieu de travail, et la rencontre avec des professionnels. Mais, en pratique, c’est difficile à organiser, et seuls quelques stagiaires seront finalement inspirés : il faut beaucoup de logistique et d’efforts pour peu de résultats. L’utilisation de casques de réalité virtuelle peut constituer une véritable alternative.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception de systèmes de découverte des métiers en réalité virtuelle en profitant du savoir-faire des parcs d’innovation en région spécialisés autour de l’image et de technologies immersives (Rives créatives de l’Escault, Plaine images, Euratechnologies) et soutenues par le Conseil régional et l’Etat dans le cadre des politiques publiques de soutien à l’innovation.</li> </ul>	2020

❖ **Compétences transversales ou Soft skills**

Intitulés	Description	Démarrage
<b>Expérimenter l’adaptation du dispositif SKILLPASS à des profils de demandeurs d’emploi adultes en marge du marché du travail</b>	<p>Expérimenter en distanciel ou semi-distanciel dans ou hors cadre d’un accompagnement institutionnalisé vers l’emploi.</p> <p>Analyser les attentes et besoins auxquels sont confrontés ces types de publics et intégrer les freins et les leviers de nature à assurer une appropriation optimale de l’outil.</p> <p>Co-construction du badge numérique SKILLPASS qui a vocation à s’articuler au processus de validation des acquis issu de la formation par unité ou bloc d’apprentissages, dans un esprit de complémentarité et d’adaptativité aux configurations singulières des parcours personnalisés d’insertion.</p>	2019
<b>Expérimenter des parcours certifiants enrichis</b>	<p>Mise en place de modules additionnels à 10 certifications identifiées dans le cadre de la démarche partenariale menée avec les branches professionnelles de diagnostic des besoins en compétences complémentaires.</p>	2019

❖ Engagement en Formation

Intitulés	Description	Démarrage
<p><b>Expérimenter une formation par l'immersion dans l'entreprise pour des publics éloignés de la formation</b></p>	<p>Conception et mise en œuvre d'une formation expérientielle en réponse aux constats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des employeurs qui peinent à recruter sur des postes peu qualifiés (services à la personne et industrie) et des besoins mal établis (profils trop restrictifs).</li> <li>• Un défaut d'identification des publics proches de l'emploi sur le territoire.</li> <li>• Une faible appétence des publics pour la formation, même de courte durée.</li> <li>• Des délais et rythmes de mise en œuvre de la formation en décalage avec les attentes des employeurs ou avec la chronologie de l'emploi.</li> </ul> <p>Il s'agit de tester de nouvelles modalités de formation et d'insertion professionnelle, pour des personnes reconnues handicapées, BRSA et salariés précaires (secteur de l'insertion).</p> <p>Le projet consiste à inverser la démarche de formation et d'insertion, en s'appuyant notamment sur une pédagogie expérientielle.</p> <p>Les points saillants de l'expérimentation sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une mise à l'emploi de personnes (sans frein majeur dans l'accès à l'emploi).</li> <li>• Une formation si nécessaire et sur mesure à partir de l'évaluation en situation de travail et en lien direct avec l'employeur.</li> <li>• Un aménagement du temps de formation en permettant des allers-retours entre l'emploi et la formation (système d'alternance aménagée).</li> <li>• Une augmentation de l'appétence formation par la corrélation entre fonctions occupées et manques identifiés par le stagiaire et l'employeur.</li> <li>• Une accélération de l'accès aux places disponibles en formation sur le territoire (système de coupe-file ou accès prioritaire).</li> </ul>	<p>2019</p>
<p><b>Expérimenter en zone rurale une formation aux savoirs de base itinérante et intégrée à l'apprentissage du code de la route</b></p>	<p>Expérimenter une auto-école sociale itinérante en milieu rural à destination des demandeurs d'emploi ou salariés précaires fragilisés. Pour agir efficacement en faveur de l'emploi, le parti pris, au-delà du fait d'aller au-devant de ces publics en développant sur le territoire rural des services itinérants tels qu'une plate-forme mobilité et une auto-école sociale, est de proposer un ensemble de solutions combinées pour favoriser la mobilité et l'employabilité et l'engagement en formation pour pallier les difficultés et obstacles que ces publics rencontrent pour s'inscrire et suivre des formations. Ce projet s'inscrit dans une démarche plus globale d'apprentissage de nombreuses compétences utiles à la réussite du parcours d'insertion professionnelle, de l'acquisition des savoirs de base pour évoluer dans le mode professionnel jusqu'à la maîtrise des capacités liées à l'éducation routière et la conduite au volant.</p>	<p>2019</p>

## Volet Captation – Exploration- Valorisation - Diffusion

Intitulés	Description	Démarrage
<b>Les rendez-vous de l'innovation pédagogique</b>	Mise à jour – Partage et valorisation des pratiques existantes singulières et efficaces.	2019
<b>Journées d'études et d'échanges thématiques ou territoriales</b>	Organisation de temps de rencontre entre des praticiens, des concepteurs et des experts pour éclairer des problématiques, construire des objets communs et envisager des pistes d'action. Au regard de l'importance de la question du renouvellement des approches en matière de mobilisations des publics, un événement majeur sera organisé en 2020 ou 2021, aboutissement d'un travail d'étude, d'exploration, de suivi d'expérimentations et de capitalisation.	2019
<b>Hackathon</b>	Challenge des innovations pédagogiques pour pousser l'initiative, la créativité et le partage. Challenge portant sur les problématiques d'engagement en formation, de mobilisation des publics, de guidance des parcours, d'ingénierie adaptée aux parcours discontinus, de pédagogie par projet ou inductive, à géométrie variable, de place des publics dans la construction des parcours.	2019
<b>Journal des innovations pédagogiques</b>	Diffusion des expériences régionales (mais aussi le cas échéant nationales et internationales) conduites et de leurs adaptations dans le cadre de leur diffusion pour inciter d'autres appropriations.	2020
<b>Soutien à la digitalisation des fonctions supports des structures de formation (accueil, information, suivi des stagiaires)</b>	La communication digitale est une priorité pour beaucoup d'organismes de formation même pour les moins avancés sur le sujet. Il s'agit d'accélérer : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le passage du « print » au zéro papier (dont dématérialisation des émargements),</li> <li>- la présence sur tous les sites de référencement de l'offre de formation,</li> <li>- la présence sur les réseaux sociaux,</li> <li>- la stratégie d'automatisation des tâches, formulaires en ligne par exemple.</li> </ul> Il s'agit également d'impulser et accompagner la transformation de la pratique professionnelle des personnes occupant une fonction support via le développement d'outils : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de digitalisation administrative et financière (RGPD),</li> <li>- de digitalisation marketing,</li> <li>- de gestion de la qualité en phase avec les exigences de la future agence gouvernementale France Compétences.</li> </ul>	2019
<b>Soutien aux équipes pédagogiques, voire administratives dans les changements</b>	Renforcement et/ou soutien aux équipes pédagogiques en place pour leur implication dans des projets de transformation des ingénieries pédagogiques, pendant la durée du pacte	2020

