

# ÉVALUATION

## POLITIQUE RÉGIONALE DE SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS

SYNTHESE – Décembre 2022

### PRÉSENTATION DU DISPOSITIF

La Région Nouvelle-Aquitaine, compétente en matière de formation des demandeurs d'emploi et de développement économique, s'est engagée de manière volontariste dans l'appui au développement des compétences des salariés.



L'intervention régionale vise à mieux intégrer et former les salariés, ainsi qu'à anticiper les besoins en compétences.

Deux dispositifs structurent cette intervention : ① les Aides Individuelles aux Entreprises (AIE) et ② les Aides Collectives aux Filières (ACF).

Les cibles sont prioritairement les entreprises de moins de 250 salariés, et les premiers niveaux de qualification pour les salariés.

Le budget prévisionnel est d'environ 8 millions d'euros par an, pour 6 600 entreprises aidées et 30 000 salariés bénéficiaires sur 2020-2021.

1

#### Aide Individuelle aux Entreprises (AIE)

- 4 volets : Intégration, Formation, GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), Ingénierie de formation,
- Un appui aux entreprises de l'industrie et des services connexes à l'industrie, particulièrement les Petites et Moyennes Entreprises (PME) de 20 à 249 salariés, avec en plus les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) de 250 à 4 999 salariés pour le volet formation.
- Une aide et des accompagnements gérés en direct par la Région

2

#### Aide Collective aux Filières (ACF)

- Un appui déployé autour des feuilles de routes filières, des thématiques d'anciens contrats entre l'État et les branches professionnelles (Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences), des contractualisations avec les Opérateurs de Compétences (OPCO).
- 2 volets : GPEC et Formation (pour les entreprises de moins de 250 salariés)
- Un dispositif contractualisé via des conventions annuelles avec les OPCO et fédérations, qui en assurent le déploiement

## L'ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

### LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

En 2021, l'évaluation s'intégrait dans plusieurs temporalités particulièrement pertinentes : le renouvellement biennal du règlement d'intervention, la concertation et l'adoption d'un nouveau SRDEII en juin 2022 et la concertation pour le CPRDFOP (Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Oriation Professionnelles) initiée fin 2022. La Région souhaitait utiliser les résultats et recommandations pour **améliorer ces dispositifs et leur performance, en cohérence avec ces deux schémas structurants et les évolutions du contexte national.**






### LA MÉTHODE

La méthode d'évaluation retenue a été pluraliste dans ses moyens comme dans ses contributeurs, suivant le souhait de la Région d'une démarche partagée et participative.



#### Les outils de collecte des données

-  Analyse d'une centaine de documents ;
-  Entretiens avec 40 personnes impliquées dans le dispositif ;
-  Enquête et entretiens avec des dirigeants, des directions Ressources Humaines (RH) et des salariés d'entreprises accompagnées : 126 entreprises et 157 salariés répondants à l'enquête ; 7 études de cas d'entreprises

La phase d'analyse et de travail sur les enjeux / recommandations a bénéficié d'une analyse comparative avec les Régions Occitanie et Pays de la Loire, et de 6 ateliers de réflexion et de travail collectifs regroupant environ 70 participants (services de la Région et partenaires).

## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

### PERTINENCE : AIE ET ACF SONT PERTINENTS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DES ENTREPRISES, MAIS DOIVENT ENCORE FAIRE LEURS PREUVES POUR LES PARCOURS DES SALARIÉS

- La remontée des besoins des entreprises fonctionne bien dans le cadre du dispositif, mais aussi dans d'autres cadres partenariaux plus larges (Contrats de filières, Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences...). Ceci permet d'assurer une conception et des évolutions adaptées, intégrant à la fois les enjeux de formation et de développement économique.
- Les entreprises bénéficiaires correspondent bien au ciblage initial, et elles apprécient l'adaptation des aides à leurs besoins. Concernant les salariés, AIE et ACF ciblent le développement de leurs compétences sans prendre en compte quels sont les besoins ou thématiques liés au développement ou à l'amélioration de leur parcours. Cependant, le ciblage des dispositifs sur des profils prioritaires de salariés (peu ou pas qualifiés) correspond bien aux problématiques nationales de montée en compétences de ces publics.
- Toutefois, le dialogue sur la réponse aux besoins se faisant entre Région et intermédiaires (OPCO / fédérations), et/ou entre intermédiaires et entreprises, la Région n'a pas de prise directe sur la réponse aux besoins des salariés.



## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS (SUITE)



### **L'ORGANISATION DES DISPOSITIFS : LE DÉPLOIEMENT EST RÉUSSI, GRÂCE AUX SYNERGIES AU SEIN DE LA RÉGION ET AVEC LES PARTENAIRES**

- La Région a réussi à rendre AIE et ACF accessibles et utiles, grâce à ses agents et à sa culture du partenariat très appréciée. Les dispositifs ont d'ailleurs constitué un socle stable pour les partenaires dans la période de crise. Ils ont continué à exister, en soutenant les besoins de fond des entreprises.
- L'articulation entre les différents dispositifs régionaux et partenariaux se fait de manière efficace, souvent dans le cadre de groupes dédiés (comités des Contrats de filières, comité territoriaux...).
- Enfin, plusieurs dynamiques de travail fonctionnent bien, comme la remontée des besoins, l'animation territoriale, le dialogue partenarial.
- Cependant, deux points sont encore limités et constituent des axes d'amélioration. D'une part, il n'existe pas de vision panoramique des aides aux entreprises sur le territoire néo-aquitain, ou d'interlocuteur en capacité de présenter la totalité de l'offre aux entreprises. D'autre part, les pratiques et modes de faire ne sont pas toujours harmonisés et intégrés, et le suivi des besoins ne fait pas l'objet d'un outillage spécifique, d'un traitement harmonisé / agrégé. Ces éléments limite le pilotage et le suivi stratégiques des dispositifs.



### **LES EFFETS SUR LES ENTREPRISES : PARTICULIÈREMENT SENSIBLES EN TERMES DE STRUCTURATION SUR LES ENJEUX RH ET COMPÉTENCES**

- Le montant des aides – et même leur existence pour certaines entreprises – génère des effets significatifs d'AIE et ACF. Le principal est d'initier ou de renforcer une réflexion ou une démarche transversale sur les enjeux RH et la gestion des compétences. D'autres sont à retenir, plus circonscrits : l'aide à la structuration d'un Plan de développement des compétences, l'élargissement de l'accès à la formation, l'amélioration in fine de la marque employeur...
- La plus-value est particulièrement sensible dans deux types d'entreprises : celles peu structurées sur les enjeux RH ; et celles ayant un effectif compris entre 50 et 150 salariés (en fort développement, sans moyens RH suffisants, ne bénéficiant plus des fonds mutualisés).
- Du point de vue des impacts finaux en revanche, l'attractivité et l'appui au recrutement pour les entreprises bénéficiaires sont particulièrement difficiles à appréhender, notamment du fait de la durée, généralement courtes, des formations, de la place des dispositifs dans un ensemble conséquent d'aides, et du manque d'indicateurs de suivi structurés.



### **LES EFFETS SUR LES SALARIÉS : AIE ET ACF SONT DAVANTAGE Tournés VERS LES ENTREPRISES, LES SALARIÉS CONSTITUENT UNE DEUXIÈME CIBLE PEU TRAVAILLÉE**

- Il n'y a aucun suivi individuel des salariés pour les dispositifs AIE et ACF. Même si la Région comme les partenaires sont attentifs à favoriser les publics prioritaires, il n'est pas possible d'affirmer que l'on touche bien ces publics et que les effets sur ceux-ci soient produits.
- Pour autant, trois points positifs peuvent être soulignés. D'abord, les secteurs d'activité ciblés et effectivement bénéficiaires intègrent une proportion conséquente de personnes ayant un bas niveau de qualification. Ensuite, la satisfaction des salariés est avérée, notamment en matière de réponses à leurs besoins, d'appréciation des formations suivies et de perception quant à leur complémentarité. Enfin, les formations suivies leur permettent principalement de les faire monter en compétences, pour le poste qu'ils occupent, au sein de leur entreprise actuelle.
- L'évaluation ne montre à ce jour aucun effet des dispositifs quant à la construction ou à la sécurisation du parcours professionnel des salariés.



