

• RAPPORT D'ÉTUDES

SEPTEMBRE 2024
N° 59

Évaluation du déploiement du Plan d'investissement dans les compétences à l'échelle régionale

Lot n° 5 : Martinique

Cabinets EY et Dictys Conseil

Ce rapport a été réalisé par les cabinets EY et Dictys Conseil entre 2020 et 2023, dans le cadre du marché d'études « évaluation du déploiement du Plan d'investissement dans les compétences à l'échelle régionale » lancé par la Dares sous l'égide du comité scientifique d'évaluation du PIC. Il s'inscrit dans un travail portant sur 8 régions qui vise à illustrer, au travers de monographies, les différentes modalités de déploiement du PIC en interrogeant l'ensemble de l'écosystème de l'orientation et de la formation dans les régions retenues. La monographie de la région Martinique ne constitue ni une évaluation du pacte régional, ni une évaluation de la politique régionale de formation.

Direction de l'Animation de la recherche,
des Études et des Statistiques (Dares)

Évaluation du déploiement du Plan d'investissement dans les compétences à l'échelle régionale

Lot n° 5 : étude dans la région Martinique

Rapport final (version révisée) – Monographie régionale



Sommaire

1. Rappel des objectifs, enjeux, périmètre et démarche générale de l'évaluation.....	7
1.1 Objectifs et périmètre de l'évaluation.....	7
1.2 Démarche générale et calendrier.....	8
1.3 Questions évaluatives et définitions préalables.....	9
1.4 Synthèse des travaux réalisés.....	11
1.5 Présentation du rapport final.....	15
2. Axe de questionnement évaluatif n°5 : construction et déploiement des Pactes	17
2.1 Le déploiement du PIC en Martinique a principalement été le fait de Pôle Emploi, en raison des difficultés structurelles et conjoncturelles auxquelles la Collectivité Territoriale de Martinique a été confrontée 18	
2.2 En raison de cette configuration, la gouvernance du Pacte est restée peu définie, ce qui a eu un impact négatif sur la coordination des acteurs	26
2.3 Le déploiement du PIC en en Martinique s'inscrit en outre dans un écosystème des organismes de formation très spécifique, encore en cours de professionnalisation	28
3. Axe de questionnement évaluatif n°1 : formation pour les personnes les plus éloignées de l'emploi et les moins diplômées.....	35
3.1 Un public-cible du PIC circonscrit aux jeunes et aux demandeurs d'emploi de niveau infra-BAC ou éloignés de l'emploi, particulièrement pertinent en Martinique.....	36
3.2 Des actions spécifiquement dédiées au repérage et à la remobilisation ont permis d' « aller vers » le public cible du PIC	42
3.3 Favoriser l'accès du public PIC à la formation a également impliqué un renforcement significatif des actions dédiées à l'orientation des publics fragiles, principalement portées par Pôle Emploi	48
3.4 Le PIC a effectivement permis de financer des actions dédiées à l'accompagnement dans la formation des publics fragiles et à la levée des freins périphériques	57
4. Axe de questionnement évaluatif n°2 : continuité et cohérence des parcours	62
4.1 Lancé concomitamment au PIC, le nouveau cadrage national des achats de formation de Pôle Emploi a permis aux organismes de formation d'accroître la continuité des parcours malgré certaines difficultés organisationnelles	63
4.2 Le maintien dans un parcours de formation a également requis un accompagnement renforcé des publics 69	
4.3 Des risques de concurrence entre acteurs de l'écosystème et entre dispositifs déployés dans le cadre du PIC ont toutefois été observés en Martinique, appelant à une plus grande synergie entre les acteurs	72
5. Axe de questionnement évaluatif n°3 : qualité et efficacité pédagogique	75
5.1 En Martinique, bien que déployé dans un contexte de fragilité de l'écosystème de formation professionnelle - aggravé par la crise sanitaire - le PIC a insufflé une transformation profonde de l'appareil de formation.....	76
5.2 Un accompagnement des organismes de formation a été nécessaire dans le cadre du PIC pour les professionnaliser et leur permettre de s'adapter aux nouvelles exigences de qualité	79
5.3 La volonté de modernisation et d'amélioration de la qualité de l'offre de formation présente toutefois en Martinique des résultats mitigés.....	83
6. Axe de questionnement évaluatif n°4 : réponse aux besoins de compétences des entreprises	88
6.1 Le PIC a permis d'apporter une réponse territorialisée et sectorielle aux besoins des entreprises	89
6.2 Les actions en faveur de l'identification des besoins et de la réponse aux besoins des entreprises sont multiples, nuisant à leur lisibilité et leur cohérence.....	90
6.3 Les efforts réalisés dans le cadre du PIC révèlent toutefois un enjeu persistant d'adéquation entre les besoins des entreprises et l'offre de formation du territoire.....	95
6.4 Des solutions sont encore à trouver pour remédier à l'offre restreinte de formations en Martinique et déployer pleinement certains dispositifs (AFEST notamment).....	97

7. Conclusion générale.....	99
8. Annexes.....	102
8.1 Entretiens réalisés	102
8.2 Documents collectés	107
8.3 Vue d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés en Martinique au titre du PIC et répondant aux différents axes de questionnement évaluatifs	112

Encarts

<i>Encart 1 : Objectifs, mise en œuvre et réalisations de la « Mission territoriale de coordination, d'appui-conseil et de soutien à l'ingénierie de projets »</i>	33
<i>Encart 2 : La formation en mobilité, une question sensible</i>	38
<i>Encart 3 : Le marché AFC-Compétences transverses en Martinique</i>	40
<i>Encart 4 : L'accompagnement intensif senior (AIS), un dispositif unique en Martinique porté par Pôle Emploi</i>	41
<i>Encart 5 : Le projet de « Caravane des Jeunes invisibles » porté par la MILNORD, lauréate de l'appel à projets national du PIC « Repérer et mobiliser les publics invisibles et en priorité les plus jeunes d'entre eux »</i>	42
<i>Encart 6 : Le repérage et la mobilisation des publics vers la formation à l'agence Pôle Emploi de Kerlys (Fort-de-France)</i>	45
<i>Encart 7 : La PA2PI de l'IMFPA, un dispositif imaginé dès 2017 pour être adapté aux demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi, deux ans avant le lancement du Pacte en Martinique</i>	53
<i>Encart 8 : Lancé en parallèle au PIC, le dispositif « Equip'Emploi » à l'agence de Pôle Emploi de Kerlys (Fort-de-France) permet l'orientation des publics PIC relevant des QPV</i>	59
<i>Encart 9 : La levée des freins culturels à la formation : l'exemple de la « Caravane des jeunes invisibles »</i>	60
<i>Encart 10 : Dans le cadre de l'action en formation en Compétences transverses, le système d'entrées et sorties permanentes, exigé reste complexe à déployer par les organismes de formation</i>	64
<i>Encart 11 : Dans le marché AFC Compétences transverses, une absence de séquence d'immersion en entreprise dans certaines formations, regrettée par les organismes de formation</i>	66
<i>Encart 12 : La Caravane des Jeunes Invisibles, point d'entrée dans un parcours accompagné et sécurisé pour les publics « invisibles »</i>	70
<i>Encart 13 : Le dispositif « Inclu Pro » financé par l'Agefiph en-dehors du cadre du Pacte Martinique : un exemple-type de parcours individualisé et adapté en fonction des besoins des publics éloignés de l'emploi en situation de handicap</i>	73
<i>Encart 14 : Le label Qualiopi</i>	77
<i>Encart 15 : L'accroissement des exigences qualitatives s'est accompagné d'une hausse du coût de l'heure/stagiaire. L'exemple de Martinique Insertion Conseil (MIC) Formation, attributaire du Lot n°19 du marché AFC</i>	79
<i>Encart 16 : La question de l'accompagnement de Pôle Emploi à la qualité pédagogique, à travers l'exemple de Martinique Insertion Conseil (MIC) Formation</i>	82
<i>Encart 17 : La digitalisation des organismes de formation, un enjeu de modernisation et critère de certification Qualiopi, dont la dynamique s'est accélérée durant la crise de COVID-19</i>	86
<i>Encart 18 : La question de l'adaptation du contenu des formations aux besoins des entreprises dans le domaine de la restauration à travers le marché AFC de Pôle Emploi</i>	93

Principaux sigles et acronymes

AFC	Achat de formations collectives
AFEST	Action de formation en situation de travail
AGEFIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
AGEFMA	Association de Gestion de l'Environnement de la Formation (Carif-Oref de la Martinique)
APEC	Association pour l'emploi des cadres
CARIF-OREF	Centre animation ressources d'information sur la formation / Observatoire régional emploi formation
CCIM	Chambre des métiers et de l'artisanat
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CFA	Centre de formation d'apprentis
CIO	Centres d'Information et d'Orientation
COPAREF	Comité Paritaire Interprofessionnel Régional pour l'Emploi et la Formation Professionnelle
CPF	Compte personnel de formation
CPRDFOP / CPTDFOP	Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles / Contrat de plan territorial de développement des formations et de l'orientation professionnelles
CREFOP	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation
CTM	Communauté territoriale de la Martinique
DEETS	Direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DIMA	Dispositif d'Initiation aux métiers de l'alternance
E2C	Ecole de la 2ème chance
EFOP	Acteurs territoriaux de l'Emploi, la Formation, l'Orientation Professionnelle
EFPMA	Ecole De Formation Professionnelle Maritime et Aquacole
EPLEFPA	Etablissements publics locaux d'enseignement et de formation agricole
FEDER	Fonds européens de développement régional
FOAD	Formation ouverte et / ou à distance
FSE	Fonds Social européen
HCC	Haut-Commissariat (Haut-Commissaire) aux Compétences
IEJ	Initiative emploi des jeunes (enveloppe FSE)
IMFPA	Institut Martiniquais de Formation Pour Adultes
LADOM	Agence De l'Outre-mer pour la Mobilité
MILCEM	Mission locale du Centre Martinique

MILNORD	Mission locale du Nord Martinique
MILSUD	Mission locale du Sud Martinique
NEET	Catégorisation de l'Union européenne pour les personnes sans emploi, ni en cours de formation ou études (<i>Neither in Employment nor in Education or Training</i>)
OF	Organismes de formation
OPCO / IAE	Opérateur de compétences / Insertion par l'activité économique
PLIE	Plan local pour l'Insertion et l'Emploi
PO	Programme opérationnel
POEC / POEI	Préparation opérationnelle à l'emploi collective / individuelle
RSMA	Régiment du service militaire adapté de la Martinique
SPE	Service public pour l'emploi
SPRO / SPOT	Service public régional de l'orientation / Service public de l'orientation territoriale (spécifique à la Martinique)
STDEII	Schéma Territorial de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation
SUIO	Service Universitaire d'Information et d'Orientation
URASS Cap Emploi	Union Régionale du Secteur et Médico-social de la Martinique
VAE	Validation des acquis de l'expérience

1. Rappel des objectifs, enjeux, périmètre et démarche générale de l'évaluation

1.1 Objectifs et périmètre de l'évaluation

Objectifs de l'évaluation

Dans le cadre du Grand Plan d'Investissement, le **Plan d'investissement dans les compétences (PIC)** vise à former un million de jeunes et un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et à transformer en profondeur le système de formation professionnelle. Un comité scientifique, installé depuis juillet 2018, a pour mission de mener les évaluations des actions conduites dans ce cadre. **Cette mission intègre notamment l'évaluation du déploiement du Plan d'Investissement dans les Compétences à l'échelle régionale à travers la réalisation de monographies régionales¹.**

Afin d'appuyer le Comité scientifique dans ces travaux, la DARES a mandaté différents cabinets pour la réalisation de ces études. Le consortium **EY / Dictys Conseil** est notamment en charge de l'évaluation du déploiement du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) à l'échelle régionale en **Martinique**.

Comme prévu dans le cahier des charges et tel que précisé lors de la réunion de lancement et au cours des premiers échanges avec le comité scientifique, l'évaluation transversale du déploiement du PIC au niveau régional vise à « *retracer et saisir finement le contexte de mise en œuvre des Pactes, leurs déploiements et leurs effets observés tant sur les opérateurs du champs de l'emploi/formation que sur les publics bénéficiaires du PIC à savoir les entreprises et publics cibles prioritaires des formations* »².

Plus spécifiquement, cet objectif global peut se décliner en plusieurs sous-objectifs :

- ▶ **Retracer l'appropriation et le déploiement des dispositifs** du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) par les acteurs du champ de l'Emploi, la Formation et l'Orientation Professionnelle (EFOP) en région ;
- ▶ Analyser les **modalités de déploiement et leur registre de justification compte tenu du contexte** ;
- ▶ Identifier les **changements introduits et leurs effets** au niveau des institutions mais aussi des pratiques d'accompagnement ;
- ▶ Analyser les incitations et décisions contributives, les **contraintes non levées et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du Pacte**.

Périmètre

Le périmètre de l'évaluation a porté sur l'ensemble des interventions déployées dans le cadre du PIC en Martinique. De manière plus spécifique :

- ▶ **Le périmètre thématique** a couvert l'ensemble du champ des interventions déployées dans le cadre du PIC, c'est-à-dire, (i) l'ensemble des dispositifs et appels à projets déployés au niveau national et ayant une mise en œuvre au niveau régional ainsi que, plus spécifiquement, (ii) l'ensemble des dispositifs mis en œuvre au titre des trois axes du Pacte. Au-delà du PIC *stricto sensu*, l'évaluation a également tenu compte des articulations avec d'autres programmes et politiques de formation déployées aux différents échelons (national et régional particulièrement) et mobilisant d'autres sources de financement.
- ▶ **Le périmètre temporel** de l'évaluation s'est inscrit sur le temps long. Le présent rapport final couvre en effet la période allant de la signature du Pacte, le 15 avril 2019 à avril 2023. Quatre vagues de collecte successives ont permis d'approfondir la collecte de données et d'affiner les constats évaluatifs préliminaires retracés dans le rapport intermédiaire, remis en étape 2.

¹ Les territoires considérés pour la réalisation de ces monographies sont les suivants : Auvergne Rhône Alpes, Bretagne, Centre Val de Loire, Grand Est, Martinique, Normandie, Occitanie et Pays de la Loire.

² Source : Cahier des charges

- Le périmètre géographique du présent lot couvre l'ensemble du territoire martiniquais.

1.2 Démarche générale et calendrier

L'évaluation a suivi une démarche en trois phases, selon le calendrier suivant :

PHASES	ETAPES	Rapports, réunions et dates
<p>Etape 1 : Elaboration de la méthodologie et premières analyses</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire initiale (contexte socio-économique, objectifs et contenu du Pacte, organisation locale) et identification des acteurs pertinents pour les entretiens de cadrage Entretiens de cadrage nationaux (en collaboration avec les cabinets) et régionaux Élaboration du référentiel évaluatif, comprenant la logique d'intervention et les grilles évaluatives et atelier de travail et de présentation de ces outils aux différentes parties prenantes Élaboration du plan de collecte des données et outils associés <u>Remise du rapport intermédiaire n°1</u> 	<p> Réunion de lancement Le 17/06/2021</p> <p> Atelier de travail sur le référentiel évaluatif au niveau régional Le 17/12/2021</p> <p> Remise de la version provisoire du Rapport intermédiaire n°1 : Le 08/12/2021</p> <p> Réunion d'étape n°1 Le 14/12/2021</p>
<p>Etape 2 : Collecte et analyses (Vague 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire approfondie Analyse des marchés de formation déployés en Martinique Elaboration d'une base de données des marchés de formation Elaboration des outils de collecte (guides d'entretiens, guides d'observation, questionnaires d'enquête) Entretiens approfondis avec une sélection de parties prenantes Observation de terrain pour valider le choix des études de cas Observation d'une sélection d'instances de pilotage <u>Remise du rapport intermédiaire n°2</u> 	<p> Remise de la version provisoire du Rapport intermédiaire n°2 : Le 03/06/2022</p> <p> Réunion d'étape n°2 Le 21/06/2021</p> <p> Remise de la version révisée du Rapport intermédiaire n°2 : Le 29/07/2022</p>
<p>Etape 3 : Collecte et analyses (Vague 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire approfondie au niveau projet (ou actions de formation) Entretiens approfondis Réalisation de 5 études de cas (fiches monographiques) Observation d'une sélection d'instances de pilotage <u>Remise des 5 fiches monographiques</u> 	<p> Remise de la version provisoire des fiches monographiques : Le 05/12/2022</p> <p> Réunion d'étape n°3 Le 14/12/2022</p>
<p>Etape 4 :</p>	<ul style="list-style-type: none"> Triangulation finale des données collectées et rédaction des conclusions évaluatives finales Entretiens additionnels 	<p> Remise de la version provisoire du Rapport final : Le 28/04/2022</p>

PHASES	ETAPES	Rapports, réunions et dates
Collecte et analyses (Vague 3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Remise du rapport final</u> 	 Réunion d'étape n°4 Le 23/05/2022  Remise de la version révisée du Rapport final : Le 23/06/2022

1.3 Questions évaluatives et définitions préalables

Questions évaluatives

Cinq axes de questionnement ont été définis par le comité scientifique pour guider l'évaluation. Les quatre premiers axes visent à apprécier la mesure dans laquelle le déploiement du PIC au niveau régional a permis de :

- ▶ **Stimuler l'engagement vers et dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi et les moins diplômés notamment dans certaines zones** (quartiers prioritaires, zones rurales) – **Axe 1**
- ▶ **Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation, notamment en articulant mieux formation et accompagnement vers l'emploi** : mise en place de parcours itératifs (articulation de phase formative et de phase d'expérimentation par le travail) et mise en place de parcours certifiants notamment – **Axe 2**
- ▶ **Améliorer la qualité et l'efficacité pédagogique des formations en lien avec le cadre fixé par la loi de 2014 et 2018** portants sur les critères de qualité d'une formation et sur le périmètre d'une action de formation : rénovation des pratiques pédagogiques des opérateurs notamment sur le volet FOAD (formation ouverte et/ou à distance), AFEST (action de formation en situation de travail), diffusion des pratiques évaluatives à l'issue d'une formation, sortir du face-à-face descendant – **Axe 3**
- ▶ **Répondre aux besoins de compétences des entreprises et plus rapidement** : Diagnostic territorial partagé, définition de bloc de compétences, commande publique adaptée aux besoins du territoire, déploiement dans le champ de la formation d'une logique de compétence, introduction de nouveaux modules (type *soft skill*), jouer sur l'attractivité et la connaissance des métiers, accroître la capacité des TPE/PME à recruter) – **Axe 4**
- ▶ **Le cinquième axe de questionnement porte plus spécifiquement sur le processus de construction et de déploiement des PIC et plus spécifiquement des Pactes régionaux** afin d'évaluer l'apport du déploiement en termes de partenariats national-régional, de liens entre les acteurs mais aussi de cohérence et d'articulation entre les différentes actions déployées – **Axe 5**

Afin de mieux saisir l'impact des choix régionaux en termes de gouvernance et de pilotage du PIC, il a été décidé, en accord avec la DARES, de débiter ce rapport final par l'Axe 5.

Définitions préalables

La technicité de la politique de formation professionnelle appelle une définition préalable de certains concepts clés. Le tableau ci-après compile ainsi les définitions associées aux principales notions mobilisées dans le présent rapport :

Tableau 1 : Définitions préalables

Notion / Concept	Définition
------------------	------------

Action de formation	<p>Parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance. Elle peut également être réalisée en situation de travail.</p> <p>Par cette nouvelle définition, issue du Code du travail, le caractère évolutif du programme de formation et l'objectif professionnel qui lui sont désormais assignés constituent une évolution majeure.</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : Article L6313-2, Code du Travail</i></p>
Bloc de compétences	<p>Les blocs de compétences peuvent être définis comme « des éléments identifiés d'une certification professionnelle s'entendant comme un ensemble homogène et cohérent de compétences. Ces compétences doivent être évaluées, validées et tracées. Sous ces conditions, elles constituent une partie identifiée de la certification professionnelle. »</p> <p>Les blocs de compétences, partie intégrante d'une certification professionnelle peuvent être soit communs à plusieurs certifications professionnelles, soit spécifiques à une certification particulière.</p> <p>Point de vigilance, un « bloc de compétences » ne se confond pas avec un « module de formation » qui est le processus pédagogique concourant à l'acquisition des compétences définies et identifiées au sein de la certification ou d'un bloc.</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : COPANEF</i></p>
Modularisation	<p>La modularisation des parcours de formation vise à permettre à des stagiaires disposant déjà de certaines des compétences nécessaires à l'obtention d'une certification de ne suivre que les « briques de compétences » qui leur manquent encore. Cette modularisation s'appuie notamment sur les blocs de compétences.</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : Second rapport du Conseil scientifique, DARES, novembre 2021</i></p>
Individualisation des parcours	<p>« L'individualisation des parcours de formation se traduit par la prise en compte du vécu et des compétences de la personne, acquises à travers son expérience professionnelle et personnelle, dans la construction et l'organisation de sa formation. [...] L'individualisation des parcours de formation repose par ailleurs sur un double phénomène de reconnaissance : reconnaissance de la personne comme acteur et décisionnaire de son parcours de formation mais aussi reconnaissance de la personne comme détenteur d'un savoir acquis par son expérience propre, formalisable et évaluable par les institutions éducatives et les dispositifs de formation professionnelle continue. »³</p>
Formations préparatoires	<p>Il peut s'agir d'actions préparatoires à la « qualification » via la construction d'un projet de formation, d'action de pré-qualification, de remise à niveau ou encore d'actions de remobilisation.</p> <p style="text-align: right;"><i>Source : Second rapport du Conseil scientifique, DARES, novembre 2021</i></p>
Préparation à la qualification	<p>Cette catégorie comprend les formations qui préparent à l'entrée dans toute formation qualifiante (i.e. certifiante ou professionnalisante), quel que soit son niveau. On y inclut bien sûr les formations de pré-qualification pour les jeunes par exemple. Les formations de préparation aux concours sont donc incluses dans cette catégorie.⁴</p>
Qualification	<p>La notion de formation qualifiante regroupe ces deux dernières notions : formation certifiante ou professionnalisante.⁵</p>

³ Maude Hatano-Chalvidan, « L'individualisation des parcours de formation dans le champ du travail social : entre tensions et ambivalences », Formation emploi [En ligne], 119 | juillet-septembre 2012, mis en ligne le 26 octobre 2012, consulté le 31 mai 2022. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/3722> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3722>

⁴ Ministère du Travail, *Cerfa 51083#01 : Demande d'admission au bénéfice des rémunérations des stagiaires de la formation professionnelle – notice*, décembre 2021