Intitulés	Description	Démarrage
<b>Promotion et soutien dans l'utilisation des simulateurs comme approche pédagogique innovante</b>	<p>Méthode d'apprentissage concrète simulant les gestes professionnels et permettant la :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en confiance des publics par une pédagogie s'affranchissant du papier crayon</li> <li>✓ Valorisation de leurs capacités d'apprentissage</li> <li>✓ Compréhension facilitée par une approche concrète préalable à l'approche conceptuelle</li> </ul> <p>Etat des lieux de l'existant (matériels et plateaux innovants).            Incitation des organismes de formation à utiliser ce type d'outils.            Soutien à l'investissement dans les simulateurs (dans la manipulation de machines ou par la projection de situations professionnelles par réalité virtuelle).</p>	2019
<b>Soutien à l'investissement (notamment dans les zones rurales), en lien avec la transformation écologique</b>	<p>En appui des innovations pédagogiques, soutien aux investissements en matériel, prioritairement pour des plateaux techniques mutualisés à l'échelle d'un territoire ou d'une filière (dont la pertinence est appréciée au niveau des territoires infra régionaux en lien avec la Transformation écologique) et pour des plateaux techniques mobiles.</p>	2020
<b>Soutien à l'investissement en accompagnement des projets de digitalisation</b>	<p>La digitalisation des processus pédagogiques doit pouvoir mobiliser des investissements matériels. L'investissement en conception – innovation – expérimentation ne peut suffire à passer le cap de transformation. Aussi, la dimension investissement matériel est ajoutée à la liste des projets comme une condition à l'atteinte de l'ambition dès lors qu'elle sera directement et intrinsèquement liée au développement de projets ciblés.</p>	2020

## AGILITE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Phases	Description	Démarrage
<b>Rénover le dispositif d'aide individuelle émanant de la demande de la personne, en lien avec la réforme du Compte Personnel de formation</b>	<p>La réforme de la formation professionnelle (Loi de septembre 2018) se conjugue avec une forte volonté régionale de placer la personne au cœur de son parcours d'insertion, en mettant en œuvre un « ticket formation », crédité en euros, et qui pourrait venir abonder le crédit disponible au titre du CPF quand une personne émettrait un besoin de formation.</p>	2019
<b>Rénover le dispositif d'aide individuelle émanant de la demande des entreprises</b>	<p>Cette rénovation aura comme principaux objets:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'assurer une meilleure adaptation des formations aux besoins avérés des entreprises.</li> <li>• D'affiner le suivi des stagiaires sur leur devenir professionnel.</li> <li>• D'être en complémentarité avec les interventions d'autres financeurs de formation : Pôle Emploi et les opérateurs de compétences</li> </ul>	2019
<b>Explorer d'autres modalités d'achat de formation</b>	<p>La Région mobilise déjà des modalités d'achat de formation agiles. Il s'agira d'expérimenter de nouvelles modalités non mise en œuvre actuellement afin de prendre en compte les besoins et les projets selon leur spécificité.</p>	Sur la durée du Pacte

## ADAPTATION DU SYSTEME D'INFORMATION ET RACCORDEMENT A AGORA

Ces projets seront complètement connectés au Hub Emploi-Formation (cf. supra).

Phases	Description	Démarrage
<p><b>Projet AGORA</b></p>	<p>AGORA est le référentiel national des parcours de formation. Inscrit dans la loi du 8 août 2016 et en cours de déploiement, il a vocation à devenir le réceptacle unique et exhaustif de l'information sur les parcours de formation de chacun des Français.</p> <p>Renseigné à la source par les organismes de formation, les entreprises et les référentiels nationaux, il sera une source de données partagée pour la Région et ses partenaires.</p> <p>Planning d'accrochage des outils de la Région à la version 2 d'AGORA :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place du protocole d'échange Interops et tests : février 2019</li> <li>• développement des web services de communication entre ARGOS (outil de gestion des parcours de formation en marché ou subvention) et AGORA : mars / juin 2019</li> <li>• développement des web services de communication entre ARGOS et GALIS (gestion des parcours de formation en financement individuel) : avril / juin 2019</li> <li>• test recette et mise en production : juillet 2019</li> <li>• formation des utilisateurs : Information et formation des organismes, des référents territoriaux de la Région et des partenaires CEP : octobre, novembre 2019</li> <li>• Travail sur la récupération de l'historique des parcours de formation professionnelle : mars / avril 2019</li> <li>• Travail sur la récupération des parcours (contrats) d'apprentissage : avril / juin 2019</li> </ul>	<p>2019</p>
<p><b>Mise en place d'un outil d'orientation – inscription en formation.</b></p>	<p>Articuler l'outil de gestion OUIFORM outil de gestion des inscriptions en formation au reste du SI régional.</p>	<p>avril 2019</p>

## CONCLUSION

De manière transversale et complémentaire aux deux axes précédents, constitutifs de la réponse régionale des Hauts-de-France au PACTE, et au regard des projets identifiés et des leviers qu'elle propose d'articuler au travers des ambitions portées par cet axe transverse, **la Région souhaite pleinement se donner les moyens de s'engager dans le processus de modernisation souhaité par le PACTE en accompagnant notamment la transformation de l'offre de formation et en favorisant de nouvelles approches.**

Cette transformation ne vise pas seulement une intensification de l'offre de formation mais va au-delà en proposant un véritable changement culturel **par une remise en question en profondeur du système même de la formation professionnelle.**

Comme développé tout au long de cet axe, il s'agit non seulement de proposer une offre de formation la plus adaptée possible aux besoins de chacun mais aussi de **développer de nouvelles approches pédagogiques**, notamment inductives, et **intégrant le numérique et l'apport digital** afin de les inclure dans des parcours sans couture, dès l'amont du parcours jusqu'à la qualification et l'insertion. La place du collectif dans **la formation par le projet, comme la formation par les pairs ou en situation de travail** viendront **revisiter l'ingénierie des contenus de formation.**

Toutes ces **nouvelles approches collaboratives et apprenantes** ont également pour objectif de **créer un nouveau rapport à la formation** en confortant, par la confiance, l'engagement en formation et le renforcement de la prise de conscience de l'intérêt et de la nécessité de **développer des compétences dites transversales et donc transférables.**

Enfin, pour que la transformation de la politique de formation professionnelle soit la plus efficace possible pour édifier une société des compétences, elle ne doit pas seulement revisiter ses contenus pédagogiques ou pratiques d'acquisition des compétences ni même uniquement capitaliser sur les apports du numérique, ou s'inscrire dans une logique de projets reposant sur de nouvelles approches collaboratives. Si toutes ces conditions s'avèrent indispensables et auront le mérite de contribuer largement à l'évolution du système, elles ne sont cependant pas suffisantes.

