

Stratégie régionale de transformation et de modernisation des structures de formation

Cadre d'intervention

I. Contexte :

Le secteur de la formation est actuellement en profonde mutation et se trouve traversé par des évolutions de pratiques majeures, en lien avec des attentes nouvelles de la part de leurs utilisateurs (publics visés, entreprises, etc.). En effet, ceux-ci deviennent consommateurs d'une offre de formation envers laquelle ils expriment davantage d'exigences, particulièrement en termes d'individualisation, de modularisation, ou d'approches renouvelées, incluant notamment une approche digitale. La loi du 5 septembre 2018 « pour la Liberté de choisir son avenir professionnel » s'inscrivant dans cette dynamique d'évolutions a pour objectif de moderniser en profondeur le système de la formation professionnelle et a pour conséquence d'amener les organismes de formation à repenser leurs modèles et à faire évoluer massivement leurs pratiques.

A l'échelle de la Normandie, le budget alloué par la Région à la formation professionnelle s'élève à environ 190 M€ par an, auxquels s'ajoutent sur la période 2019-2022, les fonds additionnels de l'Etat au titre du Pacte régional d'Investissement dans les Compétences. Cette politique volontariste se concrétisait en 2019 par l'entrée en formation de près de 25 000 stagiaires demandeurs d'emploi et 10 000 étudiants en études sanitaires et sociales au sein d'un réseau de 150 organismes de formation et instituts partenaires de la Région.

Dans le cadre de sa compétence et de la politique qu'elle déploie en tant que coordonnateur et acheteur de la formation professionnelle sur son territoire, la Région accompagne depuis plusieurs années les organismes de formation normands dans l'évolution de leurs pratiques, avec la création de Communitic dès 2010 pour impulser le numérique en formation professionnelle, et le programme de professionnalisation normand porté par le Carif-Oref Normandie pour l'Etat et la Région.

Cette politique est amplifiée et renouvelée dans le cadre du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences signé le 21 mars 2019. En tant que programme additionnel sur 4 ans, le Pacte Normand s'intègre dans le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation (CPRDFOP – 2017-2022) et en complément des mesures et dispositifs existants en Région Normandie.

Lors du confinement lié à la Covid-19, les structures de formation ont engagé un processus de transformation de leurs offres et ont su adapter leurs pratiques de formation dans une logique de continuité pédagogique. Pour poursuivre cette dynamique conjoncturelle et accompagner durablement les mutations du secteur de la formation (évolution des métiers et des formations, transition numérique et écologique, nouvelles réglementations...), la Région, en lien avec les principaux acteurs de la formation, a élaboré une stratégie globale de

transformation et modernisation de l'appareil de formation. Cette stratégie s'appuie notamment sur :

- Le Cap de transformation du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences,
- Les retours d'expériences des actions menées par Communotic, espace d'échange et de partage normand sur les technologies numériques liées à la formation, pour impulser de nouvelles pratiques numériques dans le champ de la formation.

II. Enjeux

La stratégie de transformation et de modernisation de l'appareil de formation, objet de ce présent cadre d'intervention a pour finalité de :

- Mieux répondre aux besoins en compétences des entreprises de notre territoire, et notamment pour accompagner les évolutions des métiers et l'émergence de nouveaux métiers,
- Rendre plus attractive la formation professionnelle et répondre aux besoins du public,
- Accompagner les mutations du secteur de la formation professionnelle : évolution des métiers, des organisations, recherche d'un nouveau modèle économique.

III. Objectifs de la stratégie :

La stratégie régionale de transformation et de modernisation de l'appareil de formation a pour objectifs de :

- Poursuivre et accentuer la dynamique de modernisation partagée entre les acteurs de la formation et la Région, par le développement d'actions en faveur d'une transformation numérique, écologique et pédagogique globale,
- Promouvoir et déployer l'innovation en formation pour proposer des méthodes de formations plus adaptées aux demandes des publics,
- Proposer des pédagogies innovantes en lien avec la transition numérique (intelligence artificielle, technologies immersives, etc.) et en s'appuyant sur de nouveaux modes d'apprentissage (apprentissage collaboratif, micro learning, apprendre à apprendre à l'ère numérique, neurosciences et apprentissage, etc.),
- Disposer d'un appareil de formation profondément renouvelé et modernisé concourant à améliorer l'écosystème emploi-formation et ainsi mieux répondre aux besoins en compétences de la Région Normandie.

Elle s'appuie pour ce faire sur 4 axes :

- Accompagner,
- Innover,
- Professionnaliser,
- Evaluer, capitaliser et essaimer.

