

## AU CŒUR DES TERRITOIRES

ET SI L'AVENIR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE  
S'INVENTAIT DANS LES VILLES MOYENNES ?

« Les Hubs des Compétences »

**#SkillsHub** by Le Cnam

### Un changement de perspective

Ces dernières années, le paysage socio-économique a connu une mutation profonde et sans précédent.

Les transformations de l'économie et de la société ont changé la donne sur les territoires. Ce sont aujourd'hui les grandes métropoles qui sont les mieux armées pour faire face à la mondialisation et à ses conséquences, sur les plans démographique, économique ou social. Les compétences des hommes et des femmes y sont présentes en quantité et en qualité. Elles sont mobilisables assez aisément dans les organisations.

Or, 60 % de la population française vit dans les villes moyennes, les territoires ruraux, les espaces éloignés des centres urbains. On évoque aujourd'hui la notion de « **fracture territoriale** » entre la France périphérique et celle des grandes métropoles.

L'actualité récente a confronté toutes les autorités à cette réalité, ces territoires ont besoin d'être **davantage considérés et accompagnés**. Les pouvoirs publics œuvrent dorénavant davantage dans ce sens. L'État a développé notamment les programmes structurants : « Action Cœur de Ville » et « Territoires d'industrie ». La Région Grand Est développe une vision claire des enjeux du développement économique territorial de la région, notamment dans son Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires. (SRADDET).



### D'une économie de production vers des compétences créatrices de valeur

Dans une économie de production, ce sont les biens matériels, les machines, les investissements qui créent de la valeur et permettent des gains de productivité.

Dans l'économie de la connaissance, le capital immatériel ou le capital cognitif devient une clé essentielle du développement. Accéder au savoir, se former tout au long de la vie, apprendre en situation de travail... sont aujourd'hui des actes indispensables à l'individu qui veut s'intégrer professionnellement, et de manière durable, dans un territoire, quel qu'il soit.

Les territoires des villes moyennes et des espaces ruraux se trouvent défavorisés au regard de ces enjeux : éloignement des centres de décision, moindre présence d'offres de formation et de développement de compétences, équipements sous-dimensionnés ou parfois absents... Or, ce sont les compétences des femmes et des hommes qui constituent dorénavant le « minerai » de la réussite et de la création de valeur. **L'enrichissement des compétences permet d'augmenter les actifs immatériels des organisations, de créer de l'activité et conséquemment des emplois.**

L'analyse des dynamiques territoriales observées ces dernières années suggère une **recherche d'équilibre entre les forces productives exportatrices, le levier résidentiel, les revenus des secteurs publics et les capacités de redistributions sociales d'un territoire**. L'ensemble de ces ressorts, associés entre eux, peut constituer un atout majeur pour les territoires en matière de développement en cherchant à les combiner entre eux et en élaborant de nouvelles stratégies plus raisonnées en matière de développement économique durable, d'investissements d'aménagement du territoire et de réflexions ajustées et dynamiques en termes de compétences utiles et disponibles.

Ces nouveaux modèles ne sont pas spontanés, leur conception et leur mise en œuvre reposeront sur le développement de nouvelles compétences dans les territoires.

## Les compétences au cœur de notre approche

Le Parlement européen définit la compétence comme une « combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, **l'inclusion sociale, la citoyenneté** active et l'emploi ».

Traditionnellement, on retient les compétences métiers s'intégrant dans des statuts de salariés dans les organisations ou des actifs sans emploi. Nous évoquons aussi dans notre approche les **compétences entrepreneuriales** qui peuvent prendre corps en création/reprise d'entreprise et aussi par le développement de projets portés par des « pilotes » dans les organisations.

Le législateur, à travers la loi de 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », sacralise le passage de la notion de formation à la notion de compétences. Le plan de formation devient le **plan d'adaptation et de développement des compétences**. Il amplifie la capacité des individus à prendre en main leur « avenir compétence » en amplifiant et monétarisant le **Compte personnel de formation**. Il introduit une **nouvelle définition de l'action de formation « comme un processus méthodologique permettant l'atteinte d'un objectif professionnel »**. Il peut s'agir de formation en présentiel, de formation à distance, d'action de formation en situation de travail (AFEST), de VAE, de coaching, de cycles de conférences...