⁵ Ministère du Travail, *Op. Cit.*

Certification	Sont dénommées formations certifiantes, les formations sanctionnées : 1° Par une certification professionnelle enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles ; 2° Par l'acquisition d'un bloc de compétences ; 3° Par une certification enregistrée au répertoire spécifique <i>Source : Article L6313-7, Code du Travail</i>
Professionalisation	Les objectifs des formations professionnalisantes sont très proches de ceux des formations certifiantes professionnelles, mais elles ne donnent lieu à aucun diplôme, titre ou certificat inscrit au RNCP. Comme les formations certifiantes professionnelles, ces formations visent à enseigner les techniques et connaissances propres à rendre un individu opérationnel dans un métier (ou plus généralement sur un type de poste de travail). Attention à ne pas confondre avec les formations de perfectionnement, qui visent à approfondir les compétences de publics déjà opérationnels dans un métier ou un poste donné. ⁶
Remise à niveau, maîtrise des savoirs de base, initiation	Il s'agit là de stages de remise à niveau ou d'initiation à des compétences ou techniques transversales à une large gamme de métiers. Il peut s'agir de remise à niveau dans les disciplines générales (français, lutte contre l'illettrisme, mathématiques de base), mais également d'initiation aux langues, d'initiation aux logiciels courants de bureautique (EXCEL, WORD, POWERPOINT et équivalents) ou d'initiation à Internet (messagerie et navigation). ⁷
(Re)mobilisation, aide à l'élaboration de projet professionnel	Cette catégorie rassemble l'ensemble des stages visant à analyser les perspectives d'orientation des stagiaires en tenant compte de leurs motivations, de leurs capacités professionnelles, ainsi que des difficultés sociales qu'ils ont éventuellement rencontrées. Ils peuvent intégrer un travail sur les savoirs de base ou des modules de familiarisation avec le milieu de l'entreprise. Ces stages ne se confondent pas avec les stages de préparation à la qualification qui s'inscrivent quant à eux dans un métier défini et constituent une étape avant d'entreprendre un stage certifiant ou professionnalisant. ⁸
Perfectionnement, élargissement des compétences	Les formations de cette catégorie s'adressent à un public de personnes déjà opérationnelles dans leur activité professionnelle occupée ou recherchée, mais qui désirent approfondir leurs compétences ou acquérir des compétences supplémentaires. Ils favorisent l'adaptation des salariés à leur poste de travail, l'évolution ou le maintien dans leur emploi. Dans le cas particulier du perfectionnement, ces formations supposent explicitement des pré-requis (qualification ou expérience professionnelle). Exemple : Cette catégorie comprend les stages de niveau avancé de langue, de bureautique et d'utilisation des outils Internet. Elle comprend aussi les stages de développement personnel pour les salariés. ⁹

1.4 Synthèse des travaux réalisés

1.4.1 Synthèse des travaux réalisés tout au long de l'évaluation

Une revue documentaire approfondie

La revue documentaire a été réalisée tout au long de l'évaluation, et a notamment porté sur les documents suivants :

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

- ▶ **Des documents stratégiques et de contexte relatif au déploiement de la politique publique de formation professionnelle en Martinique** : diagnostics territoriaux, schémas régionaux, données Insee territorialisées, stratégies locales, rapports complémentaires évoquant le déploiement du PIC (rapports du Comité scientifique notamment). Ces divers documents ont permis d'étayer les constats évaluatifs et de disposer d'une vision plus claire des projets mis en œuvre dans le cadre du PIC
- ▶ **Documents spécifiques sur les marchés de Pôle Emploi** : En complément des données de suivi statistiques, l'évaluation a pu s'appuyer sur des documents transmis par la DR de Pôle Emploi en Martinique, portant sur les différents marchés d'achats de formations de Pôle Emploi : DCE des marchés AFC 2019, AFC 2020, grilles vierges de suivi de la qualité des lots, suivi et intitulés des lots des marchés AFC, etc.
- ▶ **Des documents reçus au niveau projet, collectés à l'occasion des fiches monographiques** : L'élaboration des fiches monographiques s'est appuyée sur la transmission d'un grand nombre de documents propres aux projets ou marchés déployés (plaquettes de présentation, bilan des dispositifs, livrets de suivi, questionnaires de satisfaction).

Le détail des documents reçus et exploités est présenté en [Annexe 7.2.](#)

Des documents statistiques, tableaux de bord et bases de données relatifs au déploiement du PIC en région

Transmis par la Dares et Pôle Emploi, ces outils ont permis d'obtenir quelques éléments quantitatifs portant sur les entrées en formation (Base Brest datant du T2 2022, données sur les entrées en formation dans les dispositifs PIC et Pactes, évolution des entrées en formations financées par les Régions élaborée par la Dares, etc.). La base de données permettant le suivi des formations et dispositifs PIC de Pôle Emploi, dont les données sont arrêtées à novembre 2022, permet de disposer d'une vision d'ensemble des entrées prévisionnelles en formation par types de financeurs (Pôle Emploi, Conseil régional, Autres) et en fonction des Régions. Le détail des entrées prévisionnelles est catégorisé en fonction des typologies de publics et des thématiques des principales formations et leurs objectifs (certification, professionnalisation, etc.). L'évaluation s'est aussi appuyée sur des données sur les lauréats des appels à projets du PIC en région, transmis par la Dares¹⁰, et les résultats des enquêtes post formation actualisées des vagues 8 à 11.

Le détail des documents reçus et exploités est présenté en [Annexe 7.2.](#)

Des entretiens approfondis au niveau national

Des entretiens approfondis ont été menés avec les principaux acteurs impliqués dans le portage politique, le suivi et le déploiement du PIC et des PRIC à l'échelle nationale. La liste des entretiens nationaux réalisés tout au long de l'évaluation est présentée en [Annexe 7.1.](#)

Ces entretiens ont notamment permis :

- ▶ D'apporter des éléments relatifs au contexte d'élaboration du PIC et d'éclairer les différents consortiums sur les choix stratégiques et politiques effectués au moment de l'élaboration du PIC ;
- ▶ De mieux comprendre les changements induits par le PIC à l'échelle nationale en matière de commande publique et de rénovation de la stratégie d'achats de formation professionnelle ;
- ▶ De disposer d'informations relatives au suivi financier et opérationnel des PRIC à l'échelle nationale.

Des entretiens approfondis au niveau régional et deux déplacements de terrain

Tout au long de l'évaluation, des entretiens régionaux approfondis ont également été menés, soit en distanciel soit dans le cadre de deux déplacements de terrain. Au cours de ces entretiens, 28 personnes ont été interrogées au niveau régional, et 78 personnes ont été interrogées pour les cinq études de cas réalisées.

Ces entretiens ont permis :

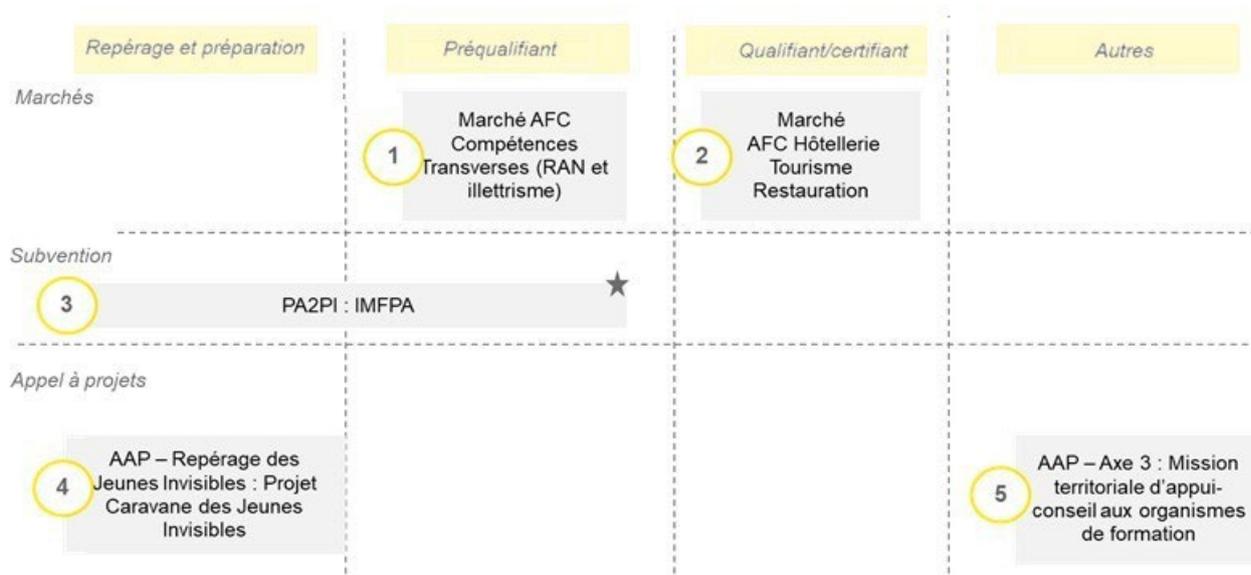
- ▶ **D'affiner la compréhension du déploiement du PIC en Martinique** et d'identifier les différents leviers mobilisés en région pour atteindre les objectifs fixés par le PIC.

¹⁰ Liste des déposants à date de février 2020, incluant leur département, ville et niveau d'activité

- ▶ **D'apporter des éléments de perception et de constat qualitatif** sur le déploiement du PIC en Martinique, qui viennent enrichir l'état des lieux des dispositifs déployés dans ce cadre.
- ▶ **De compléter les analyses par une vision « terrain » et « micro »**, grâce à la réalisation de 5 études de cas¹¹. Ces études de cas permettent de saisir concrètement ce que produit le déploiement du PIC en région du côté de ses publics bénéficiaires et des entreprises (prescripteurs et organismes de formation, notamment). Elles portent sur différents sujets :
 - Dans le cadre du marché AFC, des formations en hôtellerie-restauration ;
 - Le marché AFC dédié aux compétences transverses, et notamment la formation « Illettrisme et remise à niveau »
 - La Mission Territoriale de coordination, d'appui-conseil, et de soutien à l'ingénierie de projets, soutenue par le Pacte, qui vise à appuyer et conseiller les organismes de formation ;
 - La Caravane des Jeunes Invisibles, projet lauréat de l'appel à projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles et en priorité les plus jeunes d'entre eux ». Ce projet vise à permettre la rencontre entre les jeunes, les employeurs et les organismes de formation ;
 - Une plateforme d'accompagnement et de préparation à la performance individuelle, mise en place par l'IMFPA et financée par la CTM, qui vise à accompagner le stagiaire pour définir son projet professionnel et renforcer ses savoirs de base pour qu'il intègre le marché du travail ou une formation qualifiante.

Les déplacements de terrain, intervenus en étape 2 et en étape 3, ont quant à eux permis de rencontrer (ou de revoir) (i) les principaux acteurs régionaux impliqués dans le déploiement du PIC au niveau stratégique (acteurs du pilotage et de la gouvernance du PIC par exemple) (ii) les principaux acteurs impliqués dans le déploiement au niveau opérationnel (prescripteurs, acheteurs de formation, porteurs de projets, etc.) et enfin (iii) des stagiaires de formation à l'occasion de la réalisation des fiches monographiques. Les fiches monographiques ont porté sur les marchés et projets suivants :

Figure 1 : Vue d'ensemble des fiches monographiques réalisées en Martinique



Source : Elaboration EY

Précision méthodologique relative au choix de la Plateforme d'accompagnement et de préparation à la performance individuelle (PA2PI), portée par l'IMFPA, comme étude de cas : L'équipe évaluatrice avait initialement choisi de réaliser une étude de cas portant sur une action de formation préqualifiante en

¹¹ Pour des raisons de confidentialité, ces études de cas ne peuvent pas être publiées. Elles ont néanmoins alimenté les analyses présentées au cours de ce rapport.

illettrisme financée par la Collectivité Territoriale de Martinique (CTM) dans le cadre du PIC, notamment en raison du fort accent mis sur la lutte contre l'illettrisme dans le Pacte ultramarin d'investissement dans les compétences de Martinique. Toutefois, aucune session de formation en illettrisme n'était en cours à l'IMFPA (satellite de la CTM) au moment de la collecte de données sur le terrain. Il a donc été conseillé à l'équipe évaluatrice de s'intéresser à un autre dispositif : la PA2PI, contenant elle-même des formations de remise à niveau en illettrisme.

Ainsi, cette étude de cas a été choisie par l'équipe évaluatrice en raison de son caractère préqualifiant, de son financement par la CTM et, surtout, de sa prise en charge par les fonds du PIC dans le cadre du Pacte ultramarin d'investissement dans les compétences. Toutefois, les difficultés de la CTM à atteindre son socle en 2022 n'ont pas permis de faire financer les formations additionnelles commandées par la CTM par le PIC. La PA2PI n'a ainsi, en 2022, pas bénéficié des financements du PIC. Le choix de conserver cette étude de cas, bien qu'elle ne soit pas financée par le PIC mais par le socle de la CTM, a permis tout de même d'illustrer les difficultés de la CTM dans la gouvernance et le pilotage du PIC et du Pacte.

La liste des entretiens régionaux réalisés tout au long de l'évaluation est présentée en [Annexe 7.1](#).

L'observation d'instances de pilotage

A l'occasion de l'étape 2, une observation a été réalisée en Martinique au sein d'une agence de Pôle Emploi. Cette observation a permis de saisir de manière plus fine les dynamiques relationnelles en place entre les acteurs du territoire ainsi que les méthodes de prescription de l'opérateur.

Tableau 2 : Observation réalisée en Martinique

Structure organisatrice	Instance observée	Fonction	Date de l'observation
Pôle Emploi	Agence de Fort-de-France Kerlys	Gouvernance prescription	et ✓ 13 avril 2022

En raison de l'absence de réunions du Bureau du CREFOP et de la Commission Territoire du CREFOP durant la durée de l'évaluation, ces instances n'ont pas pu faire l'objet d'une observation. Cette absence tient à des difficultés organisationnelles et politiques détaillées dans la [Partie 2](#) du présent rapport.

1.4.2 Difficultés et limites de la collecte

L'évaluation s'est heurtée à plusieurs difficultés durant les différentes phases de collecte. Ces limites sont d'ordre quantitatif, qualitatif et contextuel.

Des limites liées aux données quantitatives

- ▶ **Des informations quantitatives limitées sur les parcours de formation, leurs contenus et les suites de parcours**, ce qui ne permet pas de disposer d'une vision complète de l'ensemble du parcours de formation du stagiaire (mobilisation de modules additionnels, prestations complémentaires) ni des suites données à ce parcours.
- ▶ **La notion d'entrée en formation est également restrictive** puisqu'elle ne permet pas de rendre compte des chaînages éventuellement réalisés vers d'autres formations. Cela constitue un biais dans les analyses quantitatives puisqu'un même apprenant peut être comptabilisé à plusieurs reprises (s'il a suivi plusieurs formations distinctes).
- ▶ **Les données transmises par Pôle Emploi reposent pour la grande majorité sur les AIS (attestations d'inscriptions en stage de formation¹²) et non pas sur les AES (attestations d'entrées en stage de formation)**. Si d'après Pôle Emploi, le différentiel entre les deux est très faible, les AIS ne reflètent tout de même que les entrées prévisionnelles et non les entrées véritablement réalisées.

¹² Ce document remis au stagiaire au terme de sa formation lui permet de faire valoir ses droits, tels que le droit individuel à la formation. Lorsque la formation est proposée/validée par le conseiller Pôle Emploi, une attestation d'entrée en formation est, elle, envoyée directement de l'organisme de formation à Pôle Emploi.

- ▶ **L'absence d'outils de suivi harmonisés mis en place par les organismes de formation** et les porteurs de projets, limite la comparabilité des données au sein d'une même région. Dans certains cas, ce suivi des données est harmonisé à l'échelle d'un groupement d'organismes de formation mais ce n'est pas systématique. Dans d'autres cas, les statistiques relatives aux taux d'entrées, au taux de sorties anticipées ou aux différentes suites de parcours n'ont pas toujours été disponibles, voire relevaient bien souvent du déclaratif.

Des limites qualitatives

- ▶ **La difficulté à collecter des informations qualitatives étayées sur les parcours de formation des stagiaires** : les entretiens menés auprès des stagiaires lors des déplacements de terrain ont mis en exergue la difficulté à faire émerger des parcours de formation, ces derniers n'ayant pas toujours de visibilité sur les prochaines étapes de leurs parcours. Par ailleurs, il a pu s'avérer délicat de recueillir des avis qualitatifs et argumentés auprès des stagiaires sur les contenus de formation, ces derniers se limitant parfois à l'expression d'un avis succinct sur leur satisfaction.

Des limites contextuelles

- ▶ **La crise sanitaire a d'abord entraîné de forts impacts sur la dynamique de déploiement du PIC et du Pacte ultramarin et sur les évolutions attendues.** En effet, les périodes de confinement ont pu empêcher certains dispositifs de se déployer comme il était initialement prévu, ce qui a entraîné des décalages temporels dans la mise en œuvre du Pacte ultramarin. Cela a également pu entraîner des conséquences sur la demande de formation (chute des entrées en formation en 2020). Il apparaît difficile d'analyser l'impact du PIC avec ce phénomène conjoncturel d'envergure mondiale. En l'occurrence, les trois années 2019 – 2021 (qui sont logiquement celles qui sont examinées) sont difficiles à interpréter compte tenu des à-coups de la crise sanitaire. Pour remédier à ce biais, un regard historique de plus long terme (antérieur à 2019) a parfois été nécessaire et apporté par l'équipe évaluatrice.
- ▶ **Des évolutions du paysage de la formation professionnelle qui ne permettent pas forcément de déterminer si les évolutions constatées sont réellement induites par le PIC**, d'autant que celui-ci fait suite à un plan d'investissement massif dans la formation (le Plan « 500 000 formations supplémentaires »), et s'est déployé parallèlement à une autre réforme importante de la formation professionnelle qui a donné lieu à la création du CPF autonome¹³.
- ▶ **Un « après-PIC » qui pose question et sur lequel seules des hypothèses peuvent, à ce stade, être formulées** : en accord avec la DARES, dans ce rapport final, une attention toute particulière a été apportée à la détermination de « ce qui est susceptible de rester après le PIC ». Pour cela, il était attendu des équipes évaluatrices qu'elles émettent des hypothèses sur les changements induits par le PIC ayant vocation – ou non – à perdurer.
- ▶ De manière spécifique à la Martinique, **une difficulté a été rencontrée par l'équipe évaluative pour obtenir certaines données et documents sollicités auprès des acteurs.** Cette difficulté est notamment liée aux retards dans la signature des différents avenants et dans la mise en place de la gouvernance locale.

1.5 Présentation du rapport final

Contenu du rapport final

Le présent document constitue le projet de rapport final. Prenant en compte les différents échanges conduits jusqu'alors avec le Comité scientifique de la DARES, ce rapport a vocation à présenter de manière détaillée les conclusions de l'évaluation (Axes 1 à 5) relative au déploiement du PIC en Martinique.

Les conclusions présentées dans le présent rapport s'appuient sur l'ensemble des outils de collecte énoncés ci-dessus.

¹³ *Second rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences*, Dares, novembre 2021

2. Axe de questionnement évaluatif n°5 : construction et déploiement des Pactes

Rappel de l'axe de questionnement évaluatif n°5

Processus de construction et de déploiement des Pactes régionaux : quels apports au regard de la stratégie globale de déploiement du PIC ? Partenariat national - régional, cohérence avec les réalisations nationales et autres réalisations locales, cohérence régional – infrarégional

Principaux faits saillants

- ▶ Le déploiement du PIC en Martinique s'inscrit dans un écosystème des organismes de formation bien spécifique, caractérisé par une **inégaie répartition géographique, un déséquilibre en faveur des structures publiques dans l'accès aux financements publics malgré un plus grand nombre de structures privées, et une fragilité financière globalement partagée par l'ensemble des structures.**
- ▶ Face à ce constat, **les organismes de formation en Martinique ont besoin d'être accompagnés vers plus de professionnalisation.** Le déploiement du PIC et de son volet régional via le Pacte Territorial d'Investissement dans les Compétences en Martinique a constitué une opportunité pour se saisir, à l'échelle du territoire, de l'enjeu de professionnalisation du secteur, via le projet de « Mission territoriale ».
- ▶ **La mise en œuvre du Pacte a été principalement effectuée par Pôle Emploi, en raison des difficultés structurelles et conjoncturelles auxquelles la CTM a été confrontée :** difficulté à se conformer aux exigences du PIC et à adapter sa commande publique, arbitrage stratégique et technique dans un contexte de démultiplication des crédits issus du PIC mais également des fonds européens, crise sanitaire, et changements de majorité. Ces difficultés structurelles et conjoncturelles ont compromis sa capacité à piloter et mettre en œuvre le PIC et le Pacte, comme l'illustre l'absence de mise en œuvre du dispositif « Cap Compétences », pourtant imaginé par la CTM en 2018.
- ▶ La délégation de la mise en œuvre du PIC et du Pacte ultramarin à Pôle Emploi a permis une plus grande efficacité de déploiement mais questionne aussi le partage du pilotage du PIC entre la CTM et Pôle Emploi. En raison de cette configuration, **la gouvernance du Pacte est restée peu définie, ce qui a eu un impact négatif sur la coordination des acteurs.** L'effacement de la CTM n'a pas permis d'instaurer une gouvernance claire et partagée du PIC que la CTM aurait dû normalement coordonner via le CREFOP. La gouvernance du Pacte a été simplifiée par rapport à la gouvernance prévue et est restée à un niveau de gestion technique, elle-même quasiment à l'arrêt depuis septembre 2022.
- ▶ En raison de cette configuration particulière, **le déploiement du PIC en Martinique est marqué par une gestion cloisonnée qui ne favorise pas la remontée d'informations entre les partenaires, et par des tensions dans les relations entre la CTM et les autres partenaires,** en particulier avec la DEETS qui représente l'Etat à l'échelle déconcentrée.