1. Accompagner la modernisation et la transformation des structures de formation

Dans le cadre des objectifs de la loi du 5 septembre 2018 « pour la Liberté de choisir son avenir professionnel » les structures de formation sont amenées à faire évoluer leur modèle économique, social et environnemental notamment en :

- Modernisant leurs pratiques (modularisation de l'offre, évolution des processus administratifs ...),
- Communiquant différemment sur leur offre pour attirer les publics (marketing digital, etc.),
- Faisant évoluer les pratiques des formateurs (accompagnement, individualisation, etc.).

La démarche de transformation est à l'initiative de l'entreprise, qui reste maître de sa mise en œuvre à l'interne. Toutefois, au regard des typologies des structures de formation en région (principalement des TPE et PME), force est de constater que cette démarche est souvent « mise en sommeil » ou reportée faute de temps, de moyens, ou encore d'expertise interne.

La Région propose donc un soutien « sur mesure » aux besoins de transformation propres à chaque entreprise de formation, tenant compte de ses réalités et intégrant, en transversalité, les enjeux du développement durable.

Pour ce faire, la stratégie régionale s'appuiera sur :

a. Le dispositif régional E3D :

Porté par la Direction de l'Energie, de l'Environnement et du Développement Durable (DEEDD), le dispositif « Accompagnement des démarches de développement durable », qui s'adresse aux structures d'éducation et de formation sera mobilisé tant que de besoins au profit des organismes, des entreprises et des instituts de formation souhaitant faire évoluer leurs pratiques dans une démarche intégrant les enjeux du développement durable.

b. Un appui conseil réalisé par des consultants experts comprenant :

- Un diagnostic partagé des besoins de la structure de formation et la définition d'un plan d'action,
- Un accompagnement à la démarche de transformation.

➤ Public visé :

Il s'agira de l'ensemble des structures mettant en œuvre de la formation :

- Sur le territoire normand,
- Dont l'activité principale est la formation continue et/ ou en alternance,
- De plus de 5 salariés,
- Ayant pour public les personnes en recherche d'emploi ou ayant le projet de développer leur activité à destination de ce public.

➤ Mise en œuvre et modalités de financement :

Les structures de formation visées pourront solliciter l'appui de la Région soit :

- Pour elles-mêmes,
- Dans le cadre d'une démarche collective portée par un groupement ou un réseau de structures de formation,
- Par le biais d'un OPCO.

La Région interviendra alors par voie de subvention selon les conditions suivantes :

- Un maximum de 1000 € HT par journée d'accompagnement en phase diagnostic et en phase d'accompagnement,
- Un taux d'intervention de 50 % maximum de l'enveloppe financière totale mobilisée par le bénéficiaire
- Selon un maximum de 25 jours pour une même structure de formation soit un montant maximal de 12 500 € par structure.

Dans le cadre de leur sollicitation à la Région, les structures de formation présenteront la démarche d'accompagnement mise en œuvre (calendrier, prestataire choisi). Elles s'appuieront sur l'organisme ou le cabinet de consultants de leur choix dès lors que cet organisme répond à un ensemble de critères qualités définis par la Région :

- Avoir une durée d'existence d'au moins 3 ans,
- Recourir à des intervenants ayant une expérience d'au moins 2 ans dans le conseil ou l'accompagnement des entreprises de formation et instituts de formation et/ou dans leur domaine d'intervention,
- Être en mesure sur le plan humain et matériel d'organiser et de mener un appui individuel et collectif d'entreprises,
- Préciser son champ d'intervention (digitalisation, gestion des ressources humaines, développement durable ...),
- Ne pas sous-traiter la prestation à un organisme tiers (*lorsque nécessaire, les consultants proposés pourront toutefois s'appuyer sur un organisme partenaire faisant preuve d'une expertise sur un champ précis au regard des objectifs visés. Leur intervention fera alors l'objet d'une contractualisation préalable avec la structure bénéficiaire et la Région*),
- S'engager à participer aux comités de suivi du dispositif, si nécessaire, afin de restituer les actions menées au sein des entreprises de formation,
- Fournir les livrables attendus dans le cadre de la prestation appui-conseil.

➤ Suivi des projets :

La Région assurera le suivi des projets de transformation financés. A cette fin, les consultants experts mobilisés par le demandeur produiront à chaque phase (diagnostic et accompagnement) les livrables nécessaires à l'identification des objectifs de transformation poursuivis et au suivi et l'évaluation de leur mise en œuvre.