Au regard de ces évolutions, c'est désormais un **changement de paradigme** qui est à l'œuvre.

La construction des compétences et leurs évolutions au cours de la vie ne sont pas, ne sont plus, les seuls apanages du monde de l'éducation ou de la formation. Elles doivent mobiliser l'ensemble des parties prenantes territoriales (collectivités, acteurs de la formation, entreprises, OPCO, acteurs de l'emploi, institutions et moyens de l'État, tel que le PIC...) dans le repérage et l'analyse des asymétries de compétences comprises, facteur limitant du développement territorial et l'élaboration des plans d'actions pour y remédier.

**La conception classique de ce que l'on entend par Centre de Formation est actuellement fondamentalement réinterrogée.** Une évolution forte des métiers de la formation et de leurs conditions d'exercice dans leur acception commune, « une déscolarisation pédagogique », est en train de s'opérer dans le champ de la formation professionnelle tout au long de la vie.

Dans les métiers d'accueil, d'information et d'orientation (AIO), en aval du Conseil en évolution professionnelle (CEP), on évolue vers la capacité à positionner les compétences en entrée du processus et à définir des plans d'actions d'acquisition de compétences en tenant compte des profils compétences des individus et de leur contexte d'activité (en situation professionnelle, en besoin d'emploi, en stratégie entrepreneuriale...). Un concept innovant développé par le Cnam : « les Fabriques pour l'Insertion Durable (Fab ID) » pourraient être mobilisées à cet effet pour des publics éloignés de l'emploi.

Ceci reformule les processus classiques d'AIO, auxquels il faudra adjoindre un appui à l'ingénierie financière pour solvabiliser ces plans d'actions en mobilisant des combinaisons complexes de financement (CPF, financement publics, OPCO, entreprises, financement personnel, institutions assurancielles ou sociales...).

Dans les métiers du conseil en formation, les relations aux entreprises vont également évoluer vers des constructions de réponses moins formatées et incluant plus fortement l'entreprise dans la production des réponses (AFEST, apprentissage, professionnalisation) et l'émergence d'un besoin de mobilisations des professionnels dans des métiers de tutorat, de maîtres d'apprentissage, voire d'intervenants pédagogiques.

Pour les métiers de la production de la formation – l'ingénierie, la coordination pédagogique, l'enseignement, l'accompagnement et la gestion de la scolarité – les actuelles pratiques classiques évolueront vers des fonctions d'intégrateur, de « metteur en sens », de contextualisation des connaissances et d'accompagnement des individus pour tirer le meilleur parti des multiples ressources et modalités pédagogiques disponibles (cours en présentiel ou distanciel, e-learning et blended learning, visioconférence synchrone ou asynchrone, MOOC, situation de travail apprenante, atelier de créativité et d'intelligence collective, réalité virtuelle, IA, bibliothèque numérique, mobilisation critique des contenus numériques du web et des réseaux...). Ces évolutions majeures qui reposent sur la prise en compte des parcours individuels va amener à revoir les systèmes d'information utiles à gérer la production de la formation.

Enfin, dans les fonctions d'évaluation et de mesure des acquis de ces « plans d'apprenance », se profile un rôle renouvelé des certificateurs de compétences et de l'inscription normalisée dans les portefeuilles des individus.

Le Cnam, au regard de son histoire et de ses missions, se devait d'apporter une réponse d'envergure à ces nouveaux enjeux au sein de lieux dédiés : les « Hubs de compétences ».

L'opportunité qu'offre l'implantation de nouveaux centres territoriaux du Cnam dans les villes moyennes peut permettre d'imaginer et de construire une approche résolument moderne d'un centre de formation.



## Les « Hubs de compétences », une réponse innovante et structurante pour les territoires

### Des plates-formes orientées vers une finalité : la « fructification » des compétences

La compétence est un capital lié aux individus et aux organisations. Dans son sens générique et commun, la formation, notamment quand elle est professionnelle et tout au long de la vie, n'est pas en elle-même une finalité mais une modalité parmi d'autres au service de l'enrichissement des compétences.

