



Recommandations méthodologiques du CNEFOP pour l'élaboration, le suivi et l'évaluation des Pactes régionaux d'Investissement dans les Compétences concertés en CREFOP

Le deuxième axe du Grand plan d'investissement, le « plan d'investissement dans les compétences », vise à « Edifier une société de compétence » et précise les trois conditions à remplir pour se faire :

- ✓ donner priorité à des formations longues et qualifiantes susceptibles d'améliorer durablement l'accès des bénéficiaires à l'emploi ;
- ✓ garantir ensuite aux personnes admises en formation qu'elles bénéficieront d'un accompagnement individualisé, en amont et aussi en aval de la formation elle-même.
- ✓ être accompagné d'une transformation de notre système de formation professionnelle suivant une triple logique :
 - de qualité et d'efficacité, avec des exigences élevées en termes de contrôle de résultat et de transparence
 - de transformation de l'offre de formation
 - de modernisation du service public de l'emploi (SPE)... afin d'offrir des formations personnalisées et adaptées ».

Doté de 15 milliards de budget sur 4 ans, le plan d'investissement dans les compétences est composé de programmes nationaux et de Pactes régionaux négociés entre l'État et les Régions, en associant les partenaires sociaux. Il est une **opportunité** sans précédent pour **développer l'approche compétences** dans les **parcours de qualification** des jeunes et demandeurs d'emploi peu qualifiés et la **transformation de l'offre** de formation.

Plus spécifiquement, les Pactes sont porteurs d'une **nouvelle logique de contractualisation** entre l'État et chaque région, en y associant les partenaires sociaux, qui doit permettre, en lien avec les financements accordés, une **formulation précise des enjeux ciblés** et une responsabilisation sur les modalités **d'évaluation des projets portés par le Pacte**. C'est pourquoi, au-delà des conventions d'amorçage qui sont en cours de signature pour 2018, l'élaboration de ces Pactes régionaux doit être réalisée dans le cadre d'une **concertation quadripartite** et partenariale d'ici l'été 2018.

C'est dans ce contexte que la Haut-Commissaire à la transformation des compétences, Estelle Sauvat, a saisi le **CNEFOP** afin qu'il prépare « **un document méthodologique destiné aux CREFOP formulant des recommandations relatives aux modalités d'élaboration, de suivi et**

d'évaluation des futurs Pactes d'Investissement dans les Compétences dans le cadre d'une concertation quadripartite »¹.

Trois ans après la création des CREFOP², et immédiatement après la concertation des CPRDFOP, cette opportunité est l'occasion de **passer d'un quadripartisme « institutionnel » à un « quadripartisme de projet ».**

En écho à ces ambitions, les présentes recommandations que le CNEFOP adressent aux CREFOP, abordent les conditions d'élaboration des Pactes régionaux qui doivent, au sein du CREFOP, s'inscrire dans la dynamique des CPRDFOP et conduire à établir un état des lieux, définir des objectifs et les modalités d'un suivi simple et partagé du contenu du Pacte -I-, avant de détailler les conditions du pilotage du Pacte sur la base d'une gestion de projet ambitieuse et agile au regard de l'évolution de la mise en œuvre du Pacte et des besoins du territoire -II-.

*
* *

I. L'élaboration du Pacte doit définir des objectifs et les modalités d'un suivi partagé des projets portés par ce dernier

1. Inscrire le Pacte en articulation et complémentarité avec le CPRDFOP et le SRDEII

Les Pactes régionaux doivent **contribuer à répondre aux deux objectifs que se fixe le Plan d'investissement dans les Compétences :**

- ✓ **Améliorer la qualification de la population des jeunes ou demandeurs d'emploi peu qualifiés** qui sont fragilisés dans un contexte de fortes mutations ;
- ✓ **Favoriser l'accélération des transformations du système de formation professionnelle** pour augmenter la valeur ajoutée et l'efficacité des parcours de formation.