2. Favoriser les innovations et transformer les modes de mise en œuvre de la formation

On observe aujourd'hui que les actions de formation proposées aux demandeurs d'emploi ont parfois une image de parcours « trop scolaires » ou « trop contraignants » et ont ainsi des

difficultés à rencontrer leur public. Les entreprises, parties prenantes de l'offre de formation déployée, ont également parfois des difficultés à appréhender les intentions pédagogiques proposées et les modalités de leur implication dans le processus de formation.

Afin de créer une appétence nouvelle pour la formation et impliquer plus fortement le tissu économique local à sa mise en œuvre, la Région souhaite que soient repensées les ingénieries pour inventer de nouveaux services de formation, proposer de nouvelles façons de former, en intégrant les nouveaux modes de vie, d'apprentissage, d'acquisition et de reconnaissance des compétences.

Pour ce faire la stratégie régionale s'appuiera sur :

a. Communotic :

En cohérence avec la stratégie numérique normande, Communotic facilite le rapprochement entre l'écosystème numérique et celui de la formation pour permettre, grâce aux dispositifs de soutien à la formation tout au long de la vie et à l'apprentissage, l'innovation de services en pédagogie. Il a pour vocation de tester de nouveaux « produits » liés à la virtualisation, à la mise à distance des services, à l'utilisation de nouveaux supports, aide à défricher de nouveaux usages liés aux technologies récentes, mutualise et valorise les innovations pédagogiques normandes.

Suite à une évaluation de ce dispositif menée en 2020, et fort de ses réussites depuis de nombreuses années, l'objectif est maintenant de le renforcer dans ses missions, pour :

- Intégrer l'ensemble des entreprises concernées sur le territoire normand (structures de formation, prescripteurs, OPCO, Edtech, monde de la recherche...),
- S'adapter au niveau de maturité numérique des structures de formation et permettre aussi bien de développer un premier parcours de formation en ligne comme de tester des innovations de ruptures (agréger des algorithmes d'Intelligence Artificielle, intégrer les technologies de la blockchain...),
- Mener ses actions dans le cadre d'une gouvernance renouvelée et partenariale (têtes de réseaux de la formation, de l'insertion, de l'emploi ...).

b. Des événements permettant d'animer la communauté des acteurs de la formation (Hackathon en ligne, lab virtuel, etc.)

Pour favoriser l'émergence de projets, la Région pourra organiser sur son territoire différentes typologies d'événements destinés à fédérer les acteurs autour de problématiques identifiées et concourir ainsi à l'émergence de solutions innovantes et adaptées.

A titre d'exemple, un Hackathon en ligne sera proposé aux acteurs normands de la formation et à ses usagers (apprenants, entreprises) dès janvier 2021 pour faciliter la création collective de projets innovants et à accompagner.

c. Un dispositif de soutien des projets innovants de transformation et de modernisation de l'offre de service des structures de formation.

➤ **Typologie des projets subventionnables :**

Les projets attendus, dans le cadre de ce dispositif de soutien technique et financier, devront permettre de concourir à la transformation et à la modernisation des structures de formation par les innovations qu'ils portent. Les projets devront s'adresser aux publics visés par les politiques publiques mises en œuvre par la Région Normandie sur le champ de la formation continue et/ou de l'alternance, du sanitaire et social, ou a minima être transposable dans leur méthodologie à ces champs d'intervention.

Il s'agira d'accompagner :

- **Des projets d'ingénierie pédagogiques** permettant d'innover dans les modalités d'apprentissage, via des approches pédagogiques renouvelées intégrant notamment l'apport de technologies nouvelles ou encore l'apport des neurosciences cognitives.

Il s'agit de tendre vers des approches favorisant l'agilité des parcours et des modalités pédagogiques proposées, l'autonomisation des stagiaires, l'acquisition de compétences transférables au service de la sécurisation des apprenants.

Les projets proposés pourront, à titre d'exemple, concerner le développement d'outils numériques spécifiques, le développement d'outils de formation à distance innovants, l'utilisation des potentialités de la réalité virtuelle ou encore de l'intelligence artificielle pour adapter les parcours et/ou concourir à conserver la motivation des stagiaires.

Dans le cadre du partenariat Région-Agefiph au titre du PRIC, les projets d'innovation destinés à faciliter l'inclusion en formation, notamment par l'adaptation des contenus et modalités pédagogiques aux besoins des publics en situation de handicap, sont également encouragés. Une attention particulière sera alors portée aux projets structurés en lien avec la Ressource Handicap Formation proposée par l'Agefiph qui permet d'améliorer l'accessibilité aux droits commun par la prise en compte des spécificités liées aux handicaps.