**La réussite de voir prendre place une société des compétences** doit nécessairement **dépasser le cadre contraint** qu'il soit juridique, administratif ou financier afin de **faciliter la prise en considération de l'intérêt de la personne dans toutes ses composantes.**

## **LE SUIVI QUALITATIF ET QUANTITATIF**

Parmi les indicateurs de suivi qualitatif et de réalisation exposés ci-après, et dans l'attente de l'interopérabilité des SI, de l'opérationnalité d'AGORA qui devrait permettre d'informer sur la trajectoire des personnes, il s'agira aussi dans le suivi d'identifier les leviers porteurs d'amélioration.

### **→ Le suivi qualitatif (évaluation *in itinere*) du PACTE portera sur :**

- Les caractéristiques des bénéficiaires du PACTE par rapport aux publics cibles.
- La progression des poursuites de parcours entre compétences clés et formations qualifiantes avec une focale sur les publics ou territoires fragiles (personnes reconnues handicapées, NEET, niveaux infra V, QPV, zones rurales fragilisées).
- Le recueil des besoins en compétences des entreprises en les mobilisant ainsi que les branches.
- Les contenus pédagogiques des parcours qualifiants pour tenir compte des besoins immédiats et futurs en compétences des entreprises.
- La mobilisation des entreprises et des branches dans la construction des actions de formation et des périodes de stage.
- L'amélioration de la souplesse et de la réactivité des achats de formation et la mesure de l'adéquation effective des achats de formation avec les besoins recueillis auprès des entreprises.
- L'insertion professionnelle des publics. Elle s'effectue actuellement 6 mois après la sortie de formation, sur la base d'une enquête réalisée en partenariat entre la Région et Pôle emploi. Au-delà de l'insertion professionnelle, des informations sur la qualité de l'emploi, la mobilité et le lien entre la formation et l'emploi seront exploitées.

### **→ Un suivi qualitatif des actions innovantes du PACTE (autres que celles évaluées par le niveau national) sera également mis en œuvre par :**

- La construction d'une plateforme commune formation initiale /formation continue des demandeurs d'emploi recensant les expérimentations/ innovations mises en œuvre sur toute la durée du PACTE. Outil commun, partagé et renseigné par tous les porteurs de projet/pilotes. L'utilisation de cette plateforme serait rendue contractuellement obligatoire par la Région pour tous les OF concernés. (condition du financement).  
Cet outil pourra faire l'objet d'un travail partenarial étendu dans le cadre du suivi du Plan Stratégique n°7 du CPRDFOP : Innovations pédagogiques et numériques.
- La construction de grilles d'observation de la mise en œuvre des actions innovantes.

### **→ Le suivi de réalisation des actions financées dans le Pacte**

Il s'appuiera, à partir de janvier 2019, sur un tableau de bord qui permettra de renseigner des indicateurs de réalisation tels que par exemple le nombre d'entrées en formation ; le nombre d'heures de formation ; la durée moyenne de formation (cf. annexe 7 du document cadre du Pacte)

## **L'EVALUATION**

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

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

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

L'évaluation aura pour objectif de mettre en évidence la plus-value du PACTE, de favoriser l'inscription dans le droit commun des actions innovantes réussies et d'essaimer les bonnes pratiques. Les évaluations devront répondre à différentes questions évaluatives comme par exemple : les choix de mise en œuvre du Pacte sont-ils pertinents ? Ont-ils permis d'atteindre les objectifs fixés ? En quoi le Pacte a-t-il contribué à apporter une réponse plus qualitative aux bénéficiaires ? Les modalités d'intervention sont-elles efficaces au regard des résultats attendus ? Les premières réalisations sont-elles satisfaisantes au vu des moyens affectés ? Quels sont les premiers résultats des innovations pédagogiques mises en place grâce au Pacte ? Peut-on observer les premiers impacts sur les publics cibles ?

Par sa durée, le PACTE permettra de suivre au long cours la trajectoire des stagiaires et ainsi évaluer son impact à moyen et long terme. Par son ampleur, le PACTE s'attachera également à étudier de manière plus précise les résultats atteints sous l'angle des publics formés, tout en tenant compte de l'hétérogénéité des territoires concernés.

Ainsi, la prise en compte des **critères « publics » et « territoires »** dans le suivi et l'évaluation est incontournable. Les évaluations menées dans le cadre du PACTE devront permettre d'étudier les critères de réussite des actions menées, liés aux publics ET en même temps les critères liés aux territoires pour mieux comprendre les facteurs favorisant ou freinant l'insertion professionnelle des publics ayant bénéficiés du PACTE. A cet effet, des focales pourront être centrées sur certains publics (peu qualifiés, travailleurs handicapés, NEET) et certains territoires (Zones de Revitalisation Rurale ; Quartiers Prioritaire de la Ville).

Le **critère sectoriel** est également primordial. En effet, des entreprises indiquent ne pas trouver la main d'œuvre dont elles ont besoin alors même que de nombreux demandeurs d'emploi ont été formés dans ces secteurs. Or, l'une des attentes du PACTE est aussi d'améliorer la réponse formation face aux besoins économiques et sociaux.

L'évaluation est au cœur du PACTE comme garante de la qualité et de l'impact attendu. Une prise en compte de l'évaluation est donc **indispensable dès la réflexion de chaque projet** afin d'en assurer la faisabilité : état des lieux préalable pour mesurer les écarts ; périmètre du projet défini précisément,... Cet accompagnement *ab initio* par l'évaluateur est porteur d'avantages réciproques : l'évaluateur comprendra mieux les objectifs visés et le porteur de dossier devra mieux définir les contours de son projet. L'accompagnement dès l'amont du projet par l'évaluateur, le dialogue permanent entre le porteur de projet et l'évaluateur renforce le cadrage, la solidité des dossiers. Il permet également d'enrichir la réflexion et de préciser les attentes sur ce projet.

L'évaluation du PACTE s'appuiera sur la construction d'un **plan d'évaluation phasé de 2019 à 2023**, sur la base des thématiques prioritaires suivantes : mobilisation des entreprises, mobilisation des publics, transformation de l'offre de formation (diversification des contenus et des modes de formation, impact sur les modalités d'achat).

La priorisation des objets d'évaluation ainsi que les modalités de mise en œuvre, la rédaction des questions évaluatives et des cahiers des charges seront déclinés annuellement.