Préparés en 2018, ils **se déploieront sur la période 2019-2022** : cette approche **pluriannuelle** vise à **permettre le renouvellement des commandes de formation** dans :

- ✓ **Leur contenu** : adaptation des programmes aux nouveaux besoins de l'économie pour anticiper les transformations de métiers et des besoins des compétences, et accompagner la transition environnementale et la transition numérique,
- ✓ **Leur ingénierie** : déploiement de méthodes et d'outils innovants dont le développement des usages numériques, le renouvellement des modes d'organisation de la formation, l'usage renforcé des mises en situation professionnelle et de la formation en situation de travail.

¹ En parallèle, le CNEFOP doit formuler des recommandations à travers un guide d'achat de qualité, permettant de diffuser et partager les méthodes d'achats les plus agiles, d'ores et déjà pratiquées dans certaines régions.

² La mission des CREFOP est « d'assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des programmes de formation dans la région », Art. L. 6123-3 du code du travail

Or, les concertations qui s'ouvrent pour l'élaboration des Pactes régionaux s'inscrivent dans un paysage régional structuré par de récents Contrats de plan régionaux de développement de la formation et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP)³ et Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). Ces contrats et schémas ont été l'occasion d'élaborer :

- un diagnostic des besoins de compétences à pourvoir sur le territoire régional
- des objectifs de développement pluriannuels.

Ces contrats et schémas ont ainsi permis de construire une vision partagée des besoins en emploi et en compétences, à la fois dans une approche court terme (besoins de recrutement immédiats des entreprises) et moyen voire long terme (approche prospective des besoins de l'économie régionale, en lien avec les enjeux de développement économique). Ils constituent une base précieuse en vue de l'élaboration du Pacte régional dès lors que les objectifs assignés au CPRDFOP sont conformes aux objectifs du plan d'investissement dans les compétences. Apportant des **moyens nouveaux sur le territoire**, le Pacte est l'occasion de définir des **ambitions partagées complémentaires ou renouvelées**, certainement plus précises et plus ciblées pour s'incarner dans **des projets opérationnels définis dans le cadre** du Pacte.

Au regard de ces objectifs, la préparation des Pactes doit s'appuyer sur l'ensemble des acteurs concernés (au-delà des membres du CREFOP) :

- ✓ Au premier chef, les **branches professionnelles** représentées sur le territoire, leurs OPCA et leurs observatoires qui ont vocation à sensiblement renforcer leur capacité d'observation régionalisée de l'évolution des métiers et besoins en compétences, ainsi que les acteurs qui accompagnent les mutations économiques et le dialogue social territorial, qui contribuent à identifier l'évolution des besoins en compétences du territoire,
- ✓ Les **financeurs de la formation professionnelle initiale et continue, notamment paritaires**, qui portent les programmes et dispositifs à l'attention des publics prioritaires du Pacte et pourront contribuer à la mise en œuvre des projets financés par le Pacte,
- ✓ Les **représentants des opérateurs de formation** dont la transformation, notamment numérique, doit être accélérée grâce au Pacte,
- ✓ Les **opérateurs du SPRO qui, au-delà de ceux du CEP**, sont des relais stratégiques garants de la mobilisation qualitative du pacte,
- ✓ Les **entreprises du territoire** dont le Pacte doit savoir anticiper les besoins charge à ces entreprises ensuite de recruter les personnes formées.
- ✓ Les autres acteurs du territoire du développement économique (pôles de compétitivité ou clusters, maisons de l'emploi, agences de développement...)

³ Les ambitions allouées au CPRDFOP ont été sensiblement renforcées par la loi du 5 mars 2014 ; 11 CPRDFOP sont d'ores et déjà adoptés, tous les autres sont en cours de finalisation

2. **Approfondir l'état des lieux partagé, le compléter, pour identifier les objectifs qualitatifs de progrès** que le Pacte pourrait couvrir ou expérimenter

Reposant sur une logique contractuelle, le Pacte invite les Régions à proposer des projets au regard des axes stratégiques priorités par le Plan d'investissement. Cette approche nécessite d'appuyer ces propositions par un diagnostic de l'existant sur ces différents axes.