Source : Cahier des charges

2.1 Le déploiement du PIC en Martinique a principalement été le fait de Pôle Emploi, en raison des difficultés structurelles et conjoncturelles auxquelles la Collectivité Territoriale de Martinique a été confrontée

2.1.1 Un pilotage et une mise en œuvre du PIC et du Pacte ultramarin par la CTM rendus quasiment impossibles par une série de facteurs conjoncturels et structurels

Le déploiement du PIC en Martinique a d'abord connu un démarrage satisfaisant avant que cette dynamique ne soit stoppée dès 2020

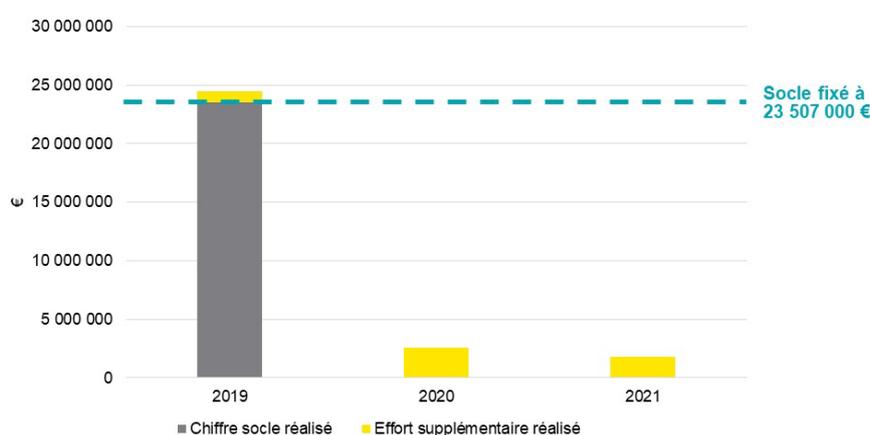
Le démarrage du Pacte en Martinique s'est caractérisé par un bon avancement des opérations programmées en 2019 par la CTM et par une atteinte de ses objectifs financiers, malgré quelques retards dans les projets dus à la crise de la Covid-19. En particulier, l'IMFPA a bénéficié en 2019 des crédits du PIC pour mettre en œuvre le programme LARÉL au titre de l'Axe 1 du Pacte, dispositif ouvert à tous les jeunes de 16-25 ans inscrits au Pôle Emploi, qualifiés ou non et qui manquent encore de pratique dans la maîtrise du savoir-être.

Le bilan 2019 du Pacte indiquait l'avancement suivant :

- ▶ Sur les 9 opérations programmées au titre de l'Axe 1 du Pacte, 6 ont été terminées.
- ▶ Sur les 15 opérations programmées au titre de l'Axe 2, deux étaient terminées.
- ▶ Sur les 2 opérations programmées au titre de l'Axe 3, une seule avait été terminée.
- ▶ S'agissant de l'Axe 4, les actions portées par la CTM et prévues pour 2019 étaient toujours en cours à juillet 2020.

En 2019, la CTM a atteint ses objectifs financiers : elle a dépensé son socle prévu (23,5 M€) et a dépensé près de 1 M€ d'effort supplémentaire, soit un total de 24 M€ dépensé en 2019. **Toutefois, à partir de 2020, la CTM n'a plus été capable d'atteindre ses objectifs de dépense.** Elle n'a pas atteint son socle de 23,5 M€ et ses dépenses dans le cadre du Pacte se sont élevées à 2,5 M€ en 2020 et 2 M€ en 2021.

Graphique 1 : Dépenses réalisées par la CTM au titre du Pacte



Source : CTM

Premier facteur explicatif, la CTM n'a pas réussi à s'adapter aux exigences nouvelles du PIC, des difficultés déjà rencontrées lors des précédents plans d'investissement dans la formation professionnelle

A compter de 2020, la CTM a fait face à de multiples difficultés, découlant parfois de facteurs plus structurels, qu'elle n'a pas su dépasser et qui l'ont empêchée d'atteindre ses objectifs. Malgré une construction du Pacte bien organisée en 2019, reposant sur des diagnostics de territoire et un texte officiel bien construit, le déploiement du Pacte a rencontré de nombreux freins, en particulier du côté de la CTM. Cette dernière a en effet rencontré des enjeux importants d'adaptation aux différents plans liés à la

formation professionnelle des adultes de ces dernières années, notamment le Plan « 500 000 formations supplémentaires ».

L'amorçage du PIC en 2018 a toutefois entraîné l'avènement de logiques différentes et de **décomptes supplémentaires**. En effet, déployés pour **éviter des effets de substitution**, les Pactes régionaux doivent définir un engagement formel des Régions à **maintenir leur « socle »** (i.e. un niveau de dépenses de formation maintenu à un niveau proche de celui de 2017) et à produire un **effort supplémentaire** en faveur de la formation professionnelle, en contrepartie du financement étatique. La contribution financière de l'Etat s'inscrit donc en **additionnalité** de l'effort propre de la CTM. Mais la CTM reconnaît avoir eu du mal à composer avec le maintien de son socle :

“ « J'ai le sentiment que la CTM a été en difficulté. Il y avait un socle de dépenses à atteindre, et pour certaines années, le socle n'a pas pu être atteint. », direction de la Formation professionnelle, CTM.

En effet, le socle que la CTM s'était engagée en 2018 à dépenser annuellement pour percevoir les fonds additionnels du PIC (23,5 M€, voir tableau 6 ci-dessous) a été surévalué par rapport aux capacités réelles de dépense de la CTM. Le socle prévu s'appuyait en effet sur 2017 comme année de référence, mais cette année est considérée comme « exceptionnelle » par la Direction de l'Orientation et de la Formation de la CTM qui regrette d'avoir fixé un socle aussi élevé.

“ « Au lieu de proposer 23 M€, on aurait dû proposer 20 M€. 2017 a été une très bonne année, quasiment exceptionnelle. Il y a eu beaucoup d'entrées en formation et beaucoup de crédits votés. On a été obligé de prendre en compte cette dépense exceptionnelle dans l'élaboration du Pacte. », direction de l'Orientation et de la Formation, CTM

Tableau 3 : Engagements financiers¹⁴ de la CTM (dépenses prévisionnelles dites « socle ») et de l'Etat au titre du Pacte

Engagements financiers	2019	2020	2021	2022	TOTAL
CTM	23 506 000€	23 506 000€	23 506 000€	23 506 000€	94 024 000€
Etat	12 000 000€	20 000 000€	20 000 000€	17 000 000€	69 000 000€

Source : Données CTM

Notes de lecture : Les engagements financiers de l'Etat (enveloppe du PIC) ne sont versés à la CTM uniquement si cette dernière dépense l'entièreté de son socle.

Aucune amélioration de cette situation n'a été constatée depuis le début de la mission d'évaluation. Au contraire, **une dégradation de cette prise en main a pu être constatée jusqu'à fin 2022** : après avoir été mise en difficulté en 2020 et 2021, **la CTM n'a en effet pas non plus été en mesure d'atteindre son socle de dépenses dédiées à la formation professionnelle en 2022**. Les dépenses de formation de la CTM sont ainsi en baisse depuis 2019, et ce pour deux raisons principales : les mauvais résultats de certains de ses partenaires (en 2020-2021, l'IMFPA n'a pas atteint ses objectifs, engendrant une baisse des fonds dans la convention) et des restrictions budgétaires à partir de 2020 de plus de 50%. En 2019, la direction de l'Orientation et de la Formation gérait 40 M€ de crédits, contre 18 M€ en 2020.

Elle n'a donc pas « déclenché » son enveloppe de financements supplémentaires du PIC (qui correspond à 40% de ses engagements, les 60% restants ayant été transférés à Pôle Emploi). **Elle a fait la demande, en octobre 2022, de transférer la totalité de l'enveloppe 2022 du PIC à Pôle Emploi, via un avenant**. Pôle Emploi a refusé, étant donné le peu de délais que lui a laissé la CTM pour dépenser les 40% restant de l'enveloppe du PIC en 3 mois (avant la fin de l'année 2022). La demande n'a pas été formulée plus tôt en raison de « blocages administratifs » et d'une « indécision », et non en raison de blocages politiques d'après les membres de la direction de l'Orientation et de la Formation de la CTM interrogés. Ainsi, à fin 2022, 40% de l'enveloppe du PIC dédié à la Martinique n'a pas été utilisée.

¹⁴ L'engagement juridique est l'acte par lequel un organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge financière.

Autre facteur explicatif, la CTM n'est pas parvenue à faire évoluer sa stratégie d'achats pour répondre aux ambitions du PIC

Ces difficultés d'adaptation de la commande publique de la CTM aux nouvelles exigences du PIC et du Pacte ultramarin, sont principalement liées à la lourdeur des processus de l'administration : Si la logique demandée par le PIC et le Pacte est beaucoup plus centrée sur les partenariats et sur le recours à des accords-cadres à bons de commande pour la CTM, cette dernière n'a pas su évoluer vers un nouveau modèle d'organisation et d'achats publics. La CTM a ainsi « essayé » d'établir un partenariat avec la Communauté d'Agglomération Cap Nord Martinique dans le cadre du Pacte, sans succès.

Alors que la CTM avait prévu dans le texte originel du Pacte d'introduire les accords-cadres à bons de commande, les modes d'achats publics n'ont en fait pas évolué. La CTM s'appuie donc toujours sur ses conventions historiques avec des acteurs comme l'IMFPA pour conduire ses missions de formation professionnelle¹⁵, et n'a recours aux marchés publics qu'à la marge, du fait du manque d'agilité et de réactivité de son service des marchés et de l'organisation silotée de l'administration de la CTM. L'élaboration des marchés publics par la CTM est en effet marquée par des processus lourds et lents dont se plaint la CTM elle-même :

« On accuse un certain retard dans l'élaboration des marchés. Les procédures d'attribution et de lancement des marchés ont été très longues, sur une période courte. Elles ont pris des mois. L'élaboration, la publication, la durée administrative de traitement des dossiers s'inscrivent sur le temps long. », direction de la Formation professionnelle, CTM.

Le choix d'un conventionnement avec l'IMFPA pour prendre en charge la politique de formation professionnelle de la CTM de façon non-concurrentielle illustre d'ailleurs la volonté de la CTM de contourner ses propres pratiques internes de lancement des marchés qui sont trop chronophages. Du côté de l'IMFPA, la direction reconnaît que leur statut « in-house »¹⁶ les exonère de passer par des appels d'offres pour accéder aux commandes de la CTM pour plus de flexibilité.

Les arbitrages financiers, nécessaires à des fins de bonne mobilisation des ressources disponibles, n'ont pas facilité le déploiement du PIC en Martinique

En tant que bénéficiaire du Fonds social européen (FSE) et des fonds alloués du PIC, la Collectivité de Martinique a dû réaliser des arbitrages entre les crédits Pacte et les crédits FSE visant pour une large partie les mêmes publics. En charge d'une enveloppe des crédits du FSE et pour la première fois autorité de gestion au titre des fonds européens structurels et d'investissement, la Collectivité a à sa disposition, en complément de ses crédits d'intervention en matière d'orientation et de formation professionnelle, des moyens complémentaires grâce au FSE. A la demande de la Commission européenne, une part importante des crédits FSE a été ciblée sur les actions de formation visant les publics éloignés du marché du travail et d'un faible niveau de qualification.

En 2019, la Collectivité s'est donc trouvée dans une situation très particulière : **des crédits en faveur du développement des compétences démultipliés de façon conséquente** et des arbitrages stratégiques et techniques à conduire pour à la fois s'assurer de sa capacité à disposer de l'ensemble de son enveloppe FSE (40 millions d'euros au sein de « React'EU ») voire IEJ¹⁷ soumise à des règles strictes de dégagement et de performance, ses propres crédits (23,5 M€), les crédits du Pacte (69 millions d'euros), les crédits PIC et l'enveloppe liée au Plan de Relance (800 millions d'euros pour la Martinique).

« Sur le territoire, nous devons être en capacité à la fois d'utiliser les fonds européens et de recourir aux fonds du Pacte. Sans compter les fonds du Plan de Relance. Cela fait beaucoup de

¹⁵ L'IMFPA est ainsi un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) lié à la CTM depuis 2016 à travers un Contrat de Service Public renouvelé régulièrement par des avenants. La CTM lui confie ainsi un rôle prépondérant dans le pilotage du dispositif de formation professionnelle du territoire.

¹⁶ Les contrats « in house », également appelés marchés de prestations internes ou intégrées, désignent des contrats conclus entre deux personnes morales distinctes, mais dont l'une peut être regardée comme le prolongement administratif de l'autre.

¹⁷ L'Initiative pour l'Emploi des Jeunes (IEJ) est un programme de l'Union Européenne destiné à financer des dispositifs dans le domaine de l'emploi et de la formation. Avec le FSE, l'IEJ complète les autres actions entreprises au niveau national.

moyens à destination d'opérateurs sur un petit territoire, or la pression est forte sur l'utilisation du FSE. », La CTM

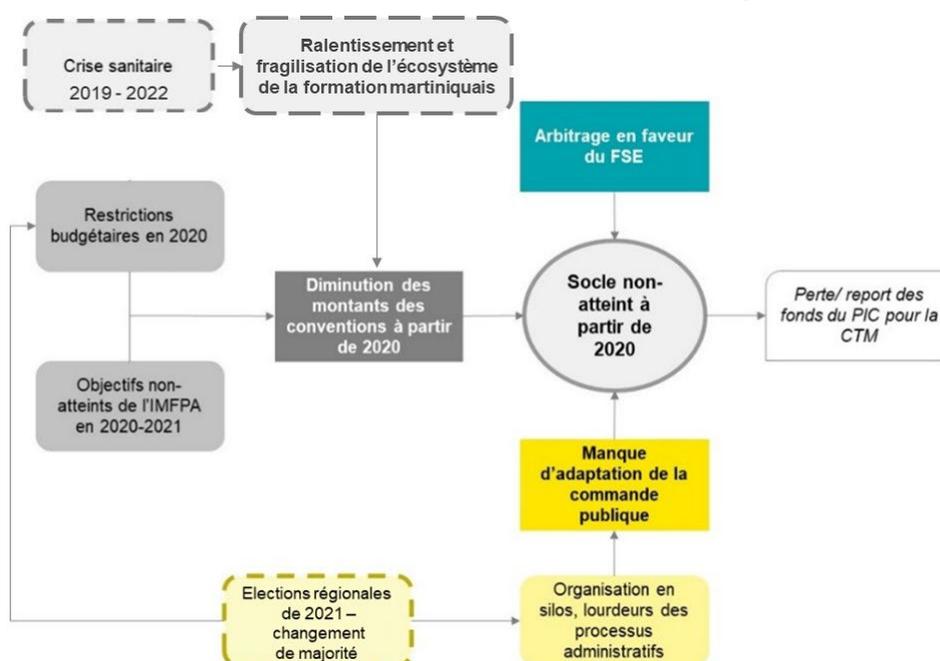
Les diverses provenances de ces multiples crédits ont engendré des effets concurrentiels entre eux. La CTM n'ayant pas pu dépenser l'ensemble de ces crédits, **elle a opté pour un arbitrage en faveur des crédits du FSE pour éviter tout dégageement d'office**¹⁸, au détriment de sa capacité à assurer la gestion de son enveloppe PIC. La CTM encourage en effet ses partenaires à utiliser les fonds européens et les conventions qu'elle entretient avec l'IMFPA ou l'IMS sont financées en grande partie par le FSE. De plus, comparativement, les fonds additionnels du PIC sont moins attractifs que les fonds du FSE au vu des sommes en jeu, du point de vue de la direction de l'Orienteation et de la Formation de la CTM.

A ces trois principaux éléments qui ont empêché une bonne prise en main du Pacte par la CTM, d'autres difficultés d'ordre plus conjoncturel se sont ajoutées

La crise sanitaire a d'abord eu des effets non négligeables sur l'écosystème de formation professionnelle martiniquais. La crise de la Covid-10 a eu de lourds impacts en Martinique et est régulièrement invoquée par la CTM pour expliquer le ralentissement de ses activités sur la formation professionnelle en 2020, 2021 et 2022 : « *On a été en difficulté en 2020 avec la rupture liée au confinement en mars. Beaucoup d'organismes de formation ont dû fermer. Certains marchés n'ont pas démarré, notamment avec le Greta. Les stagiaires ne se sont pas présentés.* », la direction de l'Orienteation et de la Formation de la CTM.

Le calendrier et les priorités politiques ensuite ont pu entraver le bon déploiement du PIC. Le changement de majorité lors des élections régionales de 2021 et les renouvellements des élus ont entraîné des modifications de postes et d'interlocuteurs au sein même de l'administration et de la Direction de la Formation professionnelle et de l'Orienteation. De façon plus structurelle, les priorités politiques des élus autonomistes de la CTM ne sont pas toujours alignées avec les priorités et politiques nationales (sur le volet mobilité notamment). Les élus sont en effet peu enclins à prendre en charge une politique étatique du fait du statut particulier de la CTM et de sa recherche d'autonomie par rapport aux politiques nationales. Jugée non-prioritaire politiquement, la prise en main du PIC en est d'autant plus ralentie en Martinique.

Figure 2 : Facteurs explicatifs des difficultés de la CTM dans l'atteinte de ses objectifs chiffrés dans le cadre de la mise en œuvre du Pacte en Martinique



¹⁸ Le dégagement est une règle de discipline budgétaire, fondée sur le principe que les montants engagés annuellement dans un programme, qui ne sont pas couverts par un préfinancement initial ou annuel, un paiement intermédiaire ou par une demande de paiement intermédiaire au cours d'une période déterminée, sont perdus.

En conséquence, la CTM n'a pas été en mesure de mettre en œuvre les crédits du Pacte ultramarin: dépassée par des enjeux politiques, d'organisations internes et de changements de gouvernance, elle n'a pas eu la souplesse ni la réactivité nécessaires au déploiement de cette politique publique. La lourdeur des processus internes à la CTM pèse sur tout l'écosystème de l'action publique en matière de formation professionnelle en Martinique.

Ces différents enjeux expliquent que bon nombre des actions annoncées dans le Pacte (rédigé par la CTM), dont le parcours « Cap Compétences », **n'aient pas été mis en œuvre**. Cela explique également aussi que **l'IMFPA, pourtant opérateur de la CTM en matière de formation professionnelle, n'ait que très peu été concerné pas les fonds du PIC et que le PIC et le Pacte n'aient pas entraîné de changements** dans les parcours que l'institut propose.

2.1.2 La prise en main PIC par Pôle Emploi a permis de garantir son déploiement opérationnel, un déploiement qui a toutefois pâti de l'absence de portage politique du PIC

La délégation de la mise en œuvre du PIC à Pôle Emploi a permis un déploiement efficace du PIC

Face aux diverses difficultés empêchant la CTM de mettre convenablement en œuvre le Pacte en Martinique, la CTM a décidé à partir de 2020 de déléguer 60% de l'enveloppe du PIC à Pôle Emploi, 40% restant à la charge de la CTM. En 2021, 100% de l'enveloppe du PIC a été déléguée à Pôle Emploi. En 2022, la répartition de l'enveloppe du PIC devait être rétablie au niveau de 2020, mais au regard des difficultés de la CTM à dépenser son socle, elle a proposé en octobre 2022 à Pôle Emploi de prendre en charge les 40% de l'enveloppe dont elle avait la charge, proposition refusée par Pôle Emploi en raison de la quasi-impossibilité d'écouler les 40% restant dans les délais impartis.

La Martinique est ainsi la seconde région française après la Guyane à avoir délégué ses entrées en formation à Pôle Emploi entre 2018 et 2021. Elle a délégué en moyenne 83% de ses entrées en formation à Pôle Emploi entre 2019 et 2021.

Tableau 4 : Nombre d'entrées déléguées par la Martinique à Pôle Emploi entre 2018 et 2021 par rapport à l'ensemble des DROM et à la France métropolitaine

	2018	2019		2020 (hors CPF autonome)			2021 (hors CPF autonome)			
	Entrées financées Région	Entrées financées Région	Dont entrées déléguées à DF	% délégation PE	Entrées financées Région	Dont entrées déléguées à DF	% délégation PE	Entrées financées Région	Dont entrées déléguées à DF	% délégation PE
Martinique	100	1 000	800	80%	1 600	1 400	88%	1 700	1 400	82%
DROM	10 800	21 300	10 300	48%	24 000	16 800	70%	28 800	17 500	61%
France métropolitaine (hors ARA et PACA)	294 400	366 800	55 900	15%	343 000	59 500	17%	420 600	60 700	14%

Source : DARES, 3^{ème} Rapport du Comité scientifique

La prise en charge du Pacte par Pôle Emploi en Martinique présente en effet de nombreux avantages. Tout d'abord, les nouvelles modalités d'achats de formation de Pôle Emploi, réformées en profondeur en 2019 au niveau national, ont entraîné plusieurs conséquences :

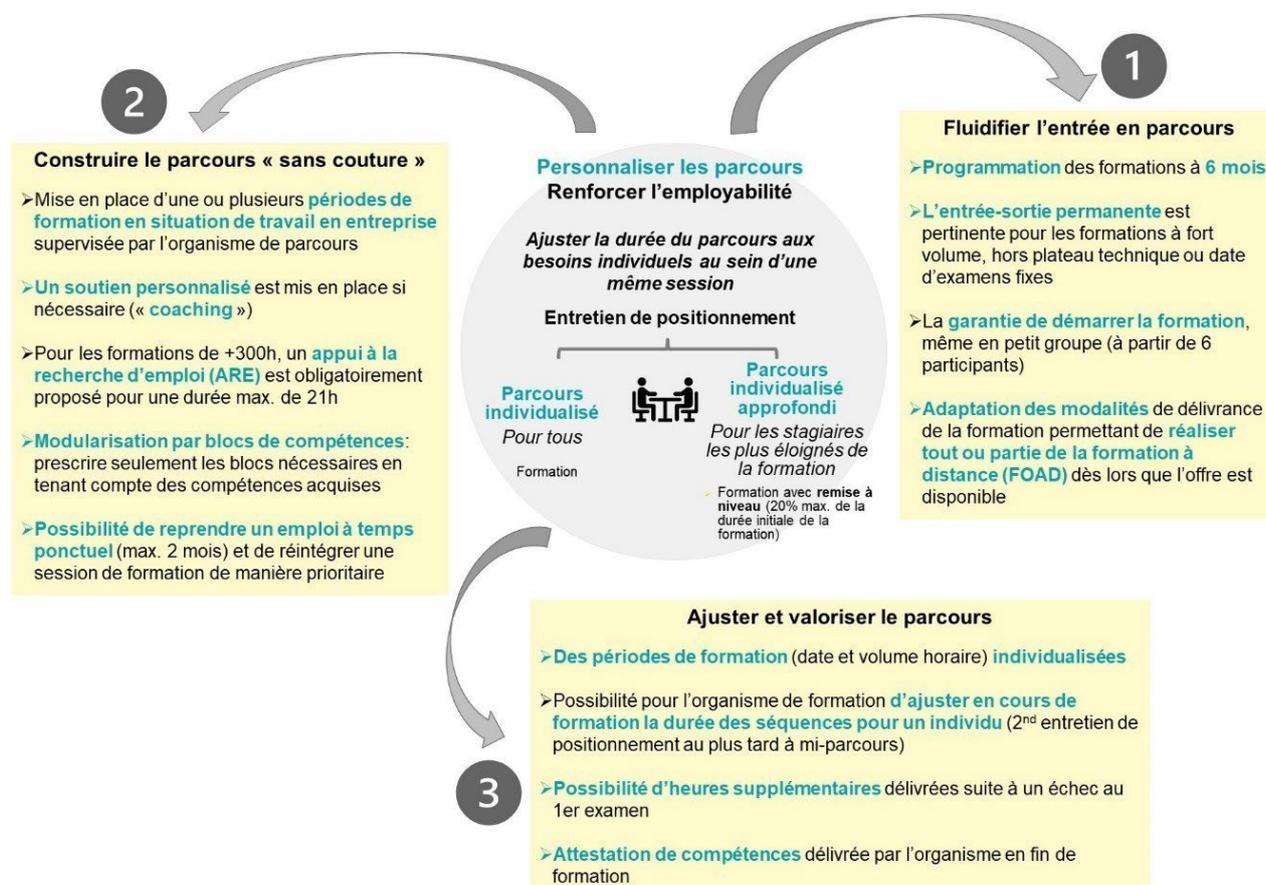
- **Une capacité à mettre en place des marchés plus rapidement et avec plus de souplesse que la collectivité.** Dans le cadre du Pacte, Pôle Emploi a mis en place un marché sur 3 ans qui sert de fil

rouge pour guider les actions. Pôle Emploi propose en effet des procédures plus agiles (marchés publics pluriannuels, conventionnements avec des partenaires externes).