L'intervention d'évaluateurs externes à la collectivité apparaît indispensable pour mener certaines évaluations attendues, notamment sur le suivi de cohortes et les études d'impacts sous contrefactuel, et ce pour des raisons de posture afin de limiter l'effet « évaluateur évaluant ses propres actions ».

Pour autant, le développement des partenariats, avec des laboratoires universitaires de recherche mais également des représentants du monde économique, sera privilégiée pour accompagner l'évaluation globale du PACTE. La concertation de la commission 4 du CREFOP sera indispensable sur l'aspect gouvernance de l'évaluation du PACTE, d'autant plus que le CREFOP a constitué une commission dédiée à l'évaluation. Une consultation à la démarche globale d'évaluation sera organisée auprès des membres de cette commission.

## LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DU PACTE

En complément des modalités de gouvernance défini dans le document de signature.

Les signataires proposent :

### Au niveau régional :

#### ➔ **COMITE DE PILOTAGE STRATEGIQUE DES FINANCEURS :**

*Format : Région-DIRECCTE- SGAR ; Rythme : 2 /an ; avec le Haut-commissariat en mai-juin*

Objectifs :

- Fixer et valider les orientations à venir
- Décider des orientations, du plan d'actions proposées par le comité technique
- Analyser l'état de la réalisation quantitative et qualitative
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des projets
- Assurer l'articulation des actions du Pacte avec les AAP nationaux

#### ➔ **COMITE DE SUIVI ET D'ORIENTATION dans le cadre du CREFOP**

*Format : DIRECCTE Région SGAR et signataires ; Rythme : 2/an dans le cadre des bureaux et /ou Pléniers et 1/an pour les ateliers thématiques*

Objectifs :

En complémentarité et en cohérence des approches entre le CPRDFOP et le PACTE, une information régulière sur la mise en œuvre du Pacte se fera au sein du CREFOP et il s'agira de :

- partager régulièrement l'état d'avancement des projets,
- poursuivre l'appropriation du PACTE, recueillir les analyses
- recueillir les propositions sous la forme d'ateliers thématiques dont le format et les sujets restent à définir
- proposer des orientations au comité de pilotage des financeurs
- s'approprier les éléments de suivi, d'évaluation, et d'observation des besoins en continu le cas échéant, ajuster les objectifs et les projets sur la période du Pacte.
- partager les éléments qualitatifs et quantitatifs

#### ➔ **COMITE DE PILOTAGE TECHNIQUE**

*Format : DIRECTE- Région ; Rythme : à définir*

Objectifs :

- Assurer le suivi et le pilotage technique du Pacte
  - Alimenter et préparer le comité de pilotage stratégique
  - Etablir les bilans qualitatifs et quantitatifs au sein du CREFOP
  - Garantir le suivi de la réalisation des actions, expérimentations, innovations, liées au PACTE
  - Faire le lien avec les AAP nationaux
  - Analyser les réalisations (quantitatives et qualitatives)
  - Proposer au comité de pilotage des financeurs le plan d'action de l'année
- Selon les besoins, les porteurs de projets pourraient être associés à ce comité

#### ➔ **UN COMITE REGIONAL DE RESSOURCES ET D'EXPERTISE : PACT'LAB**

*Format et rythme : à définir*

Objectifs :

- Enrichir les éléments de bilan, de suivi et de prospectif, sur le champ de l'orientation, de la formation et de l'emploi sera constitué. Il sera notamment composé de manière pluridisciplinaire : des représentants du monde économique, universitaire, organismes de formation, structures d'accompagnement...

### Au niveau territorial<sup>9</sup>:

#### → **LES SERVICES POUR L'EMPLOI LOCAL (SPEL)**

**S'appuyer sur les SPEL** et leur rôle d'animateur d'acteurs locaux pour contribuer à la déclinaison territoriale des défis du Pacte. Une des priorités d'action du SPEL concerne en particulier la réponse aux besoins de recrutement des entreprises. Les SPEL constituent ainsi un des points de jonction entre les territoires et le déploiement régional des contrats de branche et du PACTE. Ils seront force de propositions sur l'axe transverse.

#### → **LES RENDEZ VOUS DU PACTE**

Organiser une fois par an, des temps d'échanges avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des actions du Pacte sous la forme de « **les rendez-vous du PACTE** » que la Région pilotera et animera en associant les signataires du Pacte.

Le format pourrait être celui d'une concertation partenariale organisée à une échelle infra-régionale afin de partager les actions entreprises, d'enrichir le bilan des actions conduites et d'identifier les perspectives de projets à venir. Ce temps fort associera des acteurs du champ de la formation, de l'orientation, de l'emploi (SPRO, consulaires, partenaires sociaux, entreprises, branches...).

---

<sup>9</sup> Les modalités pratiques de cette mobilisation et des articulations méthodologiques région / territoire seront stabilisés en début d'année 2019, au terme d'une réflexion à engager dès la signature du Pacte.

## **ANNEXES**

**ANNEXE 1 : Des opérations de recrutement (quelques exemples dans l'industrie (liste non exhaustive) qui ont mobilisé les outils formation)**

**ANNEXE 2 :**  
**Planning prévisionnel des projets**  
→ Projets dès 2019  
→ Projets à 3 ans

**ANNEXE 3 :**  
**Fiche technique de présentation « des incubateurs d'innovation pédagogique » : programmes régional expérimental**

## ANNEXE 1 :

### Des opérations de recrutement : quelques exemples dans l'industrie (liste non exhaustive) qui ont mobilisé les outils formation