Pour établir ces diagnostics, il convient de préciser **l'état des lieux des pratiques et stratégies d'investissement dans la formation en région sur les volets faisant l'objet d'une demande de soutien dans le cadre du Pacte, notamment sur les sujets suivants :**

- ✓ Les **besoins à mieux couvrir des populations les moins qualifiées** : repérage des publics qui n'accèdent pas à la formation, réponse à des situations de rupture ou de décrochage, besoins d'accompagnement amont et aval, ingénieries de parcours pour permettre une meilleure fluidité des étapes vers la qualification et l'emploi ... ;
- ✓ Les **besoins des entreprises et territoires déjà ciblés** par le CPRDFOP ou le SREII que le Pacte peut permettre de renforcer voire les **besoins nouveaux en compétences** à cibler dans le cadre du Pacte. Par exemple, l'étude comparée des CPRDFOP montre que la question de la transition numérique n'est que rarement un axe formalisé du contrat et pourrait être renforcée en termes d'objectifs systémique de mutation dès lors que cette dimension, comme celle de la transition écologique, constitue un axe prioritaire du Plan d'investissement. De même, la nécessité de penser dans des logiques de « compétences » plutôt que de formation peut faire évoluer le regard porté sur les programmes en cours ... ;
- ✓ Les **progrès quantitatifs ou qualitatifs à poursuivre dans le cadre des programmes installés notamment en termes d'ingénieries, pratiques pédagogiques et ressources existantes** ;
- ✓ **La qualité des parcours mis en œuvre**, les nouveaux outils ou nouvelles organisations à créer ou expérimenter...

Dès lors que de nombreux éléments ont déjà été rassemblés dans le récent exercice d'élaboration du CPRDFOP, cet état des lieux **ne nécessite pas de lourdes investigations**. En revanche, il doit aboutir à **l'identification précise des progrès qualitatifs et quantitatifs que le Pacte entend s'assigner au regard de ses priorités**, en tenant compte du fait que le déploiement de la réforme de la formation professionnelle en cours ouvrira progressivement de nouvelles opportunités (ex : le développement des blocs de compétences...).

Pour ce faire, il devrait notamment mobiliser l'ensemble des financeurs pour évaluer qualitativement les marges de progrès de leurs pratiques en termes de sécurisation qualitative des actions de formation qu'ils financent au regard des priorités du Pacte.

Il pourrait également être l'occasion d'une relecture transversale des COT et EDEC concernant le territoire régional pour mieux identifier les opportunités que ces exercices peuvent ouvrir.

A noter : Ce travail pourra s'appuyer sur les outils que proposeront **France Stratégie et la DARES** aux acteurs régionaux à la demande du Haut-Commissariat à la transformation des compétences :

- Des **cahiers régionaux de l'étude « Prospective des métiers et des qualifications (PMQ) »** (déclinaison régionale et sectorielle).
- Un « **vade-mecum** », **rappel synthétique des données et informations produites en région** sur la relation Emploi - Compétences - Formation (état des lieux des données disponibles) et des recommandations méthodologiques permettant de consolider ces différentes informations.

Il pourra également s'appuyer sur l'outil Formadiag développé par Pôle emploi.

Au terme de cette phase de de renforcement de l'état des lieux partagé au regard des objectifs du plan d'investissement dans les compétences :

- Les représentants de l'État devront particulièrement veiller à mettre en visibilité l'impact attendu sur le territoire régional des programmes nationaux du Plan d'investissement dans les compétences ;
- Le COPAREF doit pouvoir exprimer un avis motivé sur les éléments d'état des lieux - diagnostics ainsi que les objectifs que les partenaires sociaux souhaitent voir retenus dans le pacte régional.

3. Définir les objectifs du Pacte régional : entre renforcement qualitatif des projets existants et appui à l'émergence de nouveaux projets

Sur la base de l'état des lieux partagé, **chaque Pacte régional** pourra décliner, territorialement et en fonction des besoins régionaux précisés, **les ambitions partagées et les projets** que les acteurs s'engagent à décliner :

- **Les ambitions et les projets existants que l'on souhaite renforcer** et ou décliner plus largement dans le cadre du Pacte,
- **Les ambitions et projets nouveaux en réponse à des besoins émergents** ou plus **spécifiquement ciblés sur les objectifs du plan d'investissement.**

Les objectifs opérationnels du Pacte régional ont vocation à se décliner à travers de nouveaux projets de parcours de formation et des expérimentations, sélectionnés dans le cadre du Pacte.