- ▶ **Une capacité à innover et à déployer des expérimentations dans le cadre des marchés.**
- ▶ **Une organisation fluide permettant des marges de manœuvre et une capacité à adapter, faire évoluer les marchés, grâce notamment aux marchés subséquents.** D'après les acteurs interrogés, Pôle Emploi est plus « manœuvrant » sur leurs dispositifs, là où la collectivité est davantage stratifiée et organisée en silos.
- ▶ **Une meilleure sécurisation des marchés par rapport à ceux de la CTM :** « Beaucoup d'organismes de formation préfèrent aller vers les marchés de Pôle Emploi car ils sont plus sécurisés et ils sont garantis d'avoir du travail. », direction territoriale de Pôle Emploi. Le marché AFC de Pôle Emploi offre en effet un cadre financier confortable aux organismes de formation.
- ▶ **Une complémentarité des financeurs (et donc des actions de formations) jugée bénéfique pour les organismes de formation qui peuvent percevoir des financements tant de la CTM que de Pôle Emploi :** En résulte une assez grande variété d'actions de formation et une plus grande diversification de l'offre de formation des organismes de formation.

Le lancement national du PIC s'est en effet accompagné en parallèle d'une **transformation nationale de la commande publique par Pôle Emploi**, en particulier à travers les marchés d'actions de formation conventionnées (AFC) de 2019 et 2020 lancés au niveau national. Le nouveau marché AFC de 2019 diffère en effet fortement de celui de 2014, qui portait davantage sur des formations d'adaptation au poste de travail, de perfectionnement et de remise à niveau mais de durée plus courte. Conçu comme un **accord-cadre pluriannuel à bons de commande** dont la fin est prévue en septembre 2023, le nouveau marché AFC de Pôle Emploi a introduit des innovations structurantes en matière de modalités pédagogiques et de parcours de formation, au niveau national (mise en place de modules de remise à niveau, de coaching et d'accompagnement à la recherche d'emploi au sein d'une même session de formation (voir schéma ci-dessous)).

Figure 3 : Innovations structurantes des marchés AFC de Pôle Emploi (2019-2020)



Source : Elaboration EY d'après Pôle Emploi (niveau national)

En Martinique, le marché AFC reflète les besoins des secteurs économiques identifiés dans le Schéma Territorial de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation de la région Martinique (STDEII)¹⁹. Il est découpé en **25 lots mono-attributaires**, attribués à des organismes de formation uniques ou à des cotraitants et sous-traitants dans le cas de groupements :

- ▶ Les lots 1 à 7 correspondent aux **compétences transverses** (illettrisme, remise à niveau, anglais, etc.).
- ▶ Les lots n°10 à n°12, n°14 à n°17, n°19, et n°21 à n°24 correspondent à des **formations qualifiantes/certifiantes** vers des secteurs en tension : BTP, hôtellerie-tourisme-restauration, industrie, environnement, etc. Faute d'offres satisfaisantes, six lots n'ont pas été attribués²⁰.
- ▶ En complément du marché AFC, en Martinique, un **marché spécifique aux formations dans le domaine du numérique** a été lancé : « Formations inclusives aux métiers du numérique », comprenant un lot unique de session développeur Web.

De plus, la mise en œuvre du PIC par Pôle Emploi, en renforçant sa triple-casquette de financeur (par délégation), d'acheteur et de prescripteur de formation, fait de Pôle Emploi l'acteur idoine pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs du PIC. Pôle Emploi maîtrise et centralise les indicateurs de suivi et est le plus à même d'atteindre les objectifs qualitatifs du PIC en termes de chaînage et de qualité des parcours de formation, qui rejoignent les objectifs de Pôle Emploi inscrits dans le cahier des charges du marché AFC. Ainsi, le nouveau marché AFC de Pôle Emploi introduit de nouvelles modalités pour

¹⁹ Tourisme durable, Agriculture – Agroenvironnement, Métiers de la Mer – Economie bleue, Sanitaire – Social – Services à la personne, Numérique, BTP, Environnement – Développement durable, EDD, Culture, Sport, Services aux entreprises, Conseil et Formation.

²⁰ Lot 8 « Production agricole, élevage », Lot 9 « Agroalimentaire », Lot 13 « Mécanique », Lot 18 « Activités sportives et culturelles », Lot 20 « Commerce », Lot 25 « Spectacle ».

répondre à quatre nouvelles exigences : la **personnalisation des parcours** pour renforcer l'employabilité des stagiaires (i), la **fluidification** de l'entrée en parcours (ii), la **construction** du parcours (iii) et **l'ajustement et la valorisation** des parcours (iv).

La prise en main du PIC par Pôle Emploi a enfin permis de renforcer la collaboration entre organismes de formation via une stratégie d'allotissement et une incitation au groupement des organismes de formation. La rénovation de la commande publique de Pôle Emploi à partir de 2019, dans le cadre du nouveau marché AFC, se fonde sur une nouvelle stratégie d'allotissement et à une incitation au regroupement des organismes de formation. La capacité des organismes de formation à proposer des associations avec les acteurs du territoire ou avec d'autres organismes de formation a constitué un critère clé dans le nouveau système de cotation. La volonté de Pôle Emploi, soulignée par la direction régionale à l'occasion des différents entretiens menés, était en effet d'inciter les organismes de formation à travailler ensemble, selon des modalités diverses qu'ils pouvaient ensuite déterminer (cotraitance, sous-traitance, partenariats, conventions d'objectifs et de moyens, etc.). D'après Pôle Emploi, le but de ces regroupements était triple :

- ▶ **Garantir un meilleur maillage territorial** et une bonne couverture de l'offre de formation ;
- ▶ **Accroître la profondeur des lots**, pour contrebalancer le fait que les centres de formation en Martinique soient relativement spécialisés ;
- ▶ **Accroître la qualité des offres candidates**, en incitant les organismes à nouer des liens et des partenariats avec des éducateurs spécialisés, des formateurs SST, des associations, etc.

Les inconvénients d'une mise en œuvre bicéphale du PIC sont toutefois nombreux, le portage politique du PIC n'étant pas assuré ni par la CTM ni par Pôle Emploi

Le partage des fonds du PIC entre la CTM et Pôle Emploi comporte toutefois des inconvénients et suppose d'importants efforts de coordination pour éviter deux principaux risques tant dans la mise en œuvre que dans le pilotage du PIC.

- ▶ **Des doublons dans les formations proposées par Pôle Emploi et la CTM dus à une coordination imparfaite sur les achats de formation** : Un partage efficace des achats de formation doit reposer sur une bonne coordination sur les achats, ce qui n'est pas toujours garanti. La ligne de partage entre la CTM et Pôle Emploi repose sur les secteurs professionnels et les dates de démarrage des sessions, pour éviter tous risques de doublons de formations. Simple dans les faits, cette ligne de partage requiert en réalité une grande agilité de la part de Pôle Emploi, du fait d'une coordination irrégulière avec la CTM. Il n'y a pas de véritable instance de coordination entre la CTM et Pôle Emploi et l'information réciproque sur les achats de formation se fait, lorsqu'elle existe, principalement de manière informelle. La CTM a par exemple lancé fin 2022 un marché de sessions de formation en agriculture, venant compléter un besoin non-couvert par le marché AFC de Pôle Emploi puisque le lot sur l'agriculture n'a pas été attribué. Toutefois, Pôle Emploi n'était pas au courant du lancement de ce marché par la CTM et l'a découvert dans le journal local, illustrant des insuffisances au niveau de la communication et de la coordination sur les marchés publics entre les deux financeurs.

« On discute avec la CTM. On se coordonne plutôt bien, même si ce n'est pas simple. On pourrait faire mieux. La CTM a aussi des problèmes internes de coordination avec l'IMFPA. », Direction régionale de Pôle Emploi Martinique

- ▶ **Un manque d'impulsion politique de la CTM et d'un pilotage concentré par Pôle Emploi sans réel cadre de partage** : Le retrait à 100% de la CTM dans la mise en œuvre du Pacte en 2020, 2021 et son incapacité à l'assumer en 2022 témoigne non seulement de difficultés administratives mais aussi d'un manque d'impulsion politique. Aucun pilotage n'est assuré par la CTM du fait des désaccords politiques entre le parti majoritaire à la CTM, autonomiste, et les politiques nationales. Le PIC n'est pas priorisé. Dès lors, toute la mise en œuvre revient à Pôle Emploi mais son rôle n'a pas été défini à l'origine comme le porteur du Pacte. Il se cantonne à son rôle d'opérateur technique de l'Etat sans prioriser la remontée d'information à la DEETS, mais cette position ne permet pas d'assurer une bonne visibilité globale du Pacte. Ce flou dans la définition des rôles de chacun engendre des problématiques de coordination et de visibilité entre les trois principaux acteurs de la gouvernance (DEETS, CTM et Pôle Emploi).

2.2 En raison de cette configuration, la gouvernance du Pacte est restée peu définie, ce qui a eu un impact négatif sur la coordination des acteurs

2.2.1 L'effacement de la CTM dans la mise en œuvre du PIC en Martinique n'a pas permis d'instaurer une gouvernance claire et partagée du PIC, dans un contexte de manque d'investissement du CREFOP comme instance de gouvernance

L'effacement de la CTM dans le pilotage du PIC pose plusieurs questions sur la gouvernance et le pilotage globaux du PIC.

Initialement, le texte officiel du Pacte Martinique signé en juin 2019 prévoyait une gouvernance qui devait s'articuler autour du CREFOP. Quatre instances avaient été initialement définies dans la gouvernance du Pacte :

- ▶ Un **Comité de pilotage**, composée de la DEETS, la CTM et par les co-présidents du CREFOP ;
- ▶ Ce comité de pilotage du Pacte devait être adossé à une **Conférence des financeurs** composé des mêmes instances, qui gère le pilotage financier ;
- ▶ En parallèle, une **instance de suivi opérationnel** devait être composée du Préfet de Région, du Président du Conseil Exécutif de la CTM et de leurs services respectifs afin d'assurer le suivi stratégique, opérationnel et financier du Pacte ;
- ▶ Cette instance de suivi opérationnel est assistée d'une **instance de suivi stratégique** composée des services de l'Etat, de la CTM et du bureau du CREFOP, chargés d'assurer le suivi en cohérence avec le CPTDFOP. Le secrétariat permanent du CREFOP est chargé de l'animation de cette instance.

Toutefois, le déploiement de la gouvernance du PIC et du Pacte en Martinique a accusé un gros retard pendant les trois premières années du PIC, et s'est donc limité à un pilotage administratif. En effet, **le bureau du CREFOP, officiellement chargé du suivi du Pacte, ne s'est jamais réuni en Martinique.** De fait, c'était le secrétariat permanent du CREFOP, composé d'une seule personne, qui a assuré pendant les trois premières années du PIC les missions de coordination, mais il s'agissait d'un support administratif, non politique. Le contrat de la secrétaire du CREFOP s'est terminé fin 2022, il n'a pas été renouvelé et le poste n'a pas été remplacé depuis. Son rôle est assuré temporairement par l'Association de Gestion de l'Environnement et de la Formation de Martinique (AGEFMA) mais ce n'est pas sa vocation.

En l'absence de réunions plénières et de bureau central, le fonctionnement du CREFOP en Martinique s'appuie sur le travail des commissions (Emploi, Comptes, Orientation et Formation, Territoire). Des questionnements ont persisté sur le lieu de la gouvernance du Pacte au sein du CREFOP : si elle devait être inscrite au sein d'une commission spécialisée comme la Commission Territoire ou bien au sein du Bureau pour éviter la multiplication des instances. Mais les Commissions du CREFOP ont de toutes façons très peu de pouvoir. Elles sont réduites à un rôle représentatif de chambre d'enregistrement, et non consultatif. Un membre des Commissions Emploi et Orientation et Formation résume ainsi sa perception de l'utilité du CREFOP : *« Pour moi, le CREFOP est juste un moyen de rencontrer des gens. Tout remonte au Bureau et en Assemblée plénière. On ne décline rien du tout, et on se réunit juste pour dire qu'on se réunit. »*

Ainsi, la difficile mise en place du CREFOP a ainsi fait de la gouvernance officielle du Pacte une « usine à gaz », d'après la DEETS. **Le rôle insignifiant du CREFOP en Martinique ne permet pas d'en faire la structure porteuse du PIC** et du Pacte, alors même qu'il était annoncé dans le texte initial que son portage devait être hébergé au sein du CREFOP.

Face à ces difficultés, la gouvernance du Pacte a été simplifiée par rapport à la gouvernance prévue et est restée à un niveau de gestion technique, elle-même quasiment à l'arrêt depuis septembre 2022

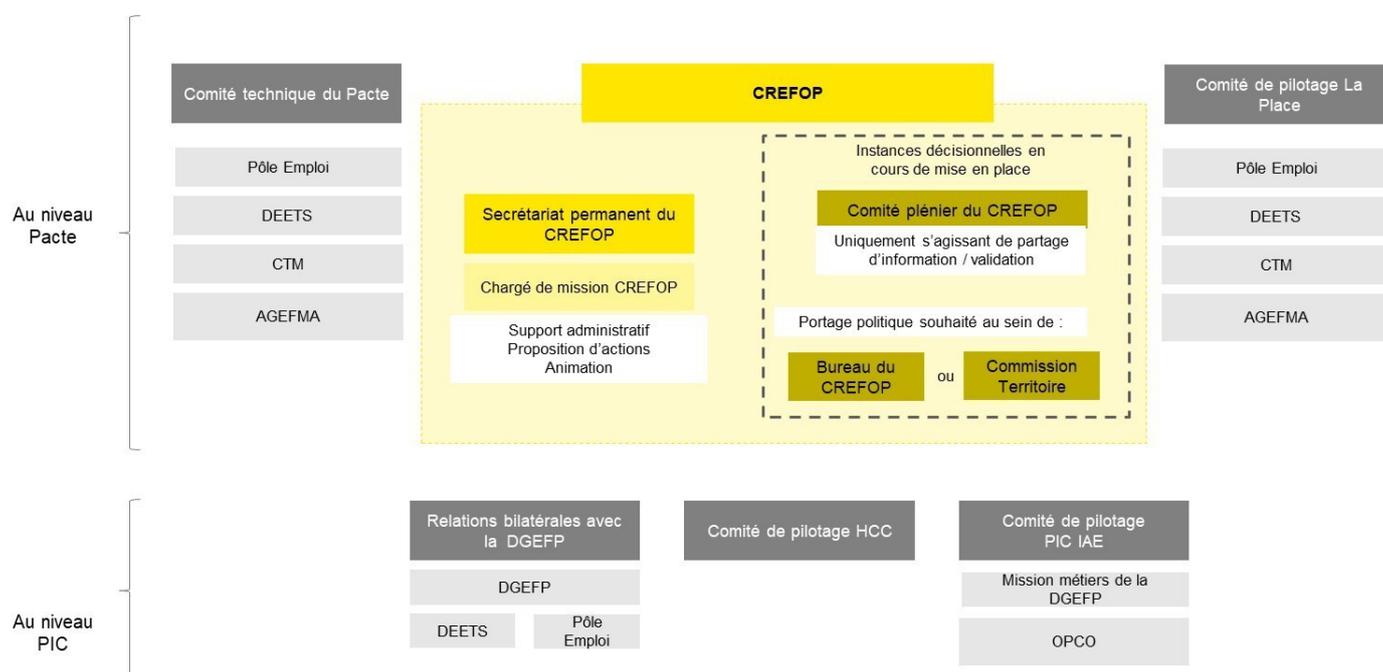
Face à l'enjeu de mise en place d'une gouvernance politique et stratégique fonctionnelle, les acteurs en charge du pilotage du PIC et du Pacte maintiennent des réunions au sein de comités techniques qui ont lieu une fois par mois et portent sur l'avancée des actions. Co-piloté par la CTM et par la DEETS, le

COTECH du Pacte réunit la CTM, Pôle Emploi, et l'AGEFMA. L'ordre du jour du dernier COTECH portait sur :

- ▶ Le COPIL de mise en place de la communauté sur la plateforme La Place ;
- ▶ Un point financier, en vue de préparer le rendez-vous annuel avec la Haute-Commissaire aux Compétences, qui ne s'est pas tenu l'année dernière ;
- ▶ L'avenant financier de 2022 marquant la prolongation du Pacte ;
- ▶ La question de **l'évaluation territorialisée du Pacte**, qui était prévue initialement dans le Pacte mais qui a finalement été **abandonnée** en raison de l'évaluation présente menée par la DARES.

Au-delà du COTECH, le pilotage du Pacte en Martinique fait l'objet de réunions de suivis informelles, d'un suivi en lien avec Pôle Emploi localement, la DGEFP et la HCC (de façon tripartite), et aussi avec l'AGEFMA.

Figure 4 : Gouvernance déployée en Martinique au niveau du PIC et du Pacte



Source : Elaboration EY

Toutefois, **depuis septembre 2022, même les comités techniques ont été suspendus** en raison de la prolongation des débats portant sur le deuxième avenant au Pacte qui freinent son avancement. Par ailleurs, **aucun comité de pilotage n'a eu lieu depuis deux ans**, l'instabilité persistante du CREFOP empêchant la bonne tenue de ces COPIL.

2.2.2 En l'absence d'une gouvernance régionale claire au sein du CREFOP, le PIC est marqué par une gestion cloisonnée qui ne favorise pas la remontée d'informations entre les partenaires

Le pilotage des actions du Pacte et du PIC demeure morcelé, qu'il s'agisse de la CTM ou de la DEETS.

Les personnes en charge des projets du PIC et du Pacte manquent en conséquence d'une vision globale de l'ensemble des actions et ne sont pas forcément au courant des personnes en charge du suivi d'autres actions. A la CTM, le Pacte est suivi par deux personnes à la direction de la Formation professionnelle, ce qui leur paraît être un élément à améliorer. A la DEETS, le pilotage est assez cloisonné au sein du pôle Entreprises, Emploi, Economie (3E), dont le découpage en cinq Départements ne paraît pas faciliter la

lecture des différents appels à projets et dispositifs du PIC gérés par ce pôle. **L'absence d'un COPIL interne à la DEETS sur le suivi du PIC et du Pacte ne favorise pas ce pilotage.**

Les remontées d'information entre Pôle Emploi, la DEETS, la CTM et le CREFOP sont peu fonctionnelles et peuvent prendre un certain temps, ce qui empêche d'avoir une vision en temps réel des éléments de bilan des actions du Pacte de la part de la CTM. La CTM et Pôle Emploi étant les deux grands financeurs des formations dispensées dans le cadre du Pacte, ils suivent l'essentiel des données de suivi sur les entrées en formation et sur les résultats des projets mis en œuvre. Dès lors, certains partenaires institutionnels regrettent le manque de transmission régulière des informations concernant l'évolution du suivi des formations. L'absence de référent formation à la DEETS n'œuvre pas en ce sens. Les remontées d'information sur ces sujets sont seulement permises grâce aux bilans annuels de la CTM et Pôle Emploi.

En effet, les données de bilan sur les entrées en formation, types de formation et données quantitatives sur les publics, leur typologie, les secteurs de métier, etc. sont fournies par la Direction nationale de Pôle Emploi, via l'outil POP. Si la DEETS dispose d'une vision correcte du Pacte, elle regrette une vision partielle du PIC, causée selon elle par le manque d'une personne dédiée entièrement au suivi global et à la centralisation des informations. L'indécision autour du deuxième avenant au Pacte et le pilotage en solitaire de Pôle Emploi ont créé un manque de visibilité pour la cheffe de projet PIC à la DEETS qui a donc été contrainte de suspendre les comités techniques : « *On tourne toujours autour de l'avenant n°2. Je ne peux pas avoir de visibilité ni même rédiger quoi que ce soit, et Pôle Emploi fonctionne un peu seul. J'ai donc mis un frein aux COTECH.* »²¹. A l'inverse, les remontées d'information entre la DEETS et Pôle Emploi ne sont pas non plus assurées. Pôle Emploi n'est par exemple pas au courant des appels à projets émis par la DEETS et des lauréats dans le cadre de l'Axe 3 du Pacte.

Par ailleurs, d'autres partenaires comme les Acteurs de la Compétence²² ou le MEDEF sont tenus à l'écart du pilotage du PIC, notamment à cause du retard pris dans la mise en place du CREFOP qui a pu constituer un frein dans la construction de relations entre acteurs partenaires du PIC et du Pacte. Ainsi, la collaboration avec un acteur comme le MEDEF est rendue compliquée du fait de l'absence de gouvernance et donc d'interlocuteurs stables au CREFOP. De même, les Acteurs de la Compétence ne siègent pas au CREFOP malgré leurs demandes répétées.

Une gouvernance instable qui engendre des tensions dans les relations entre la CTM et les autres partenaires, en particulier avec la DEETS qui représente l'Etat

Le dialogue au sein de l'écosystème de la formation professionnelle s'est dégradé en Martinique. Les difficultés dans la mise en place d'une gouvernance stable du PIC et du Pacte en Martinique traduisent en effet la prévalence des enjeux politiques sur les missions régaliennes de la CTM telles que la formation professionnelle. Le poids très important des élus et de leurs couleurs politiques en Martinique semble parfois complexifier les relations de la CTM avec ses partenaires comme le CREFOP ou la DEETS.