### **LA CONTRIBUTION DES INTERVENTIONS AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES ET À LEUR ATTRACTIVITÉ EST DIFFICILEMENT APPRÉCIABLE EN TERMES DE RAPPORT DE CAUSALITÉ**

- L'angle territorial n'a pas été prégnant dans le déploiement des dispositifs, ni a fortiori dans la production d'effets. La dimension territoriale a eu une importance dans l'animation d'AIE et d'ACF au niveau local. En revanche, en ce qui concerne l'expression des besoins et les solutions apportées, l'évaluation a montré que la variable territoriale n'a guère été perçue comme pertinente ni été mobilisée.

## LES RECOMMANDATIONS

Les échanges sur les conclusions et les travaux collectifs sur les enjeux et les recommandations ont fait émerger sept catégories de défis à relever pour améliorer AIE et ACF dans les mois / années à venir. Dans chacune de ces catégories, des recommandations ont été formulées et sont présentées ci-dessous.

Il est à noter que le premier des enjeux – « La révision des orientations stratégiques et du ciblage des publics prioritaires » nécessite des arbitrages politiques et/ou est étroitement lié aux schémas et autres démarches en cours (Neo Terra, CRPDFOP, feuille de route recrutement...). À ce titre, les choix qui seront faits sur ces sujets par la collectivité conditionnent en grande partie les autres niveaux de recommandations plus opérationnelles.

ENJEUX / DEFIS	RECOMMANDATIONS
<p><b>La révision des orientations stratégiques</b></p> <p><b>Le développement et la promotion de synergies intra et extra-régionales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Recenser les objectifs partagés au sein de la Région et entre partenaires</b> (en matière de compétences, de transitions, de priorités, de politiques concertées emploi-formation), et <b>assurer la mise en lien d'AIE et ACF</b> avec ceux-ci.</li> <li>❖ <b>Renforcer la mise en dialogue des arbitrages politiques et du travail technique via des groupes dédiés</b>, pour assurer une prise en compte claire, fluide et itérative des objectifs.</li> </ul>
<p><b>Le ciblage des dispositifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Préciser les types de bénéficiaires prioritaires ou à privilégier :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour les territoires, recenser les classifications existantes et définir les territoires prioritaires sur la base d'une norme partagée au sein de la Région,</li> <li>– Pour les entreprises, prioriser celles à faible maturité RH ou dans une période de développement charnière,</li> <li>– Pour les salariés, privilégier ceux ayant des compétences sur les métiers en tension, et ceux étant en situation de fragilité sur le marché du travail.</li> </ul> </li> <li>❖ <b>Prévoir la gestion des cas particuliers et soutenir les bonnes pratiques correspondant aux orientations stratégiques régionales</b>, en :           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Construisant un cadre d'arbitrage,</li> <li>– Expérimentant un régime de contreparties,</li> <li>– Prévoyant un système de bonification.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>La contextualisation du dispositif et sa prise en compte chemin faisant des évolutions de l'environnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Valoriser et dynamiser l'existant</b>, en appuyant la mise en synergie des démarches de veille, d'observation et de prospective et en favorisant le partage des travaux et leur mise en discussion dans les groupes déjà existants</li> </ul>
<p><b>Le marketing de l'offre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Constituer et animer une « task force » en charge de la promotion de l'offre de la Région</b> pour les entreprises et les salariés</li> <li>❖ <b>Proposer un nom chapeau ou une marque ombrelle</b> pour l'appui régional aux entreprises afin d'en améliorer la visibilité et organiser une présentation événementielle de cette offre</li> <li>❖ <b>Réaliser des vidéos et études de cas</b> d'exemples probants</li> </ul>
<p><b>L'outillage en matière de suivi-évaluation pour améliorer le pilotage et la prise de décision</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Améliorer et fluidifier le dispositif de suivi physico-financier</b>, notamment via un système d'information homogène</li> <li>❖ <b>Assurer une remontée plus régulière de données qualitatives ou quantitatives sur les bénéficiaires</b>, via :           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Un questionnaire d'évaluation salarié et entreprise pour chaque formation,</li> <li>– Des indicateurs de résultats et d'impacts prévus en amont à collecter tout au long de la vie du dispositif,</li> <li>– La constitution d'un panel d'entreprises et de salariés, pour travailler sur des thématiques particulières, pour réaliser un suivi à long terme.</li> </ul> </li> </ul>