- **Des projets d'ingénierie de parcours** développant des process et méthodes favorisant un positionnement optimisé du stagiaire à l'entrée en formation et la construction de parcours individualisés, modularisés et adaptés au public visé.

Les projets pourront également porter sur l'intégration de nouveaux lieux de rencontre, de production et de création (tiers lieux, fablab, learning lab..) dans les parcours de formation.

- **Des projets de modernisation de l'offre de service des structures de formation :**

Ces projets pouvant être « hors pédagogie » correspondront à des projets de transformation de la structure requérante, souhaitant expérimenter des évolutions innovantes de son organisation au regard des profonds enjeux de transformation qui animent actuellement le secteur de la formation.

Les projets proposés pourront à ce titre relever notamment de :

- L'évolution de l'offre globale de service de la structure (numérisation, digitalisation, réingénierie complète nécessitant le recours à du personnel dédié, etc.)
- la stratégie de communication de la structure de formation souhaitant rendre ses actions plus attractives et *in fine* mieux toucher les publics visés par la Région,
- les process d'organisation favorisant la continuité pédagogique des structures de formation,
- *etc.*

➤ **Structures éligibles :**

Pour être éligible au présent dispositif de soutien à l'innovation, à la transformation et à la modernisation, le porteur de projet devra avoir comme activité principale la formation continue et/ou en alternance ou s'inscrire dans un consortium comprenant a minima une structure de formation.

➤ **Dépenses éligibles :**

- Les dépenses liées à la phase d'ingénierie et de développement de projet (temps de conception, mobilisation et animation de partenaires, ingénierie pédagogique, le recours à des consultants...)
- L'ensemble des coûts de face à face pédagogique liés au projet si celui-ci s'adosse à une action de formation (moyens humains, locaux, etc.)
- Les prestations de communications nécessaires à la promotion du projet (site internet, kakemonos, bannières, affiches, flyers ...). L'ensemble des outils de promotion utilisés devront faire apparaître la mention express « Projet mis en œuvre avec le soutien de la Région Normandie et du Plan d'Investissement dans les compétences ».
- Des dépenses de fonctionnement inhérentes à la mise en œuvre du projet de modernisation :
 - o Le développement d'outils innovants
 - o L'achat de matériel (outils vidéo, matériel informatique associé au projet ...)
 - o Les achats de logiciels (pédagogiques, supports nécessaires à la mise en œuvre du projet...)

➤ **Critères de sélection des projets :**

Pour être éligibles au présent dispositif de soutien technique et financier, les projets proposés devront répondre aux critères suivants :

- Se réaliser en Normandie
- Viser l'optimisation des parcours et l'efficacité de la réponse formation proposée au regard du besoin identifié
- Présenter des éléments contextuels permettant d'apprécier la pertinence des évolutions / innovations proposées au regard de l'existant
- Proposer un descriptif des phases du projet intégrant un calendrier prévisionnel et un plan de financement de l'opération
- Intégrer les conditions d'un transfert des résultats (livrables, process, évaluations, analyses...) du projet à l'échelle de la communauté normande des structures de formation et s'inscrire dans une démarche participative en identifiant une personne ressource en capacité de transmettre les éléments clés du projet,

Cette dernière notion de partage du projet à l'échelle normande, visant à permettre à chacun de s'emparer des innovations mises en œuvre, est un élément central de la démarche.

Par ailleurs, pour poursuivre la dynamique engagée depuis une dizaine d'années par Communotic pour financer les pédagogies innovantes numériques, la notion d'innovation sera analysée au regard des critères définis dans le référentiel de la Banque Publique d'Investissement France (BPI) organisé en 6 domaines. Ce référentiel permet d'avoir une vision large de l'innovation et ne la réduit pas à sa dimension technologique.

Les projets retenus devront présenter leur innovation sur au moins l'un de ces 6 domaines :