Ce constat, cumulé à la gouvernance instable et peu lisible du PIC en Martinique, a donc contribué aux difficultés de déploiement du PIC. Dans un contexte de portage bicéphale du PIC (par la CTM et, par délégation, par Pôle Emploi), la fédération de ces différents partenaires autour du Pacte paraît insuffisante.

2.3 Le déploiement du PIC en Martinique s'inscrit en outre dans un écosystème d'organismes de formation très spécifique, encore en cours de professionnalisation

2.3.1 Un écosystème des organismes de formation caractérisé par une inégale répartition géographique, un déséquilibre entre structures publiques et

²¹ Entretien avec la DEETS le 17 Novembre 2022.

²² Les Acteurs de la Compétence représentent les adhérents de la Fédération de la Formation Professionnelle, qui rassemble les entreprises et associations privées contribuant au développement des compétences.

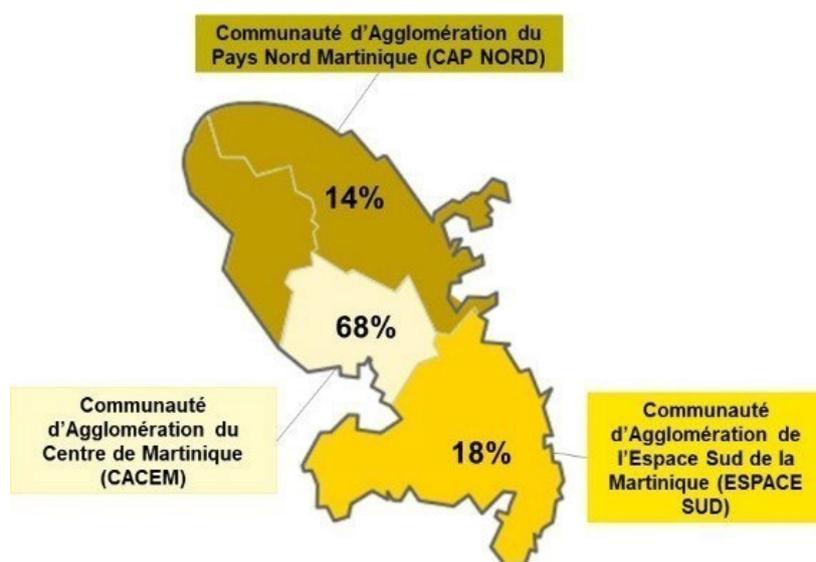
privées dans l'accès aux financements publics et une certaine fragilité financière

Le déploiement du PIC et du Pacte en Martinique s'inscrit dans un écosystème des organismes de formation très fragilisé en Martinique.

La DEETS dénombre au total environ **650 organismes de formation** en Martinique en 2022²³, mais seulement un tiers, d'après la DEETS, est considéré comme étant réellement actif. L'écosystème des organismes de formation martiniquais se caractérise par plusieurs éléments :

- **Une concentration géographique des organismes de formation** : L'activité de formation est essentiellement **concentrée sur la zone Centre** de la Martinique, en cohérence d'ailleurs avec la concentration des autres secteurs d'activité économique du territoire dans cette même zone. En effet, comme illustré ci-contre, plus d'un tiers des organismes de formation (68%) sont implantés sur la Communauté d'Agglomération du Centre de Martinique (CACEM).

Figure 5 : Répartition géographique des organismes de formation en Martinique

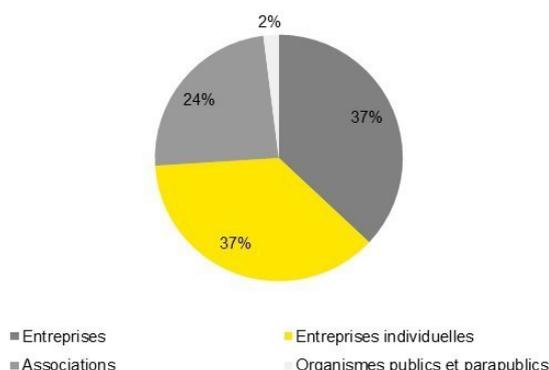


Source : Rapport d'activité intermédiaire du projet (sur la base de données de 2018 de l'AGEFMA)

- **Une part élevée d'organismes sous statut privé lucratif et d'entreprises individuelles** : Le choix du statut n'est pas sans incidence sur le fonctionnement de la structure : il reflète à la fois la vision de la direction et entraîne des conséquences sur l'organisation interne de la structure. En Martinique, d'après les données de 2018 de l'AGEFMA (le Carif-Oref du territoire), les organismes sous statut privé lucratif représentent plus d'un tiers des organismes de formation du territoire (37%), tout comme les entreprises individuelles (37% également). Les organismes sous statut associatif représentent quant à elle 24% des structures. L'écosystème de la formation professionnelle du territoire martiniquais se caractérise donc par des petites structures peu équipées, ayant peu de plateaux techniques, du fait de leur manque de moyens financiers.

²³ Sont comptabilisés les organismes de formation ayant obtenu auprès de la DEETS un numéro de déclaration d'activité et ayant une obligation annuelle de fournir un bilan pédagogique et financier (BPF), qui retrace les produits encaissés par l'organisme de formation ainsi que ses objectifs pédagogiques. Ce chiffre inclut notamment les autoécoles, écoles de plongée, etc.

Figure 6 : Typologie des organismes de formation en Martinique

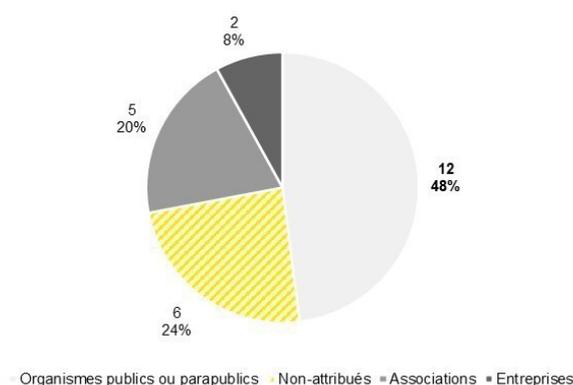


Source : Rapport d'activité intermédiaire du projet de Mission territoriale en Martinique (sur la base de données de 2018 de l'AGEFMA)

- **Bien qu'étant plus nombreux que les organismes publics, les organismes privés ne sont pas les premiers mandataires des marchés publics de Pôle Emploi et de la CTM** : si les organismes sous statut privé (entreprises et entreprises individuelles) représentent 74% des organismes de formation en Martinique (voir camembert ci-dessus), les organismes publics et parapublics sont les principaux attributaires des marchés publics, pour différentes raisons :

- **S'agissant du marché AFC de Pôle Emploi lancé concomitamment au PIC en 2019**, les organismes publics et parapublics représentent en effet près de 50% des structures mandataires (48%). Sur les 25 lots du marché, 12 leur ont été attribués, dont 7 lots pour la Chambre de commerce et d'industrie (CCIM), 3 lots pour le Greta et 2 lots pour le Centre de formation des apprentis (CFA) AMEP BTP, une association fonctionnant en convention avec la CTM. Ce déséquilibre est notamment à mettre en lien avec la structure de l'écosystème de la formation professionnelle en Martinique, caractérisé par des organismes privés de petite taille et peu équipés, ce qui favorise l'attribution des marchés aux structures publiques (effet « taille »).

Graphique 2 : Répartition des lots du marché AFC 2019 de Pôle Emploi en fonction de la typologie des structures attributaires



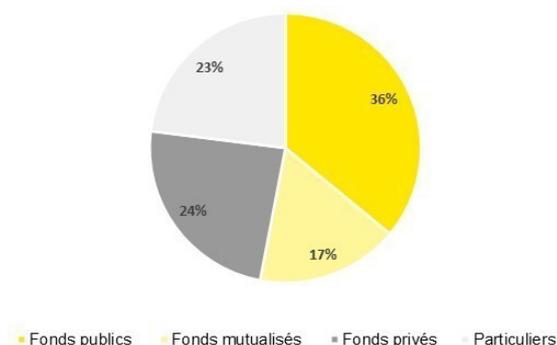
Source : Elaboration EY d'après Pôle Emploi Martinique

- **Les attributions des marchés de la CTM reflètent aussi une prédominance des organismes de formation publics.** L'IMFPA et l'Institut martiniquais du sport (IMS) en particulier occupent des positions privilégiées dans les marchés de la CTM puisque leurs financements sont garantis par des conventions avec la CTM. Agissant comme les « bras armés » de la CTM en matière de formation, leur position quasiment monopolistique renforce le manque de collaboration entre les financeurs publics de la formation et les organismes de formation privés. La fédération des organismes de formation privés « Les Acteurs de la Compétence » est ainsi très peu représentée en Martinique. Elle n'est pas membre du CREFOP, aucun de ses membres n'a bénéficié de la PCRH ni de la Mission territoriale d'appui-conseil aux organismes de formation. Cette fédération

est par ailleurs davantage positionnée sur le marché de la formation continue et de la formation en entreprise.

- ▶ **Un secteur d'activité tourné vers la mobilisation de fonds publics ou mutualisés pour une petite majorité d'entre eux (53%)** : une enquête en ligne, déployée en 2020 par l'AGEFMA auprès de 400 structures (dont 76 qui ont répondu), démontre que 36% des organismes de formation répondant à l'enquête mobilisent des fonds publics au titre de leur activité, auxquels s'ajoutent 17% faisant appel à des fonds mutualisés. Ce chiffre de 36% d'organismes de formation ayant recours à des fonds publics n'est d'ailleurs pas très élevé et peut s'expliquer par une **difficulté, qui demeure, dans l'accès aux appels d'offre publics**. Pour les deux premiers financeurs de la formation professionnelle en Martinique (Pôle Emploi et la Collectivité territoriale de Martinique, CTM), il s'agit principalement d'un format de commande publique, ce qui suppose pour les organismes de formation de **maîtriser les techniques de réponse aux appels d'offre**, ainsi que les éléments essentiels du Code des marchés publics. En l'occurrence, la réponse aux marchés publics, qu'ils viennent de la CTM ou de Pôle Emploi, semble être une difficulté pour beaucoup d'organismes de formation. Cette difficulté est renforcée par l'accroissement des exigences des acheteurs publics dans les cahiers des charges, auxquels les organismes de formation ne sont pas toujours capables de répondre (exigence de couverture territoriale, de qualité pédagogique, par exemple). D'après Pôle Emploi, les organismes de formation sont relativement peu à répondre aux appels d'offre lancés et ce sont en général souvent les mêmes, à savoir ceux qui sont déjà bien établis sur le territoire et qui disposent d'une taille critique.

Figure 7 : Origine des fonds de la formation en Martinique



Source : Enquête auprès des organismes de formation de 2020 déployée par l'AGEFMA – 76 répondants

Pour les organismes de formation qui recourent effectivement aux fonds publics et mutualisés, la principale difficulté réside alors dans le **manque de régularité de la commande publique de formation**. En effet, le fait que la CTM n'ait pas lancé d'appels d'offre en 2022 (à l'exception d'un appel d'offres dans le secteur de l'agriculture lancé en novembre 2022²⁴) a accru le besoin pour les organismes de formation de trouver des financements complémentaires. Ce risque de dépendance à la commande publique n'est d'ailleurs pas sans conséquences sur la trésorerie des organismes de formation, puisque la facturation des marchés peut prendre beaucoup de temps (particulièrement s'agissant des marchés de la CTM) et fragiliser la soutenabilité financière des organismes de formation.

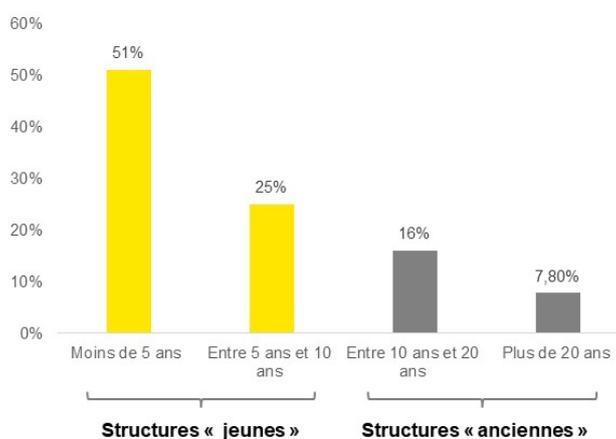
- ▶ **Une situation de précarité financière, globalement partagée par l'ensemble des organismes de formation** : les organismes de formation du territoire se trouvent pour beaucoup dans une situation de précarité financière. L'irrégularité de la commande publique, et les délais de paiement parfois importants contribuent à cette précarité pour les organismes ayant recours aux marchés publics. Les besoins en trésorerie, renforcés par la crise sanitaire, tiennent aussi, de manière plus structurelle, à la petite taille de certains organismes de formation et à l'étroitesse du marché de formation professionnelle. D'après l'enquête déployée en 2020 par l'AGEFMA, 31,9% des répondants à l'enquête ont déclaré n'avoir aucun salarié, auxquels s'ajoutent 45,8% des répondants ayant déclaré avoir entre 1 et 5 salariés. L'un des enjeux pour le territoire martiniquais est donc d'accompagner les organismes de formation du territoire

²⁴ Le 5 novembre 2022, la CTM a lancé un appel d'offre relatif à la réalisation d'actions de formations diplômantes dans le secteur de l'agriculture (22 lots).

dans leur restructuration, en invitant le cas échéant ceux-ci à se regrouper pour atteindre une taille critique.

- **Un écosystème caractérisé par la pluralité de structures jeunes, et par une certaine immaturité dans la maîtrise de l'ingénierie**, tant pour les structures plus anciennes que pour les plus récentes. En Martinique se distinguent les **structures dites « jeunes »**, récemment créées (moins de 10 ans), qui concernent 76% des organismes de formation du territoire, d'après les données de l'AGEFMA en 2018. Cette part élevée s'explique par la prépondérance, sur le territoire martiniquais, de structures créées depuis moins de 5 ans, qui constituent à elles seules 51% des organismes de formation martiniquais. Et les **structures dites « anciennes »**, **présentes depuis plus de 10 ans sur le territoire**. Pour ces structures les besoins sont plus divers et pas nécessairement plus restreints que s'agissant des structures « jeunes ».

Graphique 3 : Ancienneté des organismes de formation en Martinique



Source : Rapport d'activité intermédiaire du projet de Mission territoriale (sur la base de données de 2018)

- **La mise en place du Pacte Territorial d'Investissement dans les Compétences en Martinique a constitué une opportunité pour se saisir, à l'échelle du territoire, de l'enjeu de professionnalisation du secteur, via le projet de « Mission territoriale »**

A cet effet, **le déploiement du Pacte territorial d'investissement dans les Compétences en Martinique a constitué une opportunité pour faire évoluer le système de la formation professionnelle continue du territoire** martiniquais. Il soutient notamment la mise en place d'initiatives permettant la transformation et la modernisation de l'écosystème de formation professionnelle, en favorisant la structuration et la professionnalisation de la filière. L'enjeu est en effet de permettre aux organismes de formation du territoire de mieux anticiper les changements liés aux évolutions normatives, économiques, technologiques, ainsi qu'à l'évolution même des métiers.

Dans le cadre du Cap de transformation du Pacte²⁵ (Axe 3.5 du Cap de transformation du PTIC : *Accompagner la montée en compétence des acteurs*), un projet a été lancé qui visait spécifiquement l'accompagnement et la montée en compétences des organismes de formation du territoire : la **Mission territoriale de coordination, d'appui-conseil et de soutien à l'ingénierie de projets**. Le projet a été repris dans le Pacte même, au titre de l'Axe Transverse. Il constitue une démarche d'appui-conseil aux organismes de formation portée par la Direction « Mutations Economiques » de la DEETS, qui s'est traduite par le déploiement d'un appel à projets, dont le lauréat unique a été la société Prisme Ingénierie & Conseil (trois autres cabinets avaient répondu à l'appel à projets²⁶).

²⁵ Chaque Pacte d'investissement dans les compétences s'inscrit dans un « Cap de Transformation », qui retrace les leviers de transformation qui doivent lui permettre de réaliser d'ici 2022 les engagements réciproques (Etat – Collectivité) et qui structure la démarche sur quatre ans.

²⁶ Les trois autres cabinets candidats sont les suivants : Maelia Consulting, ABL Ressources & Expertise et AADCP

Encart 1 : Objectifs, mise en œuvre et réalisations de la « Mission territoriale de coordination, d'appui-conseil et de soutien à l'ingénierie de projets »

Objectifs du projet :

Le projet vise à proposer une **prestation d'appui-conseil** auprès des organismes de formation martiniquais et à les **accompagner de manière individualisée** dans l'ensemble de leurs besoins de développement. En réponse au cahier des charges de la DEETS, ce projet se décompose en quatre missions principales (ou « axes d'intervention ») :

- ▶ **Axe 1 : Assurer l'appui à la gouvernance de la mission territoriale**
- ▶ **Axe 2 : Assurer une mission d'appui-conseil aux acteurs de la formation du territoire**
- ▶ **Axe 3 : Formaliser un plan de professionnalisation des acteurs territoriaux de la formation**
- ▶ **Axe 4 : Suivre et évaluer – Assurer le reporting du projet**

Au titre de l'axe 2 du projet, l'organisme de formation (ou le CFA) volontaire peut ainsi bénéficier d'un accompagnement personnalisé à même de favoriser la montée en compétences à la fois des dirigeants et des salariés, sur les domaines suivants :

- ▶ **Gestion et développement ;**
- ▶ **Ressources humaines ;**
- ▶ **Juridique**, notamment l'accompagnement au RGPD ;
- ▶ **Commercial ;**
- ▶ **Communication ;**
- ▶ **Ingénierie et développement ;**
- ▶ **Accompagnement à la qualité**, notamment au regard de la certification Qualiopi ou des enjeux relatifs à la digitalisation ;
- ▶ **Aménagement et logistique.**

Mise en œuvre et chiffres-clé :

Financé exclusivement par le biais de l'Axe transverse du Pacte, la participation de l'Etat au titre de la convention est de 914 250€, sur trois ans, selon la ventilation suivante :

Tableau 5 : Ventilation annuelle de l'enveloppe financière allouée au projet

Année du projet	Montant alloué
Année 1 (2020)	304 750€
Année 2 (2021)	304 750€
Année 3 (2022)	304 750€

Source : Convention pluriannuelle DEETS / Prisme Ingénierie & Conseil

Le budget alloué au titre de la Mission territoriale doit permettre de financer un total **de 6 650 heures** de prestation, allouées aux trois volets ci-dessous :

- ▶ **Volet 1 : Ingénierie de dispositifs de formation et d'accompagnement** : 300 heures
- ▶ **Volet 2 : Appui conseil aux organismes** : le montant calculé sur la base moyenne de 10 jours d'intervention, correspondant à un volume horaire global consacré à chaque structure de **70 heures, à hauteur de 10 150€**. Un objectif d'accompagnement de **90 structures sur 3 ans** était envisagé dans la convention avec la DEETS. (70 heures x 90 structures = 6300 heures)
- ▶ **Volet 3 : Restitution finale** : 50 heures

Bilan des réalisations

- ▶ D'après le dernier document de bilan du projet disponible (rapport intermédiaire 2021), 1430 heures ont été réalisées, sur un total de 6 650 heures prévues, qui ont principalement porté sur l'Axe 2 du projet. Le déploiement du projet a été **inégal selon les axes** et témoigne de la **forte prépondérance accordée à l'Axe 2** (sur ses deux volets) **pour lequel 86% du volume horaire a été concentré** (soit 1225,05 heures).
- ▶ **131 organismes de formation ont été accompagnés** par Prisme Ingénierie & Conseil dans le cadre de l'Axe 2 du projet. Le projet cible avant tout des organismes de formation établis, comprenant plusieurs salariés.

3. Axe de questionnement évaluatif n°1 : formation pour les personnes les plus éloignées de l'emploi et les moins diplômées

Rappel de l'axe de questionnement évaluatif n°1

Stimuler l'engagement vers et dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi et les moins diplômées notamment dans certaines zones (quartiers prioritaires, zones rurales)

Source : Cahier des charges

Principaux faits saillants

- ▶ **Le déploiement du PIC en Martinique s'est traduit par une hausse constatée des entrées en formation**, qui est notamment le fait de Pôle Emploi (dont le taux de réalisation des objectifs d'AIIS est de 147% en 2021), permis notamment par une série d'actions en faveur du repérage et de l'orientation des publics.
- ▶ **Les formations en compétences transverses, proposée dans le cadre du PIC, sont très adaptées en Martinique au regard des besoins élevés de la population en la matière**, le renforcement et la sécurisation des savoirs de base constituant des prérequis importants à une insertion durable sur le marché du travail.
- ▶ Pôle Emploi se pose comme un **acteur majeur de l'orientation et la préparation** des publics PIC en Martinique, tant à travers l'achat de formations qu'à travers ses actions de prescription et d'accompagnement renforcés des publics PIC. Toutefois, les formations portées par la CTM permettent de toucher davantage les publics non qualifiés que les formations de Pôle Emploi.
- ▶ **S'agissant des publics jeunes, les Missions locales se posent comme les acteurs privilégiés de l'orientation et de la prescription de formation** à travers leurs actions partenariales et très territorialisées, comme cela a pu être observé dans le cadre du projet de Caravane des Jeunes Invisibles, organisé en partenariat avec la Mission locale du Nord
- ▶ **Malgré une volonté affichée dans le Pacte de proposer des actions de remobilisation des publics spécifiques (NEET, personnes en situation de handicap et sous mains de justice), il est difficile de mesurer les impacts concrets de ces actions menées à très petite échelle.** Les principaux besoins de ces jeunes s'articulent autour d'un manque d'informations et de conseils sur les questions de projets professionnels et d'accès à l'emploi. Des efforts demeurent à faire pour mobiliser les publics les plus éloignés de l'emploi, alors que les formations proposées ne sont pas toujours adaptées : les formations en illettrisme, par exemple, ne sont pas adaptées au public en situation d'analphabétisme.
- ▶ **Le travail partenarial et de réseau des acteurs de de l'insertion, l'emploi et de la formation** apparaît comme un facteur clé du *sourcing*, repérage et de la mobilisation des publics PIC. A l'inverse, des effets de concurrence entre dispositifs ou acteurs de l'insertion peuvent contrarier les actions de remobilisation.

Une vue d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés au titre du PIC en Martinique et répondant à l'axe de questionnement évaluatif n°1 est présentée en [Annexe 7.3](#).