S'agissant des expérimentations, la région pourra envisager de mobiliser des **appels à projets (AAP) ou à manifestation d'intérêt d'innovation régionale**. Ces expérimentations régionales tiendront compte des expérimentations que l'État financera lui-même dans le cadre du fonds dédié qu'il mobilisera au niveau national afin de s'assurer de leur complémentarité.

Ces programmes et expérimentations pourront suivre les **4 axes structurants** suivants :

AXE 1 : Développer des parcours certifiants, des premiers savoirs jusqu'à l'accès à la qualification, à l'attention des publics les plus fragiles, en particulier les jeunes et les demandeurs d'emploi, qui rencontrent des difficultés dans l'accès à la formation

Cet axe peut par exemple cibler des projets visant :

- **L'identification et la mobilisation des moins qualifiés**, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville ou en territoires ruraux, impliquant un travail renforcé sur les freins à l'accès à la formation et les phénomènes de « non recours », le développement de l'engagement pour l'acquisition de compétences et la formation, la prévention des ruptures ;
- **L'ingénierie de parcours « compétences »** par étapes, qui articulent les dispositifs existants et mobilisent par exemple la VAE, des étapes de formation et/ou des étapes en situation de travail ; qui puissent promouvoir le développement des positionnements compétences amont et aval, les passeports compétences, la préparation de la sortie de formation et les liens vers l'emploi c'est-à-dire avec les entreprises du territoire ;
- **La qualité des pratiques d'accompagnement** au service de la sécurisation du parcours et de la promotion de la capacité d'agir et de l'initiative de la personne, au sein du CEP ou via d'autres dispositifs comme, par exemple les entreprises de l'insertion par l'activité économique ou les futurs contrats parcours emploi compétences ;
- ...

AXE 2 : Accélérer la transformation des contenus des formations pour répondre aux besoins immédiats et en devenir de l'économie

Cet axe peut par exemple cibler des projets visant :

- Les **nouvelles approches de diagnostic**, renouvelées dans leur outillage ;
- Les **approches prospectives avec les branches professionnelles**, notamment sur les filières particulièrement impactées par la transition numérique et la conversion écologique (et celles identifiées dans le Grand Plan d'investissement : numérique, transition énergétique, transport, agriculture ...)
- L'approche intersectorielle, permettant notamment d'appréhender le poids spécifique des compétences transversales et formations obligatoires des métiers réglementés attendus des entreprises ;
- La mobilisation **des blocs de compétences** des certifications construites ainsi (elles seront de plus en plus nombreuses tout au long de la mise en œuvre du Pacte), favorisant l'accès aux emplois tout en structurant des parcours progressifs vers la qualification ;
- **Le développement (attendu) des formations en situation de travail** au bénéfice des jeunes non qualifiés ou demandeurs d'emploi par exemple dans le cadre du POE à expérimenter ... ;
- **L'identification et la promotion des passerelles entre certifications mais aussi les compétences transversales et transférables d'un métier à l'autre**, de la même branche ou pas, permettant de mieux concevoir des parcours de mobilité et de structurer des ingénieries de formation pour les faciliter ;
- **L'accompagnement de la transition environnementale ou de la transition numérique et la priorisation de l'intervention sur les emplois et les métiers particulièrement impactés par cette transition** (Cf. rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, « Automatisation, numérisation et emploi »).
- ...

AXE 3 : S'engager dans la modernisation des pédagogies mises en œuvre

Cet axe peut, par exemple, cibler des projets visant :

- **La réingénierie et/ou l'innovation des approches pédagogiques**, notamment la modularisation, l'individualisation des parcours, l'intégration des approches mixte présentielle / digitale, des ingénieries mobilisant les situations de travail, des ingénieries d'évaluation des acquis de la formation qui se préoccupent de « sécuriser leur transformation en compétences »...
- **L'évolution des commandes de formation au service de la qualité des achats**, incluant des pratiques d'évaluation ;
- **La professionnalisation des acteurs**, notamment celle des formateurs au regard des évolutions liées à la transition numérique du secteur, l'animation et la régulation qualité des organismes de formation ;
- ...

AXE 4 : Encourager le déploiement au niveau régional et territorial des politiques publiques pour l'insertion professionnelle des publics les plus fragiles.