Actions	Partenariat	Positionnement
<p><b>Mettre en place un pôle de compétences partagées (PCP) à l'échelle des Hauts-de-France</b></p>	<p>Convention de partenariat Région ADECCO</p>	<p>Déploiement de Pôle de compétences partagées (PCP) ; mise à l'emploi de 350 chercheurs d'emplois en CDI intérimaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PCP qualifiés de l'industrie (juin 2018) : Métropole Lilloise</li> <li>✓ PCP qualifiés de l'industrie (2<sup>nd</sup> semestre 2018) : Dunkerque</li> <li>✓ PCP Qualifiés de l'Automobile et du Ferroviaire (sept 2016) : Douai – Valenciennes – Maubeuge</li> <li>✓ PCP Aéronautique (mars 2017) : Méaulte</li> <li>✓ PCP qualifiés de l'industrie du verre (en cours) : Fressenville</li> </ul>
<p><b>Accompagner un panel d'entreprises de l'agro-alimentaire ayant des difficultés de recrutement sur des postes de conducteurs de ligne et d'agents de production.</b></p> <p><b>Mettre en place d'une formation co-construite avec les entreprises pour faciliter l'intégration des DE dans l'emploi.</b></p>	<p>Partenariat Région - Pôle emploi - OPCALIM sur un parcours vers l'emploi dans le cadre du <b>hub formation agro-alimentaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IAA (Industrie Agro-alimentaire)</li> </ul> <p><b>36 entreprises mobilisées</b> : BIGARD (Doullens), DANONE (Bailleul), FLANQUART Annezin (Béthune), ABCD NUTRITION (Noyon), ARDO (Noeux les Mines)...</p>
<p><b>Organiser et assurer le sourcing sur des postes en maintenance et en usinage</b></p>	<p>Accompagnement au recrutement de l'entreprise ARC INTERNATIONAL</p>	<p>Industrie verrière 70 mises à l'emploi depuis 2016</p>
<p><b>Organiser et mettre en œuvre un parcours de formation sur-mesure co-construit avec les constructeurs automobiles</b> : Renault, Peugeot et Toyota</p>	<p>Accompagnement emploi-formation des constructeurs automobile</p>	<p>Au 21 juin 2018, 3 414 demandeurs d'emplois formés</p> <p><b>Un parcours certifiant pour élever le niveau de compétences des DE</b> et répondre aux besoins à court-terme des constructeurs.</p> <p>Un parcours composé d'une certification CLÉA (connaissances et compétences de bases afin de favoriser l'employabilité) et le CCP 2 du Titre professionnel Conducteur d'installations et de machines automatisées (CIMA).</p>
<p><b>Organiser et mettre en œuvre un parcours de formation innovant :</b> travail sur les soft skills et les savoirs de base pour une intégration dans le vivier des saisonniers de Bonduelle, reproduction par l'OF d'une ligne de production industrielle avec récupération des machines de production fournies par Bonduelle)</p>	<p>Opération emploi-formation pour l'entreprise BONDUELLE</p>	<p>Former des publics éloignés de l'emploi afin de leur permettre d'accéder à un premier emploi.</p> <p>Innovation pédagogique avec alternance de formation en centre et sur site de production</p>

## ANNEXE 2 : Planning prévisionnel des projets dès 2019 et à 3 ans

### ANNEXE 2 : Planning prévisionnel des projets dès 2019 et à 3 ans

Projets dès 2019	Axe(s) concerné(s) <sup>10</sup>	Nature du projet <sup>11</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Hub emploi formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer un cahier des charges et</li> <li>▪ Convenir d'une charte d'engagement et de contributions</li> <li>▪ Recueillir et de mutualiser les ressources existantes</li> <li>▪ Capitaliser les informations recueillies afin d'estimer le potentiel de recrutements en volume et par famille de métiers</li> </ul> </li> </ul>	1+ transverse	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Rénover le Programme régional de Formation</b> intégrant les orientations du PACTE et les axes de transformations de la Région Hauts-de-France par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conforter l'offre de formation en réponse aux besoins en compétences des entreprises</li> <li>▪ Construire des formations en blocs de compétences</li> <li>▪ Optimiser l'accompagnement en cours de formation et après la formation</li> <li>▪ Renforcer les softs skills en proposant pour les publics les plus éloignés des modules spécifiques leur permettant de travailler de façon réflexive sur la posture à adopter en entreprise</li> </ul> </li> </ul> <p>Rendre les parcours plus fluides et agiles à travers des compléments modulaires additionnels correspondant aux nouvelles compétences attendues des entreprises</p>	1	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Intensifier la réactivité de la réponse aux besoins conjoncturels des entreprises</b></li> </ul>	1	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Répondre aux besoins de compétences exprimés par les recruteurs non couverts par les référentiels : proposer des parcours proposés avec des contenus additionnels</b></li> </ul>	1	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Accompagner les besoins en compétences et la transformation des métiers par la FEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre une formation action, permettant à des organismes de venir en appui d'AFEST engagée par des entreprises et d'être accompagnés dans ce processus de transformation de leurs pratiques d'appui et de de conseil</li> </ul> </li> </ul>	1 + transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Hub orientation accompagnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier des bonnes pratiques et les expérimentations locales</li> <li>▪ Créer un socle commun d'outils d'information et d'accompagnement partagé avec l'ensemble des acteurs côtoyant les publics cibles</li> <li>▪ Revisiter l'offre de service d'orientation, d'accompagnement en amont, pendant et après la formation pour accéder à l'emploi dans le cadre de parcours sans couture</li> </ul> </li> </ul>	2 + transverse	T

Un projet peut s'inscrire dans deux axes, l'axe principalement concerné figure en caractères gras dans le tableau

<sup>11</sup> Le projet a une nature prépondérante de transformation de l'existant (T), d'expérimentation de nouvelles approches (E)