La vision prospective du développement des compétences ne relève pas de la génération spontanée. Les individus au même titre que les organisations éprouvent, le plus souvent, des difficultés à se projeter dans l'avenir, à imaginer d'autres possibles.

Ce lieu, doté d'un accueil et d'une offre de services dédiée, a vocation à recevoir tout individu ou entreprise porteur d'un projet, d'un souhait d'évolution ou simplement d'une idée qu'il entend confronter avec d'autres.

Le Hub est le centre d'un système réseau localisé visant à développer et transmettre les compétences nécessaires au développement du territoire, notamment les habiletés entrepreneuriales.

Plus globalement, le « Hub de compétences » a vocation à extraire, fabriquer, renouveler, enrichir, réorienter, « reconditionner » les compétences des individus et des organisations dont le territoire a besoin.

### Un hub de co-construction de réponses

L'ambition du Cnam, dans un esprit « **d'ensembliser** » et dans une perspective **d'intérêt général**, est d'animer ces plates-formes de compétences, plates-formes à vocation collective et collaborative.

Cette démarche s'inscrit dans la logique d'une **économie de la coopération**. En effet, dans les grandes métropoles, les opérateurs peuvent s'accommoder d'un positionnement concurrentiel classique. Dans les villes moyennes, le modèle ne peut s'inscrire que dans des logiques de **co-mobilisation** des expertises et de **co-construction** entre les acteurs, qu'ils soient publics ou privés, impliqués dans la conception des réponses compétence (collectivités, opérateurs de l'emploi et de la formation, missions locales, chambres consulaires, organisations d'entrepreneurs...).

### De multiples modalités au service du développement des compétences

L'offre de service se devra d'être **diversifiée dans ses modalités**. La formation, au sens classique du terme, n'en sera que l'une des composantes.

Les activités développées pourront être les suivantes : réaliser le **diagnostic** et l'**accompagnement** des compétences, assurer une **veille** sur les compétences, être un lieu de **ressources documentaires**, assurer la promotion de la **culture scientifique et technique**, permettre le **travail collaboratif** et la création de valeur, utiliser la **formation professionnelle** au service du développement des compétences en déployant les diverses modalités que sont la Promotion

Supérieure du Travail (notamment dédiée aux publics plus en difficulté dans les parcours professionnels), l'Apprentissage, la Formation inter et intra entreprise, la Formation en situation de travail, ARDAN dans sa configuration renouvelée : « Territoires ARDAN ».

Concernant les filières de formation, et afin de promouvoir une offre de service pertinente et adaptée à chaque territoire, nous mettrons en place une articulation entre une offre « push » et une offre « pull » :

- l'offre de service « push » est une offre définie préalablement par nos soins, essentiellement sur des niveaux de qualification 4, 5 et 6 (nouvelle nomenclature). Nous travaillons actuellement à sa définition, notamment dans le cadre de travaux internes d'innovation pédagogique, commerciale et territoriale ;
- elle devra s'articuler harmonieusement avec une offre « pull » issue des travaux réalisés par les écosystèmes d'acteurs des territoires, que nous accompagnerons dans cet exercice. Ces travaux viseront l'élaboration des plans d'actions pour remédier aux déficits de compétences analysés comme facteur limitant du développement territorial.

D'autres missions pourront être imaginées dans le cadre des travaux réalisés avec l'ensemble des parties prenantes, il s'agit bien d'une co-construction au service des enjeux compétences du territoire.

### Une dynamique régionale inspirante

Plusieurs pistes de travaux de recherche-action seront à imaginer :

La mise en place de cette « nouvelle génération » de centre de formation et son inscription dans les écosystèmes locaux se doivent d'être un lieu propice de recherche en andragogie et en sciences de l'action. Les processus d'expérimentations, de modélisation et de capitalisation, la diffusion de ces éléments peuvent faire l'objet de travaux pour des équipes de recherche et des doctorants.