Type d'innovation	d'après BPI France
Produit / service	L'innovation est dans la création d'un nouveau produit / service, apportant : <ul style="list-style-type: none"> • Un usage inédit : répond à un besoin non satisfait, • Un usage transformé : en termes de fonctions, performances, facilité d'usage, qualité, respect...
Procédé / organisation	L'innovation porte sur la manière dont la structure conçoit son service. <ul style="list-style-type: none"> • Organisationnelle : agilité, créativité, systèmes de gestion de la connaissance, • Outils techniques pour plus d'efficacité, • Réduction de la consommation de matières premières, les déchets...
Modèle d'affaires	L'innovation porte sur : <ul style="list-style-type: none"> • La manière de gagner de l'argent, de répartir la valeur apportée aux clients, la structuration des revenus et des coûts • La manière de travailler avec son écosystème de fournisseurs, partenaires, clients : approche low cost, revente de la chaleur créée par un data center, associer ses fournisseurs, distributeurs, prescripteurs à la valeur.
Marketing commercial	L'innovation revisite la manière dont le produit ou service s'adresse au marché : <ul style="list-style-type: none"> • Marque positionnement • Tarif / conditionnement • Formes de vente et distribution • Canaux de clientèle.
Technologique	L'innovation amène : <ul style="list-style-type: none"> • des performances supérieures (fonctions, capacités, puissance, rapidité, facilité d'usage) • des possibilités entièrement nouvelles
Social	L'innovation se porte sur la création de nouvelles relations / collaborations sociales. Généralement liée à une innovation de produit, doublée d'une mission sociale : <ul style="list-style-type: none"> • Besoins non satisfaits (envers certaines populations défavorisées) • Contrecarrer un manque de mobilité • Développer une économie circulaire • Implication des utilisateurs en partageant la valeur économique.

➤ **Taux d'intervention :**

Le taux d'intervention plafond est fixé à 100% des dépenses subventionnables, au regard du caractère innovant des projets attendus et de la mise à disposition des résultats à l'ensemble de la communauté des structures de formation.

3. Professionnaliser les acteurs de la formation et apporter les compétences nécessaires au secteur

L'évolution de l'appareil de formation et de ses modalités pédagogiques entraîne des besoins en compétences renouvelées. Pour tenir compte des évolutions du secteur et des attendus des financeurs de formation, la Région et l'Etat propose tous les ans un programme de professionnalisation mise en œuvre par le Carif-Oref de Normandie.

Afin d'accélérer ce volet professionnalisation, il est proposé :

- Une amplification du programme de professionnalisation des acteurs de l'emploi et de la formation porté par le Carif-Oref Normandie, déjà engagé en 2019. Cette offre est construite avec les représentants des réseaux normands, et en complémentarité de celle organisée au titre des Plans de Développement des Compétences des entreprises de formation via les opérateurs de compétences du secteur, AKTO ou l'OPCO EP par exemple,

- Il s'agira notamment, avec les moyens additionnels du PIC, d'accélérer et d'assurer une égalité d'accès aux formations à l'ensemble des équipes des structures de formation, notamment en limitant l'impact sur leur activité quotidienne et en proposant d'aller au-delà de la prise en charge des coûts pédagogiques avec la prise en charge d'une partie du reste à charge employeur.

4. Evaluer, capitaliser et essayer

La stratégie de transformation des structures de formation entend soutenir l'ensemble des acteurs de l'écosystème régional de formation dans leurs mutations organisationnelles et pédagogiques. Après les phases d'expérimentation et d'innovation, il s'agira de proposer une capitalisation et une mutualisation des pratiques et des savoir-faire à l'échelle de la région.

Au-delà des actions proposées, la Région œuvrera à :

- Capitaliser les expérimentations (espace collaboratif de travail, diffusions des expérimentations...),
- Evaluer et mesurer l'impact de l'innovation sur le public cible,
- Généraliser les pratiques efficaces (modalités d'intégration au droit commun, actions nouvelles...).

L'évaluation globale du programme régional est sous la responsabilité de la Région. Elle fera l'objet d'un travail au sein du comité de pilotage permettant une mesure d'impact s'appuyant sur des indicateurs quantitatifs (nombre de structures de formation ayant bénéficié de chaque action, nombre de nouveaux projets mis en œuvre ...) et qualitatifs (qualité de l'innovation, capacité d'essaimage, impact sur le parcours des apprenants ...).

Toutes les actions menées dans le cadre de cette stratégie régionale feront l'objet d'une évaluation spécifique.

VI. La gouvernance

La gouvernance de la stratégie régionale de transformation et de modernisation de l'appareil de formation mobilisera l'ensemble des acteurs régionaux compétents (Région, réseau des Conseillers en Evolution Professionnelle, structures de formation et leurs représentants, partenaires sociaux...).

Chacun des dispositifs prévus dans cette stratégie sera animé au travers d'un comité technique, dont les modalités seront définies dans leur règlement d'intervention.

Un comité de pilotage de la stratégie, qui s'appuiera sur les travaux des comités techniques, réunira la Direccte, AKTO, les représentants des réseaux d'organismes de formation et des représentants du Service Public de l'Emploi. Il sera animé par la Région et aura pour objet de réaliser le suivi des actions mises en œuvre.