Ces politiques, déployées dans le cadre du Pacte, viseront notamment à :

- Contribuer à l'égalité femme / homme dans la formation ;
- Renforcer l'enjeu de cohésion du territoire avec une politique volontariste en faveur :
 - des publics issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville
 - des résidents des territoires ruraux
 - des parents isolés et notamment des femmes
- Contribuer à l'intégration des personnes en situation de handicap ;
- Contribuer à la lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme ;
- Contribuer à la formation des personnes sous-main de justice ;

Sur ce dernier axe, l'enjeu de coordination entre la Région et les services de l'État en charge du déploiement de ces politiques, sera tout particulièrement important, notamment pour le repérage des jeunes qui ne mobilisent pas spontanément les services qui sont déployés à leur attention.

II. Le pilotage et l'évaluation du Pacte : pour une gestion de projet ambitieuse et agile au regard de l'évolution de la mise en œuvre du Pacte et des besoins du territoire

1. Adosser la gouvernance du Pacte à la gouvernance du CPRDFOP et la doter des moyens nécessaires à un pilotage agile tout au long de la durée du Pacte

Adosser la gouvernance du Pacte à celle du CPRDFOP, chaque fois que possible semble s'imposer au regard de la complémentarité des deux démarches ; même si le **Pacte est porteur d'une exigence d'opérationnalité renforcée**, cela ne peut qu'aider le pilotage du CPRDFOP à l'être autant. Dans tous les cas, cette gouvernance sera logiquement installée au sein du CREFOP.

Fortement recommandé pour le CPRDFOP, le pilotage du Pacte est nécessairement réalisé **en mode projet au regard des exigences opérationnelles de déploiement, de suivi et d'évaluation posées** par l'État et la Région.

Le cadre du CREFOP est tout adapté à ces exigences à travers la mobilisation du bureau, une commission dédiée ... selon la gouvernance arrêtée pour le suivi de la mise en œuvre du CPRDFOP, afin de :

- ✓ **Partager régulièrement la vision globale de l'avancée des projets et engagements portés par le Pacte,**
- ✓ S'approprier les éléments de suivi, d'évaluation, et d'observation des besoins en continu,
- ✓ Le cas échéant, **ajuster les objectifs et les projets** en toute agilité sur la période du Pacte (voir point 3)

Le Cadre pourra notamment identifier ou prévoir les ressources humaines (2) et outils ainsi que les espaces d'animation (3) nécessaires à la mise en œuvre des Projets portés par le Pacte. C'est à cette condition que le **quadripartisme institutionnel pourra également devenir un quadripartisme de projets.**

2. Installer une équipe projet

Une équipe projet, assurant la mise en œuvre et le succès des projets portés dans le cadre du Pacte et mobilisant les ressources humaines et outils des acteurs acceptant de contribuer au Pacte, sous la responsabilité de la Région, **devrait être constituée.** Elle aura accès aux ressources partagées régionales ou nationales (ressources d'observation, ressources de cartographies...), aux acteurs et aux informations utiles (membres du CREFOP et opérateurs partenaires, notamment les Carif-Oref, dont les ressources d'animation et d'observation peuvent être pertinentes à mobiliser).

En retour, il serait opportun que les ressources produites dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du Pacte soient présentées en CREFOP (dans une logique de capitalisation, de diffusion et de retour d'expériences).

3. Mobiliser ou créer des espaces d'animation et de coordination utiles à la mise en œuvre du Pacte

La **mise en œuvre des projets portés par le Pacte implique de mobiliser l'ensemble des acteurs** du territoire.

Pour ce faire, et plutôt que de créer une comitologie ad hoc, il pourra être plus pertinent d'**identifier les espaces d'animation et de coordination** existants sur le territoire régional, pour produire, veiller ou échanger sur :

- ✓ **Le suivi continu des observations** : l'articulation entre les Oref et les observatoires de branches pourrait être confortée ; créations d'espaces ou d'outils pour faire connaître en continu les besoins non pourvus, les engagements de recrutement pouvant permettre d'envisager des POEC...
- ✓ Des **stratégies d'investissement et de priorités des branches** et de l'interprofession.