L'approfondissement de la notion de « compétences » telle qu'elle se définit, se mesure et se construit et évolue dans les territoires non métropolitains, pourra être instrumenté et permettra d'enrichir les travaux et données actuelles en la matière (diagnostics territoriaux et études de l'OREF et de la Région Grand Est, BMO et autres outils Pôle emploi, Adecco Analytics...) et doit pouvoir fournir des données stratégiques pour le pilotage local de celles-ci.



## Des moyens humains et matériels à la hauteur des enjeux

Les « Hubs de compétences » ont vocation à **s'inscrire de manière pérenne** dans les territoires.

Pour se faire, nous mettrons en place des locaux adaptés, qualifiés ERP et accessibilité, équipés des réseaux et des technologies numériques adaptées. L'espace cible est de l'ordre de 500 à 1000 m<sup>2</sup>. Il doit permettre l'agencement d'espaces d'accueil des publics, d'espaces pédagogiques et d'administration mais aussi, dans une logique de **tiers lieu**, d'espaces multifonctionnels tels que des espaces d'apprentissage assisté, de fabrication numérique, de réalité virtuelle, de créativité, de cotravail... Ces lieux doivent également pouvoir permettre une dimension de convivialité (café connecté, restauration), d'hébergement d'enseignants invités (une ou deux chambres d'accueil) ou d'apprentis (« maison pour une douzaine d'apprentis »). Un design dédié à ces lieux pourrait structurer leur identité au niveau régional.

En matière d'équipement, il est à prévoir des **investissements** pédagogiques avec essentiellement les équipements **numériques** nécessaires aux différents espaces.

Au niveau des ressources humaines, c'est une **équipe de permanents** qui fera vivre ce lieu. Une équipe de trois personnes sera constituée, à savoir : un responsable de l'équipement et de l'animation territoriale, un chargé de l'ingénierie et de la relation pédagogique et un assistant polyvalent. Ces personnels seront formés par nos soins à l'environnement compétences, à nos métiers et process associés, à l'animation territoriale. L'ensemble des fonctions régionales de communication, de marketing, de commercialisation et de production, ainsi que les fonctions supports, seront mobilisables en appui de cette équipe.

Au niveau des **ressources d'enseignement**, un travail systématique de repérage local et d'implication des personnes qualifiées sera effectué afin d'enrichir les équipes pédagogiques dans la dimension professionnelle. Elles seront associées à des ressources académiques locales qu'il s'agira également d'impliquer, et aux ressources nationales du Cnam. Ces dernières auront la charge de garantir le standard qualité du Cnam.

## Une méthodologie d'implantation au service des territoires

À ce jour, le développement de ces « Hub de compétences » s'appuie sur le projet du Cnam « **Au cœur des territoires** ». Une convention partenariale entre le Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales et le Cnam a été signée le 1<sup>er</sup> avril 2019 par la ministre Jacqueline Gourault et l'administrateur général du Cnam, Olivier Faron.

**Un appel à manifestation d'intérêt** national est en cours de soumission auprès des 24 villes concernées par Action Cœur de Ville en Grand Est. D'autres villes moyennes ou territoires présentant des caractéristiques similaires (dans la limite de 25 %) pourront être éligibles. Les territoires ciblés dans le SRADDET régional ont été associés dans la démarche. **Le Cnam en Grand Est entend mettre en place 12 nouvelles implantations en 2020.**

Parallèlement, il s'agit de définir un modèle économique, pédagogique et organisationnel qui assure une **montée en charge progressive de l'activité en trois ans** et visant un **auto-portage la quatrième année sur la base d'une activité financée notamment par les grands domaines d'intervention portés par le Cnam : la Promotion Supérieure du Travail, l'apprentissage, la formation inter et intra entreprise, dont les AFEST, ARDAN...**

**L'équilibre financier** entre les charges d'activités environnées et d'appui régional de fonctionnement **s'atteint avec un volume d'activités annuel prenant en compte de l'ordre de 120 à 150 auditeurs du Cnam.**

Pr. Jean-Claude Bouly

Directeur du Cnam en Grand Est

10 juillet 2019.