3.1 Un public-cible du PIC circonscrit aux jeunes et aux demandeurs d'emploi de niveau infra-BAC ou éloignés de l'emploi, particulièrement pertinent en Martinique

3.1.1 Le ciblage du PIC sur les jeunes et les demandeurs d'emploi de niveau infra-BAC ou éloignés de l'emploi, est particulièrement pertinent en Martinique au regard des caractéristiques du territoire

Les statistiques socio-démographiques en Martinique singularisent la région par rapport à la moyenne nationale

Le Pacte vise un public comprenant (i) les jeunes ayant rapidement arrêté leurs études et faisant face à des difficultés d'insertion dans l'emploi et (ii) les demandeurs d'emploi ayant un niveau de formation BAC (équivalent au BAC mais sans diplôme obtenu) et infra-BAC (strictement inférieur au BAC). Le Pacte porte également une attention particulière à la représentation des publics rencontrant davantage de difficultés d'insertion professionnelle, en visant notamment à :

- ▶ **Contribuer à l'égalité femme/homme dans la formation**
- ▶ **Renforcer l'enjeu de cohésion du territoire par le déploiement d'une politique volontariste.** Cette ambition implique de relever différents défis identifiés dans le Pacte, en termes de représentation des publics cibles : parents isolés, notamment les femmes, public issu des Quartiers Politique de la Ville (QPV) ou des Zones de Revitalisation Rurale (ZRR)
- ▶ **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**

Ce ciblage est particulièrement pertinent en Martinique, qui se distingue par une part plus élevée qu'à l'échelle nationale, au sein de sa population, des NEETS, des personnes en situation de décrochage scolaire, en situation d'illettrisme et/ou d'illectronisme. Les données de recensement disponibles pour la Martinique témoignent d'une sur-représentation de ces publics par rapport à la moyenne nationale.

La Martinique compte près de 365 000 habitants en 2019. Les jeunes de 15 à 29 ans en Martinique sont près de 56 800, soit environ 15,6% l'ensemble de la population de l'île. Près de 97% des jeunes de 15 à 17 ans sont scolarisés, 50% des jeunes de 18-24 ans et près de 7% des jeunes de 25 à 29 ans.

Les données publiées par l'Observatoire des Territoires montrent que la part de NEETS parmi les 15-24 ans était ainsi proche du quart en en Martinique (23,7 %) ²⁷ contre 12,9% des 16-25 ans en France ²⁸. Cette statistique est confirmée par l'Insee puisque selon l'Institut, en 2021, **un jeune sur quatre en Martinique n'est ni en emploi, ni en études, ni en formation** ²⁹. Par ailleurs, selon les dernières données de la journée défense et citoyenneté de 2019, le taux de jeunes âgés de 16 à 26 ans rencontrant des difficultés dans le domaine de la lecture sur le territoire national s'élève à 11,8%. En Martinique ce taux atteint 35% ³⁰.

Le Pacte ultramarin d'Investissement dans les Compétences inscrit donc dans ses objectifs l'action contre les inégalités sociales ou territoriales et l'égalité d'accès à la formation, visant à répondre à la difficulté structurelle des territoires d'Outre-Mer s'agissant de leur taux d'illettrisme, d'illectronisme et de décrochage scolaire plus importants que la moyenne nationale.

²⁷ *L'égalité des chances, jalon des politiques de jeunesse*, Rapport d'information du Sénat n° 848 (2020-2021) de Mme Monique LUBIN, fait au nom de la MI Égalité des chances, déposé le 23 septembre 2021 ; statistiques pour la France entière.

²⁸ Ibid.

²⁹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6542326#titre-bloc-4>

³⁰ *Rapport d'information fait au nom de la Délégation aux Outre-Mer sur l'enseignement dans les Outre-mer dans les territoires en dépression démographique*, David Lorion, Max Mathiasin, Danièle Obono, Cécile Rilhac, Assemblée nationale, juin 2021

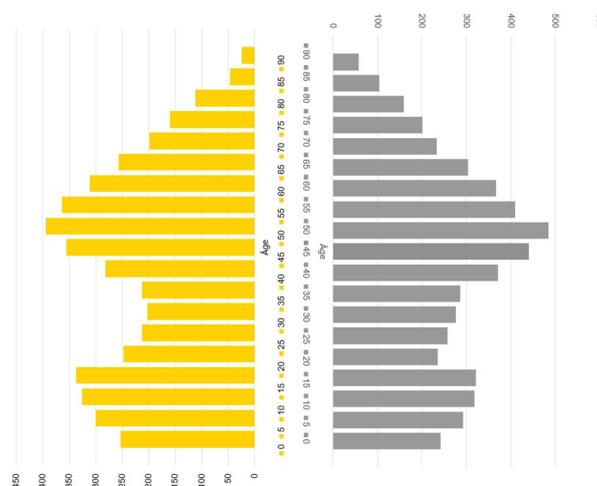
Antérieurement au Pacte, la CTM disposait déjà d'un catalogue de formations professionnelles (via sa politique d'achats en propre ou via son principal opérateur, l'Institut martiniquais de formation professionnelle des adultes (IMFPA) à même de répondre à ce public prioritairement ciblé par le PIC. Ainsi 95% de ses formations pouvaient être adressées aux publics-cibles du PIC. Par le biais de l'IMFPA des formations spécifiquement dédiées aux publics sous mains de justice étaient également proposées. De plus, le socle de formation de la CTM compte aussi sur des partenariats avec l'Ecole de la Deuxième Chance (E2C), le Régiment du service militaire adapté (RSMA), l'IMS, LADOM et l'Ecole de formation des Métiers Maritimes et Aquacoles pour atteindre les publics les plus éloignés de la formation.

Un territoire également marqué par une population vieillissante et une part significative de NERP³¹, une situation accrue du fait d'un phénomène de « fuite de la jeunesse martiniquaise »

Le contexte démographique de la Martinique est d'abord marqué par une **baisse annuelle moyenne de sa population** (de 0,9% entre 2013 et 2019), laquelle est estimée à 364 508 habitants en 2019. Ce premier constat distingue la Martinique (et la Guadeloupe, qui se trouve dans une situation démographique similaire) par rapport à l'échelle nationale, la population nationale s'accroissant en moyenne de 0,4% par an³².

Autre observation d'importance en Martinique, l'île fait face à un **important phénomène de dépeuplement de la population ayant entre 20 et 30 ans**³³. L'émigration des jeunes – en 2016, le recensement de la population martiniquaise a dénombré seulement 479 hommes et femmes âgés de 30 ans contre 879 hommes et femmes de 50 ans³⁴ – contribue au fort déficit migratoire de l'île, et s'explique en partie par le marché du travail local. Le schéma ci-dessous illustre le creux de la population ayant entre 20 et 35 ans en Martinique, lors du recensement.

Graphique 4 : Pyramide des âges de Martinique en 2016 (en %)



Source : EY d'après les données Insee

En Martinique et plus globalement dans les territoires d'Outre-Mer, la question de la formation « en mobilité », c'est-à-dire en-dehors du territoire insulaire, constitue un enjeu à part entière et étroitement lié à la fuite des jeunes. Bien que la formation en mobilité ne soit pas nouvelle en Martinique et plus globalement dans les territoires ultramarins, cet accompagnement a été renforcé dans le cadre du PIC et du Pacte ultramarin via une mobilisation de LADOM, principal opérateur de la mobilité en Outre-Mer. La mobilité présente en effet l'avantage de **pallier les insuffisances de l'offre de formation martiniquaise (et ce, malgré le nombre considérable d'organismes de formation), liés à l'exiguïté du territoire ou à l'insuffisance du panel de formation disponible.**

³¹ Personnes ni en emploi, ni en retraite, ni en préretraite.

³² Insee, données de 2019

³³ Insee, données de 2018

³⁴ Insee

Encart 2 : La formation en mobilité, une question sensible

La question de la mobilité vers l'Hexagone est un sujet particulièrement sensible en Martinique, et tout spécifiquement sous la précédente mandature du Conseil régional. La réticence envers les dispositifs de mobilité reposerait notamment sur le fait que **la mobilité alimente le risque de fuite des talents**, seule une partie des martiniquais partant en formation en métropole revenant sur le territoire par la suite.

Pour autant, ces formations sont bien adaptées aux attentes et besoins des stagiaires comme des employeurs. D'après LADOM, tous les jeunes stagiaires issus d'une formation en Métropole et de retour en Martinique parviennent à trouver un emploi avec plus d'aisance et leur plus grande proactivité leur évite souvent d'être concernés par le chômage. Le retour dans le territoire d'origine après une formation à l'extérieur apporte une nouvelle vision à ces jeunes qui ont parfois côtoyé des difficultés en Métropole qu'ils ne soupçonnaient pas. Le retour en Martinique est parfois l'occasion pour eux de créer leur propre activité et de demander le statut d'auto-entrepreneur plutôt que salarié, pour trouver un emploi plus rapidement.

Les seniors constituent dès lors un public particulièrement fragile en Martinique : d'après l'Insee, en 2021, parmi les personnes de 53 à 69 ans en Martinique, **18 % ne sont ni en emploi, ni en retraite, ni en préretraite (NERP)**. En comparaison, seules **5 % des personnes de cette tranche d'âge sont en situation de NERP en France métropolitaine**³⁵.

■ Ce constat de « fuite » de la jeunesse du territoire est alimenté par un marché du travail peu porteur et pauvre en emploi

Un déficit d'attractivité du territoire, en particulier pour les jeunes, a été souligné en Martinique par l'ensemble des acteurs. En effet, le marché du travail en Martinique est peu attractif par rapport à celui de la France métropolitaine, et en particulier pour les jeunes, ce qui constitue un facteur explicatif de la migration des jeunes Martiniquais vers la Métropole.

- ▶ **Sur l'ensemble de la population** : Au premier trimestre 2021, le taux de chômage en Martinique concerne 12,6 % de la population active³⁶, contre 8 % en France métropolitaine, soit près de 4 points de pourcentage de plus qu'en France métropolitaine. D'après les données de Pôle Emploi, 47 999 DEFM de catégorie ABC en 2021, principalement concentrés sur les territoires du Centre (41%) et du Sud (32%).
- ▶ **S'agissant de la population jeune en particulier** : La fracture entre jeunes et seniors s'illustrent aussi par le taux de chômage par tranche d'âge : le taux d'activité des jeunes de 15-24 ans en Martinique est de 32% (71% pour l'ensemble de les 15-64 ans en Martinique). Le taux d'emploi pour cette tranche d'âge est de 17,2% (55% pour les 15-64 ans). En 2019, **le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans s'élève à près de 47%**, contre 23% pour le reste de la population martiniquaise. C'est la tranche d'âge qui connaît le taux de chômage le plus important. Près de 30% des hommes et 38% des femmes salariés de 15 à 24 ans occupent un emploi à temps partiel³⁷.

Les jeunes sont ainsi les premiers touchés par le chômage de masse, et en particulier ceux sortis précocement du circuit scolaire qui y sont davantage exposés. Le déficit de formation initiale et le chômage semblent corrélés en Martinique, puisque deux personnes non diplômées sur trois n'ont pas d'emploi sur l'île³⁸. Les jeunes occupent également plus souvent des emplois précaires, tandis que les principales perspectives d'embauches sont dans des secteurs dominés par les seniors (plus de 55 ans). Les jeunes sont aussi les plus frappés par la pauvreté en Martinique : les moins de 30 ans sont le plus frappés par la pauvreté, avec un taux à près de 50 % contre environ 30 % pour les 40 à 59 ans³⁹.

³⁵ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6542326#encadre1>

³⁶ Insee

³⁷ Source : Insee, chiffres 2019

³⁸ Ibid

³⁹ Insee, Dossier complet, Département de la Martinique, 26/08/2021

Tableau 6 : Taux de chômage par tranche d'âge et niveau de diplôme, Martinique, 2021

Tranches d'âge	15-29 ans	30-49 ans	50 ans et +	Baccalauréat ou brevet professionnel ou autre diplôme de ce niveau	Aucun diplôme, certificat d'études primaires ou brevet des collèges
Taux de chômage Martinique (%)	31	12	8	16	17
Taux de chômage France métropolitaine (%)	14	6	6	9	14

Source : Données Insee 2021

Comme dans les autres territoires ultramarins, ce taux de chômage est **surtout structurel** et résulte de **l'étroitesse du marché insulaire et de l'inadéquation entre l'offre et la demande de main d'œuvre**, due notamment au manque de qualification de la population en recherche d'emploi. A l'aune de ces défis, l'accès à la formation constitue un enjeu bien approprié par les acteurs du territoire : **le taux d'accès en formation des demandeurs d'emploi en Martinique était d'ailleurs supérieur à la moyenne nationale en 2018 : 12,9% en Martinique contre 10,6% en France⁴⁰**. L'enjeu du Pacte en Martinique est donc de **maintenir la jeunesse martiniquaise sur l'île** en mettant l'accent sur les dispositifs à destination des jeunes et en redynamisant l'économie de l'île via des formations sur les secteurs en besoins de recrutement.

3.1.2 Le déploiement du PIC en Martinique tient effectivement compte de ces problématiques territoriales

Des besoins prégnants en Martinique de remise à niveau sur des savoirs de base et liés à l'illettrisme, que les actions du Pacte devaient viser spécifiquement

En Martinique, **la lutte contre l'illettrisme constitue la première orientation stratégique de l'Axe 1 du Pacte Martinique** : « Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par le renforcement des parcours visant la consolidation des compétences clés ». En effet, environ 30 % des jeunes Martiniquais de 16 à 26 ans rencontreraient des difficultés dans le domaine de la lecture, contre 11,8 % sur l'ensemble du territoire national.⁴¹ Visant à **soutenir les publics cibles identifiés comme particulièrement fragiles du point de vue de l'emploi et de la formation** (les personnes sans emploi de faible niveau de qualification, les jeunes sans emploi ni formation (NEET), les résidents QPV ou ZRR, les personnes en situation de handicap, **les personnes en situation d'illettrisme**, etc.), l'Axe 1 du Pacte comporte en effet trois sous-orientations stratégiques :

1. Contribuer au développement d'une politique de lutte contre l'illettrisme ;
2. Lutter contre l'illectronisme et favoriser l'acquisition des compétences numériques ;
3. Favoriser l'acquisition de compétences transversales des jeunes notamment des NEETS et des décrocheurs.

Au titre de la première orientation stratégique, la CTM avait imaginé, lors de l'élaboration du Pacte en 2018, le lancement d'un dispositif intitulé « **Cap Compétences** », proposant **trois types de parcours** :

⁴⁰ DGEFP

⁴¹ *Rapport d'information sur l'enseignement dans les Outre-mer dans les territoires en dépression démographique*, Assemblée nationale, juin 2021

Tableau 7 : Les trois types de parcours et leurs objectifs du dispositif « Cap Compétences » prévu dans le Pacte Martinique en 2019

Intitulé des parcours	Objectifs
Parcours A	Formalisation du projet et acquisition des savoirs et compétences de base. Développement de l'autonomie sociale et citoyenne, concourant à la construction d'un parcours professionnel
« Définir son projet professionnel et maîtriser les savoirs et compétences de base »	
Parcours B	Acquisition des compétences clés et des prérequis nécessaires pour préparer une entrée en formation préqualifiante, ou pour accéder à l'emploi
« Maîtriser les compétences clés en situation professionnelle »	
Parcours C	Préparation d'une certification combinée avec le renforcement des compétences clés en lien avec un métier (ex : hôtellerie-restauration, etc.) et sur certaines zones d'emploi ciblées
« Renforcer ses compétences clés en lien avec un accès à la certification »	

Source : Document de pré-Pacte, 2019

Du côté des marchés de Pôle Emploi, le renforcement de l'offre de formation en faveur des Compétences Transverses s'observe grâce notamment à une **augmentation substantielle des moyens alloués aux Compétences Transverses** dans le cadre du PIC et du Pacte ultramarin.

Encart 3 : Le marché AFC-Compétences transverses en Martinique

Une compétence transverse (ou transversale) peut être définie comme un savoir ou un savoir-faire **maîtrisé par plusieurs métiers**. Elle se différencie en cela de la compétence technique qui, elle, est partagée par des salariés **d'un même corps de métier**. La capacité à repérer ces compétences, à les formaliser et les valoriser, constitue aujourd'hui un levier important d'amélioration de l'appariement entre l'offre et la demande de travail.

Le marché AFC de Pôle Emploi en Martinique dédie au total sept lots (**les lots 1 à 7 du marché aux compétences transverses** (FLE, illettrisme, initiation informatique et bureautique, anglais et espagnol). Ces lots ont été attribués à deux titulaires dans le cadre d'un groupement : **la Chambre de Commerce et d'Industrie Martinique** en tant que mandataire et l'organisme de formation "**TransFormations**"⁴² en tant que co-traitant.

Concernant d'abord **la remise à niveau**, d'après Pôle Emploi, la maîtrise des compétences transverses et la remise à niveau sur les compétences de base est essentielle, pour tous publics :

- ▶ **Pour le public non-qualifié (infra-bac)** : le ciblage sur le public infra-bac est pertinent en Martinique, où près **60% de la demande d'emploi en est à niveau infra-bac** d'après Pôle Emploi en 2022⁴³. Les sessions en Remise à Niveau et en Illettrisme sont majoritairement composées de publics locaux, confrontés à des difficultés d'intégration majeures du fait de la non-maîtrise de la langue ou des compétences de base.
- ▶ **Pour le public qualifié (supra-bac)** : la nécessité d'un renforcement et d'une sécurisation de la personne sur la maîtrise des fondamentaux concerne également le public qualifié.

S'agissant plus spécifiquement de l'illettrisme, les besoins sont majeurs en Martinique et concernent tant le public demandeur d'emploi que le public salarié. L'intervention de la CCIM en faveur de la lutte contre l'illettrisme est d'ailleurs ancienne, avec la création dès 2000 du dispositif ACTUAL (Actualisation des compétences de base). Le déploiement de ce dispositif avait alors été ciblé sur les salariés de certains

⁴² Le nom de l'organisme de formation a été modifié.

⁴³ D'après les données DEFM de Pôle Emploi

secteurs préalablement identifiés (le secteur agricole, la métallurgie, la sécurité), sur la base d'études prospectives menées dans plusieurs branches.

Le public en **situation d'analphabétisme n'est en revanche pas intégré** aux sessions de formation. En Martinique, une forte communauté haïtienne se trouve en situation d'analphabétisme : pour ce public, qui parle majoritairement créole et qui n'a pas été scolarisé, les formations ne sont pas adaptées et l'organisme de formation réoriente la personne vers le prescripteur. D'autres structures peuvent alors prendre le relais pour accompagner la personne, comme c'est le cas de l'université populaire, de la Fédération des Œuvres Laïques (FOL).

Les formations de la CTM, bien que non-intégrées au PIC et au Pacte, visent aussi ce public spécifique, à l'instar de la **Plateforme d'accompagnement et de préparation à la performance individuelle (PA2PI)**, un dispositif de formation innovant créé par l'IMFPA en 2017. La PA2PI propose aux demandeurs d'emploi un **accompagnement individualisé et personnalisé**, adapté à son niveau de qualification, son niveau de connaissances et à son objectif professionnel.

La démographie de l'île impose également de construire et déployer des politiques d'accompagnement spécifique à destination des publics spécifiques : les seniors et les personnes en situation de handicap

Si l'accompagnement et l'orientation des jeunes NEET vers l'insertion constitue un véritable enjeu en Martinique, le vieillissement de sa population conduit les acteurs de l'insertion à adopter des dispositifs particuliers de prise en charge de ces publics. C'est le cas du dispositif unique en Martinique d'accompagnement intensif senior (AIS) porté par Pôle Emploi, qui permet d'orienter ces publics vers des formations financées dans le cadre du PIC.

Encart 4 : L'accompagnement intensif senior (AIS), un dispositif unique en Martinique porté par Pôle Emploi

Financé dans le cadre du FSE, le dispositif **d'accompagnement intensif senior (AIS)** a été mis en œuvre à la fin de 2020 par Pôle Emploi singulièrement en Martinique pour accompagner les publics de 50 ans et plus, en recherche d'emploi ou de formation. Il se matérialise par la présence **de dix conseillers spécialisés** répartis dans les agences Pôle Emploi en Martinique.

Deux outils spécifiques ont été mis en place pour renforcer l'accompagnement du public senior dans sa recherche d'emploi :

L'outil « Emergence de talents » : il s'agit d'un type de « Valorisation de son image pro » (VSI) adaptée aux publics seniors. L'accompagnement se déploie pendant plusieurs semaines : des intervenants en coaching directement impliqués dans les projets des personnes viennent proposer leurs services de coaching, théâtre, reprise de confiance en soi, etc. D'après Pôle Emploi, le fort taux de présence au sein du dispositif témoigne de sa pertinence et de son efficacité à répondre aux besoins du public visé.

L'outil « Autonomie numérique seniors » : de la même manière qu'une certification CLÉA, il permet aux publics seniors de disposer de compétences de base en numérique pour accéder à leur boîte mail et à leurs comptes CAF et CGSS de façon plus autonome.

Les actions proposées dans le dispositif AIS sont en cours d'évaluation et la décision de leur renouvellement est en cours. Globalement, l'ensemble des places sur ces dispositifs ont été remplies. Peu d'abandons ont été remarqués et les utilisateurs ont, d'après Pôle Emploi, semblé très satisfaits.

Autre catégorie de publics fragiles, **les personnes en situation de handicap bénéficient d'une amélioration de leur présence en entreprises**, qui s'affirme indépendamment du PIC. Les différentes initiatives mises en place en Martinique pour renforcer la place et la représentativité des personnes en situation de handicap au sein des milieux ordinaires d'insertion, de formation et de retour à l'emploi s'inscrivent dans la dynamique plus large d'une amélioration visible de l'acceptation de ces publics dans le monde professionnel. L'évolution des perceptions dans la société, la meilleure acceptation du handicap par les entreprises et le rapprochement récent de Pôle Emploi et Cap Emploi concourent à cette amélioration générale de la présence de travailleurs handicapés. La nécessité d'un travail partenarial se pose d'autant plus entre tous les acteurs impliqués dans la question du handicap en Martinique (Cap Emploi, Agefiph, Fiph, CGSS, ARS, DEETS). Plus globalement, une volonté nouvelle de créer des groupements inter-régions

dans les territoires d'Outre-Mer, en particulier dans les Antilles (Guadeloupe-Martinique) soit en train d'émerger sur la question du handicap⁴⁴.