- ✓ **Le suivi des initiatives régionales et territoriales**, en lien notamment avec les acteurs infrarégionaux de l'emploi, les départements et les EPCI du territoire.

Concrètement, s'agissant de **la coordination des financeurs de formation du territoire**, dans les régions où des **conférences de financeurs** se structurent, cet espace pourra être mobilisé ; sinon les commissions du CREFOP pourront être mobilisées.

S'agissant de **l'animation continue de la transformation attendue de l'offre de formation, chaque fois qu'elle existe ou à l'occasion de la mise en œuvre du Pacte**, une animation dédiée à la Qualité de l'offre de formation peut être mise en place.

S'agissant des **opérateurs du SPRO, dont ceux du CEP**, les Régions sont en charge de la coordination de ces opérateurs. **La convention régionale de coordination**, conçue depuis la réforme de 2014 pour être le vecteur contractuel de l'engagement coordonné des opérateurs du SPE sur le territoire au service des projets spécifiques de ce dernier, pourrait être mobilisée et élargie à l'ensemble des opérateurs du CEP pour la mise en œuvre du Pacte, cette convention permettrait de préciser les engagements institutionnel et interinstitutionnels de ces acteurs au service de :

- du **repérage des publics et l'ingénierie de parcours** ;
- les **modalités de coopération** entre les conseillers CEP et les organismes de formation dans le cadre d'un accompagnement avant, pendant et après la formation ;
- les moyens mobilisés.

S'agissant des Branches et **entreprises du Territoire**,

- le rôle du **Coparef** est essentiel. Il est l'instance paritaire régionale interprofessionnelle qui, en l'absence de branche constituée en région, permet d'assurer le regard paritaire recherché ;
- la consultation des organisations multi professionnelles qui portent les besoins des entreprises hors champ interprofessionnelles est assurée au sein du CREFOP où ces organisations siègent ;
- le **Coparef, la Région et la Direccte** devront se coordonner pour mobiliser les espaces de dialogue social territorial du champ des mutations économiques, et notamment les chambres consulaires, les agences de développement économique, les maisons de l'emploi ...

avec l'appui du SPE, pourrait être créé un espace/outil pour faire connaître en continu les besoins non pourvus / s'ils sont pris en charge, engagements de recrutement (logique de la POE collective).

4. Assurer l'agilité du pilotage par un suivi des programmes et expérimentations, l'évaluation in itinere et l'observation des besoins émergents pour ajuster en continu les projets

La logique pluriannuelle de plan d'investissement dans les compétences impose de penser une forme d'agilité dans la mise en œuvre des futurs Pactes régionaux.

Cette agilité devra être pensée et traduite dans le cadre des futures commandes de formation qui feront l'objet du financement au titre du plan d'investissement dans les compétences. La capacité d'adaptation des commandes de formation constitue une des

conditions de leur pertinence sur le long terme. Des modalités existent dans le cadre juridique de la commande publique que le guide de l'achat de formation de qualité que prépare le CNEFOP mettra en visibilité.

Au-delà de l'enjeu de l'adaptabilité de la commande de formation, les **logiques d'investissement et d'engagements contractuels** proposées pour les Pactes supposent que les engagements pris puissent **être suivis dans leur mise en œuvre et évalués**.

Cela implique d'installer dès le début de la mise en œuvre du Pacte, des **pratiques de suivi et d'évaluation** permettant **d'apprécier, quantitativement mais aussi qualitativement, les réalisations et les effets** au regard des engagements pris.

Le Pacte devrait donc conduire à :

- ✓ **Préciser les objectifs de chaque projet, ainsi que les indicateurs, quantitatifs ou qualitatifs de suivi** (réalisations attendues par rapport aux objectifs ciblés du projet) **et d'impacts** (effets attendus du projet par rapport aux ambitions du Pacte, notamment sur les quatre axes structurants).
- ✓ **Organiser les modalités du suivi des projets/programmes qui bénéficieront du Pacte** : outil de suivi, en s'appuyant notamment sur la plateforme Agora en cours de déploiement ; remontées d'information (quantitative et qualitative) de la part des acteurs qui déploient les actions ; lieux de capitalisation et d'échanges sur les données et informations recueillies ; cible et fréquence de diffusion...
- ✓ **Etablir et mettre en œuvre une stratégie d'évaluation in itinere du Pacte** :
 - Cibler quelques questions évaluatives structurantes dès l'élaboration du Pacte en lien avec les finalités retenues territorialement (exemples : en quoi les expérimentations lancées dans le cadre du Pacte ont-elles permis une transformation de l'offre de formation au service des parcours des moins qualifiés ? ; le Pacte a-t-il permis de faire accéder à la formation des publics non accédant ? A-t-il permis de développer les parcours de formation par étape ? ...) ;
 - Cibler quelques actions, programmes ou expérimentations du Pacte à analyser de manière approfondie pour nourrir l'analyse évaluative sur ces quelques questions. Ces choix pourront être enrichis si besoin ensuite.