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser l'engagement et le maintien en formation en particulier pour les publics qui en sont éloignés en expérimentant une formation par l'immersion dans l'entreprise afin de tester de nouvelles modalités de formation et d'insertion professionnelle, pour des publics RSA et salariés précaires (secteur de l'insertion).</li> <li>▪ Sécuriser des parcours de formation sur le plan financier en expérimentant le maintien de la garantie jeune en formation PRF et E2C. « rechercher dans l'intérêt du parcours du jeune les solutions possibles pour le faire monter en compétence en facilitant notamment le cumul de parcours en formation et en accompagnement intensif (type E2C, GJ etc..) et ce quel que soit l'origine de financement de cet accompagnement... »</li> <li>▪ Accompagner le rattrapage des personnes en rupture par exemple par l'accompagnement dans l'acquisition des compétences comportementales en lien avec l'offre du SIEG Compétences Clés.</li> <li>▪ Expérimenter de nouvelles modalités de sourcing pour toucher les publics éloignés de la formation (BRSA, quartiers Politique de la ville, zones de revitalisation rurale...) en innovant par exemple par des périodes d'immersion en entreprise.</li> </ul>	2 + transverse	T
<p><b>✚ DECLIC Formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encourager les lieux, formes d'expression et d'écoute des usagers</li> <li>▪ Travailler sur un référentiel soft skills et compétences transversales.</li> <li>▪ Mettre en place un SAS en amont aux formations qualifiantes</li> <li>▪ Améliorer l'accès à la formation et à l'information par l'instauration de tiers-lieux, avec des usages multiples, dont celui de la formation</li> <li>▪ Agir sur les changements de statuts des personnes et faire en sorte que ce ne soient plus un frein à l'accès à la formation, dans une logique de parcours tout au long de la vie. Cette problématique sera abordée dès 2019 et de manière transversale sur l'ensemble des dispositifs de formation.</li> <li>▪ S'appuyer sur le SIEG compétences clés pour analyser les besoins des publics et leur motivation à entrer en formation</li> <li>▪ Promouvoir les parcours compétences clés comme tremplin vers la qualification et l'emploi</li> </ul>		
<p><b>✚ Mettre en œuvre l'Ingénierie de la création des incubateurs pédagogiques</b></p> <p>Trois types d'incubateurs sont envisagés :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Incubateur de dimension régionale, travaillant notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la digitalisation des parcours de formation</li> <li>• les Actions de Formation En Situation de Travail</li> <li>• l'engagement en formation</li> </ul> </li> <li>2- Incubateur répondant à des préoccupations croisées, sectorielles (numérique et transition énergétique par exemple) et territoriales (Bassin minier, Thiérache...).</li> <li>3- Incubateur proposant une nouvelle organisation territoriale pour un meilleur service aux apprenants.</li> </ol>	1+transverse	T
<p><b>✚ Développer des Formations Intégrées au Travail (FIT) ou des Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST) en mobilisant des entreprises à des échelles sectorielles et/ou locales.</b></p>		
<p><b>✚ Développement d'une plateforme de formation aux métiers de la sécurité pour des publics infra IV</b></p>	2 + transverse	E
<p><b>✚ Expérimenter l'adaptation du dispositif SKILLPASS à des profils de demandeurs d'emploi adultes en marge du marché du travail</b> et co-construire un badge numérique SKILLPASS qui a vocation à s'articuler au processus de validation des acquis (projet DIVA : Dispositif de Valorisation des Acquis par les TICE)</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Expérimenter une auto-école sociale itinérante en milieu rural à destination des demandeurs d'emploi ou salariés précaires fragilisés. (projet CARAVANE), support de l'acquisition des savoirs de base</b> et de compétences utiles à la réussite du parcours d'insertion professionnelle,</li> </ul>	2 + transverse	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Remobiliser et accompagner vers l'emploi de 1 000 hommes et femmes en difficultés</b>, cf. AAP 100% inclusion (projet AUDACE)</li> </ul>	2 + transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Soutien à la digitalisation des fonctions supports des structures de formation</b> (accueil, information, suivi des stagiaires)</li> </ul>		T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Promotion et soutien dans l'utilisation des simulateurs comme approche pédagogique innovante</b></li> </ul>	transverse	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Capter – explorer – valoriser - diffuser</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les rendez-vous de l'innovation pédagogique</li> <li>▪ Journées d'études et d'échanges thématiques ou territoriales</li> <li>▪ Hackathon : challenge des innovations pédagogiques pour pousser l'initiative, la créativité et le partage</li> </ul> </li> </ul>	transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Agilité de la commande publique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rénover le dispositif d'aide individuelle émanant de la demande de la personne, en lien avec la réforme du Compte Personnel de formation</li> <li>▪ Rénover le dispositif d'aide individuelle émanant de la demande des entreprises</li> </ul> </li> </ul>	transverse	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Adaptation du SI et raccordement à AGORA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet AGORA V1 et V2</li> <li>▪ Organiser la réflexion autour de la mise en place d'u outil d'orientation, d'inscription en formation</li> </ul> </li> </ul>	1+2+ transverse	T
	transverse	

Projets à 3 ans	Axe(s) concerné(s)	Nature du projet
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Hub emploi formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Module recrutement : S'appuyer sur un réseau de capteurs de terrain pour mutualiser l'information dans un outil commun afin de mieux connaître/anticiper les besoins en recrutement et compétences des entreprises</li> <li>⇒ Module compétences : S'appuyer sur les besoins en recrutement recueillis auprès des acteurs de terrain pour les décliner en compétences attendues par métiers et ainsi mesurer l'écart existant avec les compétences détenues par les demandeurs d'emploi</li> <li>⇒ Module Formation : S'appuyer sur les mesures d'écart entre les compétences attendues et détenues par les demandeurs d'emploi afin de construire une réponse formation collective et coordonnée entre les financeurs de formation.</li> </ul> </li> </ul>	1+ Transverse	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Poursuite de la rénovation du Programme régional de Formation</b> intégrant les orientations du PACTE, la réingénierie des dispositifs eu égard aux projets 2019-2020, les axes de transformations de la Région Hauts-de-France par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Conventionner avec des entreprises afin de mettre à disposition leur appareil de production</b> pour des actions de formation en partenariat avec les OF et PE</li> <li>⇒ <b>Faire évoluer la commande publique pour mieux prendre en compte le rôle et la place de l'entreprise dans l'acte de formation</b> : travail sur les modalités de contractualisation permettant d'associer plus étroitement organismes de formation et entreprises dans l'acte formatif</li> </ul> </li> </ul>	1	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Intensifier la réactivité de la réponse aux besoins conjoncturels des entreprises</b></li> </ul>	1	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Poursuivre l'accompagnement des besoins en compétences et la transformation des métiers par la FEST</b></li> </ul>	1 et transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Hub orientation accompagnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Revisiter l'offre de service orientation et accompagnement</b></li> <li>⇒ <b>Développer de nouvelles modalités de découverte des métiers</b> dans les parcours de formation par les « serious games », la réalité virtuelle, par des simulateurs simulant les gestes professionnelles « <b>tester un métier avant de l'adopter</b> », immersion en entreprise</li> <li>⇒ Renforcer l'offre de service avec des partenaires comme l'AGEFIPH et déployer « la formation accompagnée jusqu'à l'emploi » pour les publics très éloignés</li> <li>⇒ <b>Matérialiser le droit à l'orientation par une « carte orientation personnelle » et mise en place d'un système d'information commun à l'ensemble des acteurs.</b></li> <li>⇒ Accompagner l'émergence d'une offre d'orientation et d'accompagnement délocalisée, voire mobile, en <b>développant des tiers lieux, « des spots orientation »</b> au plus près des publics ciblés par le PACTE (QPV, zones rurales fragilisées, personnes reconnues handicapées, territoires fragiles...).</li> </ul> </li> </ul>	2 et transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Vers une plateforme innovante de solutions dédiées à l'orientation, mêlant big data, intelligence artificielle et sciences cognitives</b></li> </ul>	2 et transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Portfolio digital – portefeuille d'expérience et de compétences</b> : mettre à disposition des publics un outil / une application, permettant la traçabilité des parcours et des acquis, favorisant ainsi leur autonomie et maîtrise de leur propre parcours en s'appuyant dans la mesure du possible sur des outils techniques développées dans des communautés open source.</li> </ul>	2 et transverse	E