3.2 Des actions spécifiquement dédiées au repérage et à la remobilisation ont permis d' « aller vers » le public cible du PIC

3.2.1 Les appels à projets lancés au niveau national et déployés en Martinique visent le repérage et la mobilisation des publics pour les amener vers la formation et vers l'emploi, en particulier les jeunes NEETS

L'appel à projets (AAP) « Repérer et mobiliser les publics invisibles et en priorité les plus jeunes d'entre eux »

Cet AAP a été défini au niveau national et mis en œuvre dans chaque région, en prenant en compte les spécificités régionales. Cet AAP national constitue l'un des principaux dispositifs dédiés à cet enjeu d'identification et de repérage du public dit « Invisible ». Pour ce public, la phase préalable de repérage et de remobilisation est clé, en amont de l'intégration dans une offre de parcours d'intégration sociale et professionnelle. L'« aller vers » ce public, lequel est en général exclu de l'écosystème institutionnel de l'emploi et de la formation, requiert des modalités innovantes et de remobilisation, développées et expérimentées par les porteurs de projets.

En Martinique, les Missions locales du Nord et du Sud de Martinique font partie des principaux porteurs de projets retenus dans le cadre de cet AAP. La MILNORD porte ainsi deux projets financés dans le cadre du PIC :

- ▶ « **La Caravane des jeunes invisibles** », projet d'un montant de 55 000 € et visant à repérer et mobiliser 150 jeunes NEETS (par édition de la Caravane) via une action de repérage qui s'est déroulée en janvier 2020 pour aller vers les publics jeunes au plus près de leurs lieux de vie et de rencontre (sur les places des communes) ;
- ▶ Le projet « **Découverte des métiers du cinéma et réalisation d'un long métrage par les jeunes invisibles** », d'un montant de 79 500 € et qui visait 50 jeunes. Il s'est aussi déroulé entre 2019 et 2022 et visait à faire découvrir aux jeunes inscrits à la Mission locale les métiers du cinéma et les redynamiser via l'investissement dans une activité.

Encart 5 : Le projet de « Caravane des Jeunes invisibles » porté par la MILNORD, lauréate de l'appel à projets national du PIC « Repérer et mobiliser les publics invisibles et en priorité les plus jeunes d'entre eux »

Initiée en partenariat avec la DEETS Martinique, les villes de Case-Pilote et Saint-Pierre, la communauté de communes du Nord de Martinique (Cap Nord) et la CTM, la « **Caravane des Jeunes Invisibles** » est un projet porté par la Mission locale Nord de Martinique (MILNORD). Il est l'un des six projets lauréats⁴⁵ en Martinique du volet régional de l'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles ».

Le projet s'est déroulé comme un *job dating*, c'est-à-dire un forum permettant la rencontre entre des jeunes, inscrits ou non à la Mission locale Nord (MILNORD), des employeurs et des organismes de

AAP Repérage des Invisibles en Martinique 	
Montant global des projets retenus en Martinique	477 615,00 €
Nombre de lauréats en Martinique	7
Objectifs de personnes repérées et mobilisées en Martinique	1 175
Exemples de projets phares	La « Caravane des Jeunes Invisibles », porté par la MILNORD « Abribuster », porté par la MILSUD

⁴⁴ Source : Entretien avec l'Agefiph

⁴⁵ MAD'DEV, MILNORD (2 projets financés), MILSUD, Association AFROP-HAND, Centre social l'Alliance sociale

formation. Il permet d'une part d'inscrire le jeune à la Mission locale et d'autre part de l'orienter vers les organismes de formation ou employeurs présents sur place.

Le projet « **Caravane des Jeunes Invisibles** » a été déployé **entre 2019 et 2020** autour de **trois forums d'une matinée** (de 8h30 à 13h) : la première s'est tenue le 17 septembre 2019 sur la Place Bertin, à **Saint-Pierre** ; la seconde s'est déroulée le 23 janvier 2020 sur la place Gaston-Monnerville dans la ville de **Case-Pilote** ; et la troisième le 15 septembre 2020, à nouveau sur la Place Bertin à **Saint-Pierre**. Ces deux villes sont situées dans la zone Nord-Caraïbes (Nord-Ouest), la plus pauvre de l'île.

Au total, le projet de Caravane a permis de toucher environ **800 jeunes**, sur un objectif initial de 150 jeunes par édition soit 450 jeunes au total. Parmi ces 800 jeunes, **191 jeunes ont été inscrits ou réinscrits à la Mission locale Nord Martinique et sont considérés comme « invisibles »** car non-suivis par le SPE, soit **près de 24%** des publics.

De son côté, la MILSUD a porté le projet « **Abribuster** », financé dans le cadre de l'appel à projets national. Cette action d'un montant de 72 615 € visait le repérage et la remobilisation (vers la formation ou vers l'emploi) de 100 jeunes dans les communes du Sud de l'île. Elle s'est déroulée en novembre 2021.

L'appel à projets « 100 % Inclusion – La fabrique de la remobilisation »

Mis en œuvre au niveau national et déployé au niveau territorial, cet appel à projets vise à développer des démarches innovantes pour repérer et remobiliser les publics les plus éloignés, trouver les leviers pour maintenir l'engagement des personnes tout au long du parcours et stimuler la prise d'initiative et l'envie de la réussite. Il s'agit de développer une logique de « R&D sociale » permettant comme le souligne le texte de l'appel à projets de « *redonner le goût d'apprendre autrement et continûment. D'être davantage en mesure d'explorer son environnement immédiat et plus lointain. De construire un ou plusieurs projets professionnels, de les tester pratiquement, de multiplier les rencontres, de gagner en autonomie et de réaliser pleinement son émancipation.* » **En Martinique, un seul projet a été retenu : le projet « Tremplin ! Développer son activité en confiance », porté par l'ADIE Martinique**, dont l'objectif est d'améliorer l'accès à l'accompagnement et au crédit pour les entrepreneurs informels. 65 entrepreneurs informels ont ainsi intégré le dispositif en 2021.

3.2.2 Ces appels à projets permettent de tester des pratiques d'« aller-vers » les publics fragiles, au plus près de leurs lieux d'habitation

Ces appels à projets témoignent d'un changement de posture pour « aller vers » un public qui, sinon, ne viendrait pas spontanément au service public de l'insertion ou de l'emploi (SPIE)

Atteindre le public Invisible nécessite le déploiement de pratiques spécifiques pour « aller vers » un public qui n'est pas dans une démarche active d'insertion dans un parcours de formation ou d'accès à l'emploi, ni suivi par un acteur du SPIE. C'est précisément l'objectif de l'appel à projets national « Repérer et mobiliser le public Invisible », qui souhaitait pouvoir « donner un nouvel élan aux **pratiques les plus convaincantes déjà existantes** et permettre de **tester de nouvelles modalités d'intervention** en matière de repérage et de mobilisation des publics dits invisibles ».

La Mission locale Nord (MILNORD) avait déjà expérimenté sur le territoire de Cap Nord Martinique l'organisation de trois forums de rencontre jeunes – employeurs appelés « **les Villages Emploi-Formation** ». Les trois éditions de la Caravane ont été fusionnées avec les éditions suivantes des Villages. Le soutien du PIC avait pour objectif d'apporter une dimension « aller-vers » à ces forums afin d'atteindre des jeunes « invisibles » qui n'étaient ni suivis par la MILNORD, ni en emploi, ni en formation.

Ainsi, plusieurs leviers ont été mis en avant par la Mission locale comme contribuant à cette dimension « aller-vers » :

- ▶ L'organisation des trois éditions de la caravane sur les places publiques des villes de Case-Pilote et Saint-Pierre où les jeunes ont pour habitude de se retrouver. Si la MILNORD avait l'expérience de porter des projets de forums d'emplois et de formations pour les jeunes à travers l'organisation des Villages Emploi-Formation, **la Caravane des Jeunes Invisibles a été l'occasion, pour la première fois, d'organiser un forum de ce type sur une place, en extérieur, et ouvert à tous les jeunes, qu'ils soient inscrits ou non à la Mission locale.** Ces événements ont permis de susciter la curiosité chez

des jeunes présents sur la place qui ne se seraient pas déplacés vers des forums classiques dans des lieux fermés plus éloignés.

- ▶ En complément de la localisation des forums, les équipes de la Mission locale ainsi que les élus des villes partenaires ont également mis en place cette démarche d'aller-vers durant le forum en allant directement au contact des jeunes présents sur les lieux afin d'échanger et de les inviter sur les stands du forum.

“ « En termes de retours cela a été très intéressant. Les jeunes s'asseyaient dans les commerces, les cafés autour et nous regardaient. Les élus venaient les voir. », une assistante administrative de la Mission Locale Nord

- ▶ Comme pour les éditions précédentes des « Villages Emploi-Formation », l'accès pratique aux trois éditions de la Caravane a été facilité via la mise en place d'un bus qui a circulé entre chaque commune où se situe une antenne de la MILNORD (Case-Pilote, Bellefontaine, Carbet, Morne-Rouge, Robert, etc.), afin de répondre aux enjeux de mobilité des jeunes martiniquais. En effet, seuls 19 % des jeunes suivis par la mission locale nord de la Martinique disposent d'un moyen de locomotion privé motorisé, les autres dépendant des transports en commun pour leur déplacement⁴⁶.
- ▶ De même, un petit-déjeuner était offert à chaque participant. L'équipe dirigeante de la MILNORD constate en effet que « beaucoup de jeunes ne mangent pas à leur faim » et profite ainsi de cet événement pour fournir un repas gratuit. Cela permet de plus de s'assurer que les jeunes soient dans de meilleures conditions pour rencontrer les employeurs.

Auparavant, les actions mises en place par la MILNORD pour aller vers les jeunes invisibles consistaient principalement en des maraudes dans les associations. Toutefois, des enjeux de sécurité (agressions du personnel de la MILNORD lors des maraudes nocturnes) ont mis un terme à ces activités. La Mission locale continue de collaborer avec des agents de médiation et médiateurs de rue relevant des mairies afin d'identifier les jeunes invisibles. Toutefois, **le projet de « Caravane des Jeunes Invisibles » est jugé plus efficace par les parties prenantes du territoire pour toucher cette catégorie de public spécifique.**

Des actions de communication sur les formations ont été lancées via le Pacte ultramarin, tant auprès des publics que des prescripteurs de formation

La connaissance des dispositifs de formation et des débouchés possibles est reconnue par le Pacte Martinique comme une condition primordiale facilitant l'orientation des publics et l'accès à la formation pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Le Pacte Martinique a amené les acteurs de la formation et de l'emploi en Martinique (CTM, agences Pôle Emploi, DREETS) à investir dans des actions de communication auprès des publics les moins qualifiés et des prescripteurs de formation pour faire connaître les formations financées dans le cadre du Pacte.

Ainsi, la DEETS a signé en 2021 dans le cadre de l'Axe 4 – « S'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation » une convention « Département Jeunes » pour la tenue d'une **journée d'information virtuelle sur l'apprentissage à destination des jeunes demandeurs d'emploi**. Ces conférences ont permis aux représentants de l'écosystème de l'apprentissage de présenter aux jeunes les récentes évolutions et leur champ d'intervention (15 CFA, 7 OPCO, la DEETS, l'ASP, l'AGEFIPH, les missions locales, le MEDEF, le club des entreprises inclusives, le foyer de l'espérance, des employeurs et des apprentis). Elle a été rythmée par des témoignages d'apprentis et d'employeurs et pour les conférences « métiers » une présentation de l'offre de formation des CFA, de métiers de tension selon le secteur et de l'offre de service des OPCO. Porté par deux prestataires spécialisés dans le numérique, ce projet a été financé dans le cadre du Pacte Martinique à la demande de la Préfecture de Martinique. Toutefois, il n'a pas été reconduit en 2022, le Pacte n'étant pas censé financer des actions d'apprentissage.

La CTM s'attache à transmettre son catalogue de formation du Pacte à ses partenaires prescripteurs (Pôle Emploi, les Missions locales et la DESSI). Dans certains cas, les actions de communication sont menées directement auprès des publics : des collaborateurs de la CTM se rendent ainsi parfois directement au sein

⁴⁶ Assemblée nationale, *Rapport d'information sur la Mission flash relative à la situation des Missions locales dans les outre-mer*, Op. Cit.

des Missions locales ou dans des CCAS pour informer les usagers des actions en cours et des places disponibles.

Pôle Emploi s'appuie aussi sur des actions de communication auprès du public pour engager les publics éloignés de l'emploi et de la formation dans la formation.

Encart 6 : Le repérage et la mobilisation des publics vers la formation à l'agence Pôle Emploi de Kerlys (Fort-de-France)

Basée à Fort-de-France, l'agence **Pôle Emploi de Kerlys** est la plus importante de l'île. Située au cœur du bassin d'emploi le plus dynamique de la Martinique (le centre, poumon économique de l'île), elle se caractérise par une forte capacité attractive. 7 700 demandeurs d'emploi y sont inscrits.

Pour mobiliser les publics vers les formations financées par Pôle Emploi (dont les formations financées dans le cadre du Pacte et du PIC), l'agence de Kerlys mobilise trois types d'actions :

- ▶ Des **campagnes de communication**, principalement par le biais de mailing et de phoning auprès des demandeurs d'emploi inscrits en agence.
- ▶ Un **renvoi vers le site Internet « Ma Bonne Formation »** pour sensibiliser les demandeurs d'emploi aux formations existantes. Ce site préexistant au Pacte et au PIC recense toutes les formations proposées par Pôle Emploi.
- ▶ Un **travail individuel via un accompagnement de proximité** et la levée des freins périphériques (garde d'enfants, mobilité) des demandeurs d'emploi pour sécuriser leur entrée puis leur maintien en formation

3.2.3 L'approche partenariale et de mise en réseau des acteurs du territoire : une démarche jugée indispensable pour atteindre le public PIC sur l'ensemble du territoire martiniquais

Si le travail en réseau des acteurs du service public de l'insertion et de l'emploi (SPIE) en Martinique est antérieur au PIC, celui-ci lui a donné une nouvelle impulsion.

L'écosystème d'acteurs du SPE en Martinique se caractérise par des partenariats établis de longue date, visant à permettre une prise en charge des publics en fonction de leurs spécificités et de leurs besoins. Antérieurement au PIC, la CTM s'appuyait déjà sur cinq conventions de partenariat avec les principaux acteurs de la formation du territoire (le RSMA, l'IMFPA, LADOM, etc.).

De même, les principaux prescripteurs, Pôle Emploi et les Missions locales, s'appuient sur des conventions de partenariat ou des conventions d'objectifs et de moyen avec la CTM et avec d'autres acteurs plus spécialisés dans l'accompagnement des publics spécifiques comme les personnes en situation de handicap ou les personnes sous mains de justice.

Outre ces rapprochements entre acteurs initiés antérieurement au déploiement du PIC en Martinique, le travail partenarial et de mise en réseau a été renforcé, au bénéfice des publics prioritaires et spécifiquement visés dans le cadre du PIC. Par exemple, dans le cadre du projet lauréat de l'AAP 100% Inclusion : « **Tremplin ! Développer son activité en confiance** », le travail partenarial a permis de sourcer les publics entrepreneurs informels directement dans la rue. L'ADIE travaille en partenariat avec les Missions locales pour approcher le public ciblé par ce projet.

“ « Ce public ira plus facilement se tourner vers des structures comme l'ADIE ou les Missions Locales que Pôle Emploi ou autres qui apparaissent comme « non-accessibles », DEETS

Dans le cadre de ce projet, grâce au travail partenarial, un dépassement des objectifs fixés en termes de publics résidents en QPV a pu être observé. Sur un objectif initial de 25% de publics QPV, le projet en a touché 27%.

Autre exemple illustrant l'importance du tissu partenarial en Martinique : la CTM s'appuie sur l'aide de l'Aide sociale à l'enfance (ASE) pour repérer les jeunes en difficulté d'insertion. Comme mentionné précédemment, la remobilisation, l'orientation et l'accompagnement des jeunes constituent un véritable

enjeu en Martinique, que la CTM essaie aussi de prendre en charge à travers des rencontres organisées à l'Aide sociale à l'Enfance, étant donné que les jeunes errants se trouvent être pour beaucoup des anciens bénéficiaires de l'ASE. Le renforcement et le fait de rendre plus spécifique la prise en charge et l'entrée de ces publics vers des cycles de formation et d'insertion sont considérés comme une nécessité en Martinique.

Toutefois, la collaboration des acteurs de l'insertion et de la formation dans le repérage des publics mérite d'être accentuée

Des manquements dans l'approche partenariale du repérage et de la remobilisation des publics ont pu être observés en Martinique, notamment s'agissant de deux types de publics : les jeunes et les bénéficiaires du RSA (BRSA).

Tout d'abord, **les trois Missions locales en Martinique** se posent comme des acteurs privilégiés dans le repérage et l'accompagnement du public jeune. Les Missions locales mènent un important travail de terrain, tout particulièrement en Martinique, pour éviter que les jeunes ne tombent dans le trafic de stupéfiants et l'économie informelle, particulièrement importants sur l'île. Il a toutefois pu être constaté que ce travail de repérage et d'orientation des missions locales se fait en silo, peu de relations et de mise en réseau ayant été constaté entre les trois structures.

Focus 1 : Le travail en silo des Missions locales en Martinique : l'exemple du projet de « Caravane des Jeunes Invisibles » porté par la Mission locale Nord dans le cadre de l'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles »

Le projet de Caravane des Jeunes Invisibles ne s'est pas appuyé sur une collaboration entre les trois Missions locales de Martinique, qui aurait pourtant pu être bénéfique étant donné que les deux éditions de la Caravane étaient inscrites dans le logiciel i-Milo comme une possibilité de prescription et que l'édition à Case-Pilote, ville proche de Schoelcher (dans la Communauté d'Agglomération Centre Martinique, ou CACEM), a attiré des jeunes qui relevaient de la mission locale du Centre (MILCEM). En effet, la MILNORD se distingue en Martinique par sa volonté marquée d'indépendance : travaillant souvent par elle-même, elle noue peu de partenariats et entretient en propre un réseau d'employeurs et de centres de formation qui lui permet de travailler en autonomie. **La MILNORD est d'ailleurs la seule Mission locale de Martinique qui n'est pas associée à l'intercommunalité** (Cap Nord), alors que la MILCEM est associée à la CACEM, la MILSUD à l'Espace Sud.

“ « Nous ne travaillons pas avec Pôle Emploi sur la mobilisation des entreprises. **On est reconnu. On n'a pas besoin de partenariats.** Les informations nous remontent d'elles-mêmes. On vient vers nous. », l'équipe Emploi de la MILNORD

Cet exemple montre que le projet de Caravane des Jeunes Invisibles aurait pu avoir plus d'impacts et plus d'ampleur à l'échelle de la Martinique si une Association régionale des Missions locales (ARML) existait en Martinique. La création d'une ARML dans la zone Antilles-Guyane est d'ailleurs préconisée par les rapporteuses de l'Assemblée nationale⁴⁷, qui estime que la création d'une ARML dans la zone Antilles-Guyane serait la source de nombreux bienfaits :

- ▶ Une **meilleure coordination** des actions des Missions locales sur le territoire recouvert par l'ARML ;
- ▶ Une **visibilité accrue** sur le plan politique et la possibilité de disposer d'une **représentation unique** au sein des instances de décisions nationales et régionales afin d'y peser davantage ;
- ▶ Un **partage de bonnes pratiques** entre les Missions locales et entre les ARML ;
- ▶ Une **meilleure maîtrise des coûts** des Missions locales par une mutualisation de leurs dépenses de fonctionnement (autres que les charges de personnel).

Une meilleure coordination dans les dispositifs d'« allers-vers » des trois Missions locales de Martinique permettrait aussi de centraliser et de rendre plus efficaces les actions de promotion des organismes de formation, entreprises et pourvoyeurs d'offres de service qui se rendent à ces événements de démarchage.

⁴⁷ Assemblée nationale, *Rapport d'information sur la Mission flash relative à la situation des Missions locales dans les outre-mer*, Op. Cit.

C'est le cas par exemple du RSMA de Martinique⁴⁸, qui recrute beaucoup de jeunes et effectue de nombreuses actions de promotion du RSMA auprès de ce public.

“ « Il y a trois Missions locales à l'échelle de la Martinique, mais pas d'ARML. Cela m'oblige à faire trois fois la même chose et à multiplier les relais. », Lieutenant-Colonel du RSMA

Les **relations conflictuelles entre les trois Missions locales** ne permettent pas, à ce jour, d'aborder l'idée de création d'une ARML en Martinique, voire plus largement aux Antilles.

Concernant les BRSA, ensuite, on peut regretter en Martinique un manque de vision générale du PIC et du Pacte portée par la CTM. En effet, le Pacte est piloté par la Direction de l'Orientatation et de la Formation professionnelle à la CTM, mais **aucune passerelle n'a été recherchée avec la Direction de l'Insertion** de cette même organisation, qui a en charge l'insertion des publics à qui elle verse le RSA. Si les formations du PIC parviennent à cibler un certain nombre de BRSA, on peut penser qu'une collaboration accrue entre les deux Directions à la CTM et sur le terrain aurait pu renforcer la formation comme sas d'insertion pour les BRSA.

“ « Nous avons eu au moins une réunion avec la Direction de la Formation sur la question du PIC. Les achats étaient déjà suffisamment engagés. Nous n'avons pas eu plus de retours que cela. Cela ne veut pas dire que les BRSA n'ont pas été touchés, mais il n'y a pas eu de passerelles entre les deux Directions. », la Direction de l'Insertion de la CTM

La Direction de l'Insertion en Martinique est composée d'une direction centrale à la CTM et de huit antennes territoriales d'insertion réparties en Martinique, où officient des conseillers en insertion chargés d'orienter les BRSA vers un parcours d'insertion en fonction de leurs profils, en accord avec les contrats d'engagement réciproques qui lient les BRSA au financeur (la CTM). L'opportunité est donc grande de relayer les formations et autres dispositifs du PIC auprès des BRSA via les conseillers territoriaux. Toutefois, aucune consigne n'a été transmise de la Direction en central aux conseillers de la CTM, en témoigne la méconnaissance de la Direction de l'Insertion sur ce sujet.

“ « Peut-être y a-t-il eu des orientations sur le terrain. Les collègues [conseillers d'insertion territoriaux] ont été associés à la présentation du PIC, mais nous n'avons pas élaboré de projets communs. On s'est embarqué sur l'existant, ayant déjà un foisonnement d'offres de services pour les BRSA. », la Direction de l'Insertion de la CTM

En effet, les dispositifs destinés aux BRSA sont déjà nombreux : Plan Pauvreté, IEJ (FEDER/ FSE), PLIE, autres initiatives de la CTM, etc. La multiplicité des dispositifs ne favorise pas leur clarté et relègue les dispositifs du PIC à un rang moins prioritaire.