Par ailleurs, dans la logique pluriannuelle du Pacte, il sera important **d'actualiser régulièrement l'analyse des besoins comme la capacité des projets déployés à y répondre**.

Il est donc nécessaire d'actualiser **en continu l'état des lieux initial** :

- ✓ des besoins des populations les moins qualifiées : besoins en compétences, mais aussi d'accompagnement et d'ingénierie pour favoriser l'accès à la formation, à la qualification et à des parcours sans rupture ;
- ✓ des atouts et limites, besoins d'amplification ou de renouvellement des programmes, ingénieries, pratiques et ressources existantes.

Dans tous les cas, l'essentiel est d'avoir installé **le pilotage stratégique du Pacte, identifié le(s) équipe(s) projet(s) en charge du suivi opérationnel, les espaces d'animation** à investir pour la mise en œuvre du Pacte et s'être donné les moyens d'une évaluation continue du pacte afin d'être en capacité d'actualiser ses objectifs chaque fois que nécessaire.

SYNTHESE des RECOMMANDATIONS :

- I. **L'élaboration du Pacte** doit définir des objectifs et les modalités d'un suivi partagé des projets portés par ce dernier
 1. Inscrire le Pacte en articulation et complémentarité avec le CPRDFOP et le SRDEII
 2. Impliquer l'ensemble des acteurs concernés, au-delà des membres du CREFOP (pour mieux les mobiliser sur le déploiement du Pacte)
 3. Approfondir l'état des lieux partagé, le compléter si besoin pour identifier les objectifs qualitatifs de progrès que le Pacte pourrait couvrir ou expérimenter
 4. Définir les objectifs du Pacte régional : entre renforcement qualitatif des projets existants et appui à l'émergence de nouveaux projets à expérimenter
 - AXE 1 : Développer des parcours certifiants
 - AXE 2 : Accélérer la transformation des contenus des formations pour répondre aux besoins immédiats et en devenir de l'économie
 - AXE 3 : S'engager dans la modernisation des pédagogies mises en œuvre
 - AXE 4 : Encourager le déploiement au niveau régional et territorial des politiques publiques pour l'insertion professionnelle des publics les plus fragiles.

- II. **Le pilotage et l'évaluation du Pacte** : pour une gestion de projet ambitieuse et agile au regard de l'évolution de la mise en œuvre du Pacte et des besoins du territoire
 1. Adosser la gouvernance du Pacte à la gouvernance du CPRDFOP et la doter des moyens nécessaires à un pilotage agile tout au long de la durée du Pacte
 2. Installer une (des) équipe(s) Projets
 3. Mobiliser ou créer des espaces d'animation et de coordination utiles à la mise en œuvre du Pacte
 4. Assurer l'agilité du pilotage par un suivi des programmes et expérimentations, l'évaluation in itinere et l'observation des besoins émergents pour ajuster en continu les projets

ANNEXES – FICHES THEMATIQUES (qui seront présentées à la validation du bureau en avril)

1. **Le rôle et les ressources des acteurs du quadripartisme** (qui peut mobiliser quoi au service du Pacte)
2. **Exemples d'actions issues des CPRDFOP à développer/renforcer dans le cadre du Pacte**
3. **Les acteurs, missions, dispositifs mobilisables au service des parcours** (axe 1 du Pacte)
4. **Les enjeux de l'innovation : la transition numérique**
5. **Propositions pour un état des lieux en continu des besoins à pourvoir**
6. **Les spécificités à prendre en considération pour les Outre-mer**