<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Réalité virtuelle et découverte des métiers</b> : Concevoir des systèmes de découverte des métiers en réalité virtuelle en profitant du savoir-faire des parcs d'innovation en région spécialisés autour de l'image et de technologies immersives</li> </ul>	2 et transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>DECLIC Formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Evaluer les actions Compétences clés</b> et faire évoluer l'offre de formation Compétences Clés</li> <li>⇒ <b>E-campus compétences clés / CLÉA en région Hauts-de-France (publics en situation d'illettrisme / illettrisme)</b> : expérimenter, en particulier en milieu rural sous la forme d'une plateforme multi-services avec point relais territoriaux type médiathèques (accès au numérique conditionnant l'accès à d'autres droits : logement, emploi...); mettre à disposition une offre FOAD sur l'ensemble des compétences clés et CLÉA pour les demandeurs d'emploi</li> </ul> </li> </ul>	transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Mettre en œuvre les incubateurs d'innovations pédagogiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Mise en œuvre des incubateurs</b> : Lieux identifiés en région ; permettre aux organismes de formation de (ré) investir le champ des innovations pédagogiques ; Ouvrir ces espaces à des opérateurs de formation nouveaux ; mutualiser les bonnes pratiques ; Construire des process concertés dans des formats décloisonnés, modulables en fonction des projets ; Fédérer des partenaires d'horizons divers</li> <li>⇒ Soutien financier à la mobilisation des équipes pédagogiques dans les incubateurs</li> <li>⇒ AMO sur les incubateurs spécifiques aux ingénieries pédagogiques</li> </ul> </li> </ul>	1 et transverse	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Former en situation de travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Favoriser l'émergence de l'entreprise apprenante</b> : Accompagner l'usage d'outils (notamment numériques) permettant l'interactivité et la régulation entre les différents espaces de formation favoriser des rapprochements entre des entreprises et des organismes aux échelles locales ; Constituer des collectifs d'entreprises associant organismes de formation</li> <li>⇒ <b>Former en articulation avec la GPECT</b> : mettre en réseau et en partenariats des entreprises et des organismes de formation (adaptation des formations, affinement des besoins, évolution des certifications, élargissement des mobilités, réponses à des spécificités territoriales...).</li> </ul> </li> </ul>	transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Capter - explorer- valoriser - diffuser</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>Journal des innovations pédagogiques</b> : diffuser les expériences régionales (mais aussi le cas échéant nationales et internationales) conduites et leurs adaptations dans le cadre de leur diffusion pour inciter d'autres appropriations.</li> </ul> </li> </ul>	transverse transverse	T T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Soutenir l'investissement (notamment dans les zones rurales), en lien avec la transformation écologique</b></li> </ul>	transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Soutenir l'investissement en accompagnement les projets de digitalisation</b></li> </ul>	transverse	E
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Agilité de la commande publique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Explorer et expérimenter de nouvelles modalités d'achat de formation</li> </ul> </li> </ul>	transverse	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <b>Adaptation du SI et raccordement avec AGORA</b></li> </ul>		

## **LES INCUBATEURS D'INNOVATION PEDAGOGIQUES**

### **Objectifs du programme**

#### **Un rapport à la formation qui se transforme**

En premier lieu, s'affirme l'idée que l'autonomie et la responsabilisation des publics seraient garantes de la réussite de l'insertion :

- Les publics sont amenés à être plus autonomes dans leurs choix de formation, à être davantage en position de décideur de leur trajectoire de formation. De façon corollaire, des souhaits émergent de parcours sans couture qui s'adaptent aux aléas de leurs trajectoires professionnelles, aux changements de projet et aux opportunités saisies. De même, la sacralisation du projet et le caractère obligatoire de préalables à l'action peuvent conduire à un report à l'infini de l'emploi ou de la formation, décourageant les publics.  
En parallèle, une partie des branches professionnelles continue à mettre en avant une organisation de la formation à la carte, plus en phase avec les besoins de l'économie et surtout des formations adaptées à l'emploi, voire au poste de travail.
- Tout cela se réalise enfin dans un contexte où l'accélération du développement digital et de la démocratisation des médias place les acteurs de la formation et de l'accompagnement face à un défi majeur de transformation de leurs pratiques professionnelles tant sur le plan de l'utilisation de ces nouvelles opportunités que de la rénovation des usages qu'ils peuvent en faire.  
Ces souhaits de personnalisation plus marquée, d'adaptation des parcours, de formations plus courtes et discontinues, laisseraient supposer que les organisations pédagogiques traditionnelles ou classiques ne produiraient pas les résultats escomptés en termes d'engagement, de réussite de parcours et d'insertion professionnelle.

#### **Un appareil de formation qui se doit d'accompagner les transformations.**

En région Hauts-de France, l'appareil de formation à destination des demandeurs d'emploi se caractérise par sa diversité et sa segmentation grandissante. Se côtoient deux importants réseaux d'organismes se réclamant de l'éducation permanente et/ou de la formation professionnelle, un tissu dense des GRETA de l'Education nationale, un réseau AREP des centres de formation de l'enseignement catholique, des universités investies dans la formation continue des demandeurs d'emploi et des centres AFPA valorisant les compétences plus que les savoirs et l'apprentissage par l'expérience. Par ailleurs, le développement du recours aux modalités digitales en formation aujourd'hui pour les salariés, demain pour les demandeurs d'emploi, laisse présager une recomposition de l'appareil de formation avec l'arrivée de nouveaux acteurs.

- D'autre part, l'appareil de formation agit de manière concurrentielle dans le cadre d'un marché public laissant peu de place aux innovations. Or, force est de constater la valeur des démarches collectives en matière d'innovation. En l'état, la question de l'innovation collaborative est en contradiction avec le mode de fonctionnement de ce secteur concurrentiel.
- En région Hauts-de-France, les réponses formation à destination des publics demandeurs d'emploi sont majoritairement centrées sur la certification avec peu de proposition sous forme de blocs de compétences. De même, les pédagogies par projet ou inductive sont peu proposées. Il faut également noter que les commandes de formation allant dans le sens d'innovations des pratiques pédagogiques restent confidentielles. Conséquemment, le manque de moyens financiers dédiés, de ressources humaines adéquates et la précarisation du métier de formateur viennent renforcer cet écueil.

De ce fait **quatre enjeux** doivent être relevés.

- **Réussir le travail collaboratif de l'appareil de formation régional :**
  - Parce que la diversité des organismes en région peut laisser supposer des difficultés de travail en commun ; l'objectif est de créer les conditions de travail collaboratif entre les structures.
  - La mobilisation des organismes régionaux pour une transformation de leurs ingénieries pédagogiques devra pouvoir s'appuyer sur un accompagnement et une organisation idoines ainsi que sur des retombées attractives.
- **Soutenir** dans la durée et dans la commande de formation, **les initiatives innovantes** prises par les organismes de formation et accompagner les équipes.
- **Garantir la qualité des parcours** dans ces ingénieries pédagogiques renouvelées, en phase avec les besoins des publics et les attentes des entreprises.
  - Certes de nouvelles approches en lien avec de nouvelles problématiques sont à encourager, mais il s'agit également de reconnaître des démarches qui ont fait leurs preuves pour certains profils et configurations du marché du travail. Aussi, la mise à jour des effets réellement positifs des projets constituera un préalable à l'engagement régional.
- **Se centrer sur des transformations pédagogiques** répondant effectivement à des publics pour lesquels les propositions de parcours ne sont pas suffisamment adaptées (publics « invisibles », découragés...) et permettant de mieux satisfaire la rencontre entre les demandes et les besoins d'emploi.

Face à ces enjeux, la Région souhaite accompagner les organismes de formation dans la transformation et la diversification de leurs ingénieries pédagogiques.

Il s'agit d'aboutir à l'horizon 2022 à une organisation structurelle porteuse d'innovation et d'adaptation pédagogiques en articulation avec les ingénieries classiques qui répondent d'ores et déjà de manière satisfaisante aux besoins de formation et d'emploi pour un grand nombre.

Eu égard aux publics spécifiques du Pacte, le sens et la teneur des ingénieries pédagogiques renouvelées doivent pouvoir être guidés par une attention forte portée à ces personnes fragilisées. En ce sens, les démarches et projets proposés accorderont une place de choix à l'accompagnement des publics et à l'individualisation. Par ailleurs, une priorisation sera portée aux projets répondant à des problématiques sectorielles et territoriales spécifiques (difficultés de recrutement – difficultés d'accès à la formation – formations inadaptées sur certains métiers, etc.) et aux parcours favorisant la mixité des situations pédagogiques (formations en centre et situation de travail) et des modalités d'individualisation dont le blended learning.

## **Description des actions**

En 2018 la Région Hauts-de-France a lancé 4 appels à projets dans le cadre d'un programme intitulé « Format Innovation ». Ceux-ci visaient à soutenir des démarches expérimentales et innovantes :

- en s'appuyant sur le digital,
- en s'ancrant sur les situations de travail,
- facilitant l'accès à la formation et l'engagement des publics,
- développant les compétences transversales douces ou techniques inter secteurs.

L'objectif était de proposer à l'appareil de formation une première déclinaison de l'engagement, pris par les signataires du CPRDFOP, de soutien aux innovations pédagogiques et numériques.

Les axes de soutien devront être étendus en 2019 et notamment investiguer des sujets comme la VAE comme réelle composante du parcours, des ingénieries adaptées à des parcours discontinus et à des changements de statut, mobilisant les blocs de compétences (au regard des besoins des publics, des propositions d'emploi), tout en sécurisant les retours possibles en formation pour un parcours complet, aménageant la place et le rôle des publics dans la construction de leur formation.

En 2019, la Région Hauts-de-France mettra en place les actions retenues dans le cadre de son 1<sup>er</sup> appel d'offres formations 100% à distance, modalité jusqu'alors non retenue dans le cadre de ses marchés publics et qui permettra notamment d'expérimenter et d'évaluer les typologies d'accompagnement à distance, la rémunération des stagiaires dans le cadre de ces parcours, les conditions d'une faisabilité de ces formations auprès des publics qui en semblent les plus éloignés.

En 2019 toujours, la Région Hauts-de-France envisage de développer l'ingénierie préalable à l'expérimentation et à la mise en place d'incubateurs de l'innovation pédagogique et c'est ce projet que celle-ci souhaite soumettre comme 1<sup>er</sup> projet à l'évaluation nationale, également dans un objectif de coopérations inter régionales.

## **Des incubateurs de l'innovation pédagogique**

Les projets jusqu'alors accompagnés par la Région visent des actions dans des centres, des organismes, au mieux au sein d'un réseau. L'objectif est ici de créer les conditions de l'émergence de nouveaux modèles ou de nouvelles solutions pédagogiques, dans un cadre collectif adapté et d'accompagner la réflexion des organismes de formation.

Pour ce faire, nous imaginons en 2019 une démarche en trois temps :

1. Un Appel à projets lancé courant 2019 pour créer ces incubateurs comme des lieux identifiés en région et développant les principales fonctions ci-après :
  - o Etre des espaces collaboratifs de production et de coaching à destination des équipes pédagogiques, en lien avec les laboratoires de recherche.
  - o Faciliter l'innovation pédagogique par la mise à disposition de services nouveaux : ingénierie partagée, appui à la digitalisation des parcours (aide aux choix de plateformes, scénarisation de parcours, aide aux choix d'outils pédagogiques).
  - o Développer des coopérations avec des Ed Tech travaillant les usages du digital en formation.
  - o Favoriser des projets partagés associant appareil de formation, entreprises et établissements d'enseignement supérieur.
  - o Capitaliser et diffuser des modalités d'ingénierie renouvelées.

Ces incubateurs pourraient être proposés avec des entrées diverses : publics, secteurs, territoires, problématiques à conforter.

2. Un système financier permettant de libérer les équipes sur le principe du job rotation, afin que celles-ci puissent participer à ces collectifs.
3. Une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage lancée en 2021 pour faciliter la durabilité de ces espaces et définir le ou les modèles à retenir, les modèles économiques soutenables, les priorités à conforter, les couvertures sectorielles et territoriales souhaitables.

## **Quel organisme/institution oriente/sélectionne les bénéficiaires vers le programme ?**

Prématuré

### **Type de bénéficiaires**

Les bénéficiaires finaux seront les demandeurs d'emploi dans la mesure où les projets travaillés ont pour objectifs la rénovation de l'offre de formation déployée à leur intention. Les bénéficiaires intermédiaires pourront être nombreux : appareil de formation en premier lieu (décideurs, ingénieurs de formation et pédagogiques, formateurs) mais aussi entreprises (direction, tuteurs, référents AFEST, DRH), établissements supérieurs (chercheurs, enseignants, étudiants), développeurs d'usages numériques, personnels de l'ARACT...

### **Combien de bénéficiaires ?**

Prématuré

### **Nature de(s) (l')opérateur(s)**

Prématuré : outre le fait que les opérateurs seront choisis via un appel à projets spécifique.

### **Coût du programme**

Prématuré : pourra être proposé à l'issue de la phase d'ingénierie de 2019.

### **Calendrier**

Le programme s'étalera sur toute la durée du Pacte et en constituera un des éléments phares.

### **Autres éléments importants**

La phase d'ingénierie à conduire au 1<sup>er</sup> semestre 2019 devra dès le départ se situer dans une logique de construction collaborative avec les principaux réseaux concernés, appareil de formation dans ses différentes représentations, laboratoires de recherche, branches professionnelles, réseaux d'accompagnement, sous des modalités méthodologiques à construire.