3.2.4 Malgré une volonté affichée dans le Pacte de proposer des actions de remobilisation de certains publics spécifiques, il est difficile de mesurer les impacts concrets de ces actions menées à très petite échelle

■ **Les projets menés dans le cadre de l'AAP « Repérer et mobiliser les publics invisibles » et portés par les Missions locales restent des micro-projets très territorialisés.**

Les impacts de ces projets, pourtant concrets, ne concernent que peu de personnes, d'autant que **l'impact des campagnes de communication** (journées d'information, réseaux sociaux, spots publicitaires, etc.) **est difficile à mesurer**. Il est par exemple difficile de mesurer l'impact de la journée d'information sur l'apprentissage prévu par la DEETS : bien que 2 022 vues de cette journée virtuelle aient été recensées (provenant pour les trois quarts de la Martinique et pour les autres de la Guadeloupe, de l'hexagone et des Etats-Unis), l'impact de cette journée sur l'accès de ces jeunes à l'apprentissage est difficile à appréhender. De même, le projet de « Caravane des Jeunes Invisibles » porté par la MILNORD reste un projet de faible

⁴⁸ Le régiment du Service militaire adapté de La Martinique (RSMA-M) est un régiment militaire français basé à Martinique. Il forme les jeunes de 18 à 25 ans dans 30 formations.

ampleur : s'il a permis de repérer 191 « nouveaux » jeunes lors des trois événements organisés, cela ne représente que 24% des 800 jeunes au total qui ont assisté aux trois éditions. Les 609 autres jeunes présents aux trois éditions étaient déjà inscrits dans les fichiers de la Mission locale et avaient été **invités par courrier** par la MILNORD, ce qui témoigne bien de la difficulté, même pour ce type d'action, à toucher le public véritablement « Invisible » (qui n'est ni identifié ni accompagné par une structure d'insertion). Toutefois, au regard du nombre de courriers adressés (1 500 jeunes invités en 2019, 1 100 jeunes invités en janvier 2020 et 2 000 jeunes invités en septembre 2020, soit un total de **4 600 courriers adressés**), **la part de jeunes réellement touchés est faible (13% seulement)**.

Par ailleurs, la remobilisation des personnes en situation de handicap est éclatée entre plusieurs petites initiatives portées par de petits acteurs qui pourraient davantage se coordonner. Par exemple, le dispositif « Inclu Pro » pourrait se coordonner avec Cap Emploi pour que l'efficacité de sa Cellule d'accompagnement des personnes en situation de handicap en soit renforcée.

En outre, la multiplication des dispositifs en faveur des jeunes en Martinique ne facilite pas leur repérage

A l'image des BRSA, les jeunes constituent un public pour lequel de très nombreux dispositifs d'aide en tout genre existent : CEJ, E2C, Apprentis d'Auteuil, etc. En particulier, le déploiement du Contrat engagement jeune (CEJ), qui propose une aide financière aux jeunes (en contrepartie de l'engagement à suivre activement les actions proposées), a eu pour effet de diminuer la capacité de repérage de certains dispositifs pourtant essentiels à la remobilisation des jeunes sur le long terme et à leur ancrage en Martinique comme le RSMA. Le nombre des jeunes inscrits au RSMA a en effet drastiquement chuté entre 2018 et 2022, passant de 700 jeunes en 2018, 515 en 2019, 400 en 2020 et 2021 et 300 en 2022. Par comparaison, le CEJ concerne environ 3 000 jeunes en Martinique (pour rappel, environ 4 500 jeunes sont au chômage sur l'île). La compensation financière du CEJ est en effet plus importante que celle proposée dans le cadre du RSMA (500€ contre 315€), ce qui pourrait être un des éléments d'explication de cette chute des inscriptions. Pourtant, le RSMA garantit aux jeunes d'être logés, nourris, blanchis et transportés. La mobilité, le logement, l'accès aux repas sont des freins levés dans le cadre du RSMA.

Face à ce déficit de candidats alarmant du point de vue du RSMA, ce dernier en appelle à une meilleure coordination et un meilleur fléchage des dispositifs pour les jeunes :

“ *« Le CEJ est cohérent, mais pas dans ce volume aussi important. Il devrait être mieux coordonné avec les solutions d'insertion comme l'E2C ou les Apprentis d'Auteuil. Il faut mieux articuler les dispositifs étatiques avec les dispositifs de la CTM. »*, la direction du RSMA

3.3 Favoriser l'accès du public PIC à la formation a également impliqué un renforcement significatif des actions dédiées à l'orientation des publics fragiles, principalement portées par Pôle Emploi

3.3.1 Pôle Emploi constitue un acteur essentiel pour prescrire et orienter les publics ciblés dans le cadre du PIC et se pose comme garant de l'accès en formation

Pôle Emploi a mis en place des modalités de prescription et de suivi renforcées du public PIC afin de faciliter l'accès en formation

Du fait de la forte délégation de crédits à Pôle Emploi (qui oscille entre 60% jusqu'à 100% des crédits du Pacte selon les années), Pôle Emploi se pose comme un acteur majeur de l'orientation et de l'accompagnement du public ciblé par le PIC vers la formation.

Pour les publics PIC, un pictogramme « PIC » permet de distinguer leurs profils et de mieux répondre à leurs besoins : Les profils du public PIC sont siglés avec un pictogramme « PIC » dans les fichiers de suivi de Pôle Emploi. A l'aide de ce pictogramme, ils sont rapidement identifiés par les conseillers et font l'objet d'un accompagnement renforcé par les conseillers, qui travaillent à la sécurisation des projets professionnels de ces publics et qui ont une obligation de résultats en matière de retour à l'emploi.

“

« Parce qu'il s'agit d'un public PIC, nos conseillers auront un regard plus affiné et plus souple sur la formation demandée. Nous savons qu'il s'agira de formations qui demanderont de la suite de parcours. Le conseiller travaille à l'approfondissement de la partie projet et aussi sur la suite du parcours, afin de soutenir les demandeurs d'emploi jusqu'à la sortie en emploi, ce qui est moins prégnant pour les publics plus qualifiés. », Agence Pôle Emploi de Kerlys, Fort-de-France

S'en suivent donc des modalités d'orientation renforcées pour les publics PIC par les conseillers Pôle Emploi dans le cadre d'une prise en charge aussi individualisée que possible. Par exemple, s'agissant des personnes en situation de handicap, leur orientation démarre par un diagnostic précis de la situation du demandeur et par un travail sur le projet professionnel le cas échéant. Une fois que les besoins relatifs à la construction du projet sont ciblés, le conseiller valide ou non des formations avec le demandeur d'emploi, qui seront plus ou moins longues en fonction de son autonomie. L'objectif est d'adapter un parcours à la carte pour le demandeur d'emploi, tout en visant un objectif final de retour à l'emploi. Les profils des demandeurs d'emploi sont régulièrement mis à jour dans les outils de suivi des conseillers, notamment s'agissant de leurs caractéristiques liées à la santé pour les travailleurs handicapés, aux différents freins périphériques restant à lever en matière d'autonomie, de compensation financière, mobilité, etc. Ce travail d'orientation personnalisée est mené en binôme entre le conseiller et une psychologue du travail qui aide à la construction de projets.

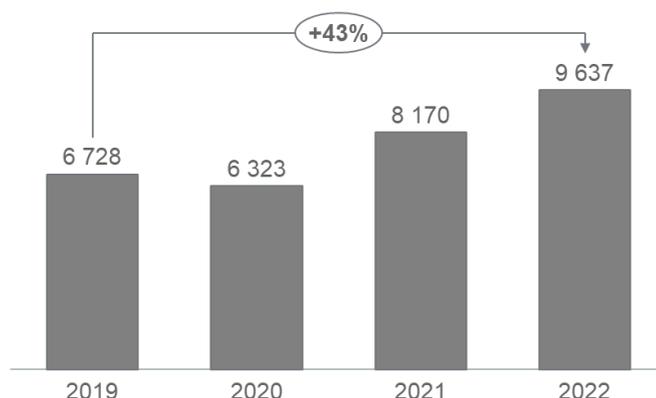
La prescription des publics PIC vers les formations du Pacte et du PIC a nécessité une adaptation de la part des conseillers Pôle Emploi pour assurer l'orientation des publics vers une offre de formation élargie.

Conséquence de ces modalités de prescription renforcées, les entrées en formation dans le cadre du PIC ont augmenté entre 2019 et 2022 et sont principalement le fait de Pôle Emploi

L'effet cumulé du déploiement du **PIC (qui permet à Pôle Emploi de se voir déléguer des crédits additionnels) et de la mise en place du marché AFC (qui offre à Pôle Emploi de plus grandes marges de manœuvre pour déployer sa stratégie d'achat), fait de Pôle Emploi un acteur clé en Martinique.** Ce rôle clé de Pôle Emploi, à la fois financeur (par délégation), acheteur, et prescripteur est finalement proche de celui détenu par Pôle Emploi en région Auvergne-Rhône-Alpes (ARA), où le Conseil Régional n'a pas souhaité contractualiser avec l'Etat dans le cadre du Pacte régional d'Investissement dans les Compétences (PRIC). A la différence de la région ARA toutefois, ce positionnement en retrait de la CTM est davantage contraint et subi, à l'aune notamment des difficultés politiques, d'ingénierie et organisationnelles rencontrées par la CTM.

Le déploiement du PIC en Martinique a entraîné une hausse de 57% des entrées en formation tous financeurs confondus, dont CPF autonome, entre 2019 et 2022. Les entrées sont passées de 4 991 entrées cumulées à la semaine 44 en 2019 à 7 817 entrées cumulées à la semaine 44 en 2022, date à laquelle les données obtenues par l'équipe évaluatrice sont arrêtées. La hausse la plus forte entre deux années consécutives de déploiement du PIC a été entre 2020 et 2021, où les entrées en formation ont augmenté de 48%, passant de 5 583 en 2020 à 8 259 en 2021 à la semaine 44, avant de baisser légèrement en 2022 (-5% d'entrées en formation à la même période). La hausse la plus significative des entrées en formation en Martinique s'est déroulée entre 2019 et 2021 (+65% d'entrées en formation), comme en témoigne le graphique ci-dessous.

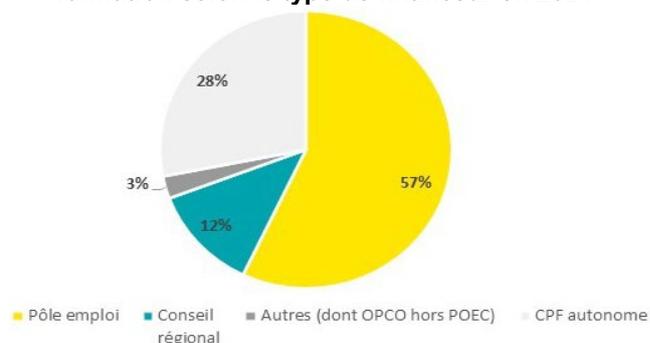
Figure 8 : Entrées prévisionnelles en formation (Pôle Emploi, CTM et CPF autonome) en Martinique entre 2019 et 2022, arrêtées à la semaine 44



Source : Pôle Emploi - Formation et dispositifs PIC

Le financement de ces entrées prévisionnelles en formation est **principalement le fait de Pôle Emploi** en 2021, comme en témoigne la répartition ci-contre. Hors CPF autonome, la part de Pôle Emploi dans ces entrées prévisionnelles monte à 80%, ce qui est cohérent avec le conventionnement prévu entre la CTM et Pôle Emploi prévoyant une délégation totale des crédits du Pacte à Pôle Emploi en 2021.

Figure 9 : Ventilation des entrées prévisionnelles en formation selon le type de financeur en 2021



Source : Données Pôle Emploi

En 2021, d'après les données de Pôle Emploi, le taux de réalisation des objectifs, tout commanditaire confondu, est de 132% en Martinique. Ce taux de réalisation est porté par la bonne performance de **Pôle Emploi (147%)**, tandis que la CTM n'est pas parvenu à atteindre ses objectifs d' AIS (taux de réalisation de 91%). Il en va de même pour les autres prescripteurs dont la part dans les prescriptions diminue (voir le focus 2 ci-après).

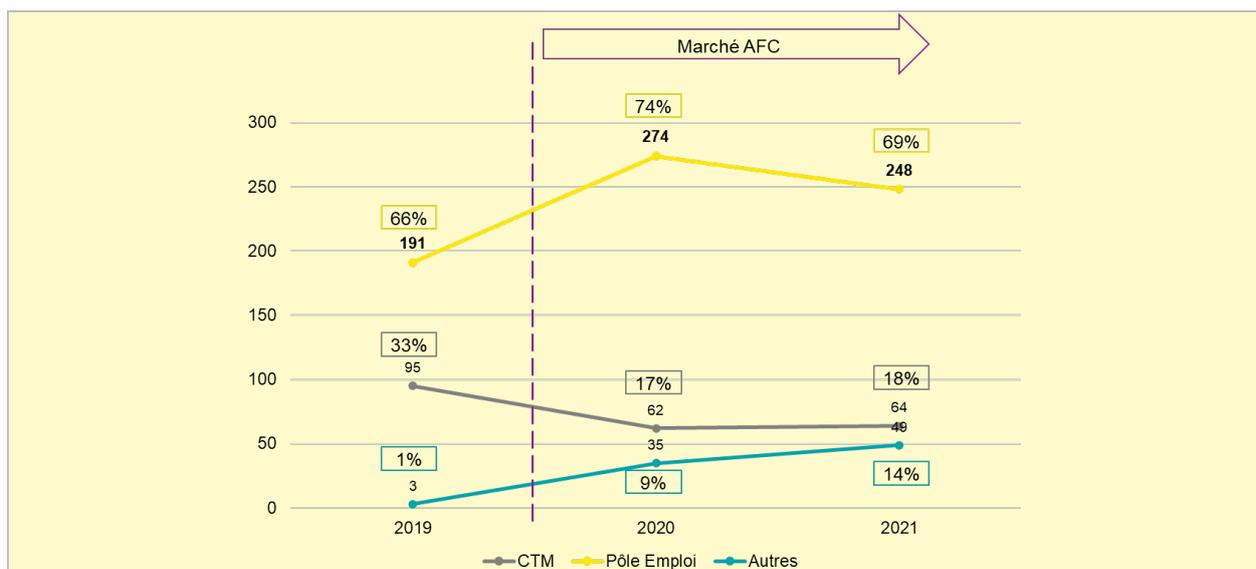
Cette prépondérance de Pôle Emploi dans le nombre d'entrées en formation professionnelle et a été vérifiée à l'occasion de l'étude de cas portant sur l'action de formation en hôtellerie-restauration du marché AFC.

Focus 2 : La montée en charge de la prescription par Pôle Emploi vers les formations du PIC : l'exemple des formations en hôtellerie-restauration du marché AFC

L'attribution du lot 19 du marché AFC de Pôle Emploi à l'organisme de formation "A table - Formations Restauration"⁴⁹ a entraîné une évolution de la répartition de la prescription des publics entre les conseillers en insertion professionnelle de la CTM, les conseillers Pôle Emploi et les autres structures d'orientation et d'insertion. Avant le lancement du marché, Pôle Emploi était déjà le prescripteur majoritaire des publics chez "A table - Formations Restauration" (66% des publics étaient issus de Pôle Emploi en 2019). **A partir de 2019, la part des prescriptions par Pôle Emploi augmente fortement tandis que la part des prescriptions par la CTM diminue** (33% en 2019, 17% en 2020 et 18% en 2021) et que celle des autres prescripteurs (Missions locales, CCAS, associations de quartier, etc.) augmente (1% en 2019, 9% en 2020 et 14% en 2021). **Le marché AFC et le PIC ont ainsi entraîné une plus grande place des prescriptions par Pôle Emploi et une légère diversification des prescripteurs autres que Pôle Emploi et la CTM.**

Graphique 5 : Statistiques relatives aux prescriptions et à la répartition des stagiaires selon les prescripteurs (CTM, Pôle Emploi et autres), avant et après marché AFC de Pôle Emploi

⁴⁹ Le nom de l'organisme de formation a été modifié.



Source : Elaboration EY d'après les données fournies par "A table - Formations Restauration"

Les formations dispensées par "A table - Formations Restauration" connaissent ainsi très peu de difficultés de remplissage et de *sourcing* des candidats : en moyenne 6 stagiaires par session de formation en 2020 et 11,5 stagiaires par session de formation en 2021. Les sessions ont donc toutes pu démarrer ces deux années (minimum 6 stagiaires, maximum 12).

La montée en charge des publics entre 2019 et 2020 a donc été assurée en grande majorité par Pôle Emploi, confortant l'opérateur dans son rôle de plus en plus important dans la formation professionnelle des demandeurs d'emploi en Martinique. Au niveau local, ce rôle est assuré par le référent de formation chez Pôle Emploi qui engage les publics peu qualifiés vers les formations en restauration de MIC.

« Lors des entretiens, on vérifie la motivation et la disponibilité des demandeurs d'emploi. On leur explique le contenu de la formation. Le marché AFC a permis d'apporter la partie formation aux demandeurs d'emploi PIC. », référente de session à Pôle Emploi

La part des publics non qualifiés, décroissante depuis 2019, est toutefois plus importante dans les formations de la CTM que dans celles de Pôle Emploi

Le profil du public comptabilisé parmi les entrées prévisionnelles en formation présente des **différences significatives** par rapport à celui de la DEFM ABC :

- ▶ Les femmes et les bénéficiaires du RSA sont surreprésentés chaque année dans les entrées prévisionnelles par rapport à leur part dans la DEFM ABC (sauf en 2019 pour les femmes). Cette surreprésentation est relativement constante : en 2022, l'écart est de 7 points de pourcentage pour les bénéficiaires du RSA et de 4 points de pourcentage pour les femmes.
- ▶ Les hommes, les DEBOE, les publics non-qualifiés et les DELD sont sous-représentés chaque année dans les entrées prévisionnelles par rapport à leur part dans la DEFM ABC (sauf en 2019 pour les hommes). En 2022, l'écart est de 17 points de pourcentage pour les DELD, 13 points de pourcentage pour les publics non qualifiés, 4 points de pourcentage pour les hommes, et 2 points de pourcentage pour les DEBOE.
- ▶ Pour les résidents de QPV, l'écart entre la part dans les entrées prévisionnelles par rapport à la part dans la DEFM ABC est faible : il est inférieur à 0,5 points de pourcentage chaque année.

Tableau 8 : Entrées prévisionnelles entre 2019 et 2022 par type de publics

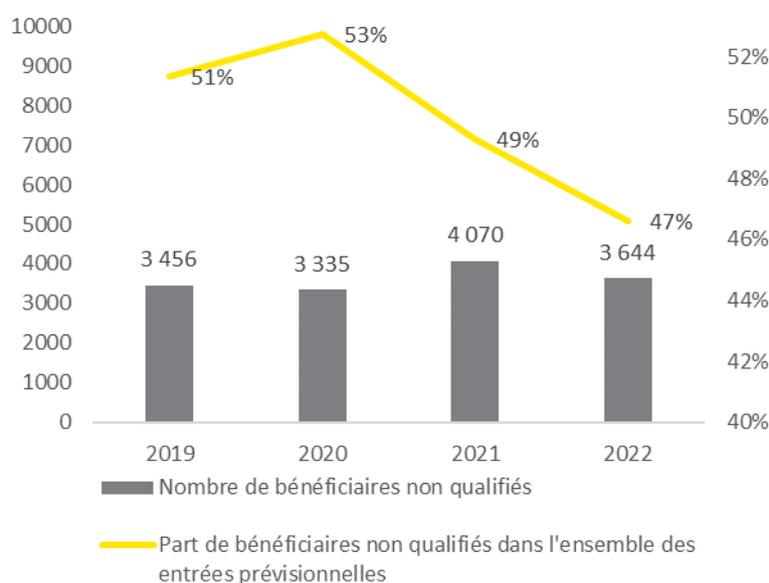
	Hommes	Femmes	Résidents QPV	Résidents ZRR	DEBOE	Non qualifiés	RSA	DELD
2022	37,3%	62,7%	6,7%	0%	1,7%	46,6%	37,3%	25,7%
2021	39,6%	60,4%	6,7%	0%	1,5%	49,3%	37,4%	26,1%
2020	38,9%	61,1%	6,4%	0%	1,7%	52,7%	38,0%	28,8%
2019	43,4%	56,6%	7,4%	0,0%	1,6%	51,4%	34,2%	33,0%

Supérieur à la part de ce public dans la DEFM ABC
 Inférieur à la part de ce public dans la DEFM ABC

Source : Pôle Emploi - Bilan 2022, semaine 44 Formation et dispositifs PIC

La hausse des entrées en formation entre 2019 et 2022 s'accompagne d'une hausse des entrées des publics non-qualifiés en formation (de 3456 à 3644, soit une hausse de 5%), bien que leur part dans l'ensemble des entrées prévisionnelles diminue. Elle était de 51% en 2019 et est tombée à 47% en 2022.

Figure 10 : Public non qualifié parmi les entrées prévisionnelles de 2019 à 2022 (arrêtées à la semaine 44)



Source : Pôle Emploi - Bilan 2022, semaine 44 Formation et dispositifs PIC

Par ailleurs, on constate que la part des publics non qualifiés est plus importante dans les formations de la CTM que de Pôle Emploi. Entre 2019 et 2022, en cumulé, elle est de 58% contre 48% pour Pôle Emploi. La direction territoriale de Pôle Emploi estime à ce titre qu'environ 60% des formations achetées par Pôle Emploi en Martinique conviennent à des publics de niveau de qualification IV.

La part des jeunes de moins de 26 ans est aussi plus importante dans les formations CTM : 37%, contre 21% à Pôle Emploi. Ce différentiel illustre une plus grande capacité de la CTM à cibler des publics plus proches des objectifs du PIC. **Les achats de formation de la CTM sont en effet davantage tournés vers des formations pré-qualifiantes, à l'image du parcours en PA2PI de l'IMFPA, particulièrement adaptées aux publics qui ont besoin de remises à niveau.**

Figure 11 : Accès à la formation des publics prioritaires en Martinique en 2020, par principaux financeurs

	- 26 ans	45 ans et +	Peu ou pas qualifiés	Femmes	Personnes en situation de handicap	Résidents en QPV	Résidents en ZRR
CTM	37%	22%	58%	56%	2%	8%	4%
Pôle emploi	21%	35%	54%	60%	4%	7%	3%
Total (Région, Pôle emploi et autres)	25%	32%	54%	59%	4%	7%	3%

Source : DGEFP

En 2020, les jeunes de moins de 26 ans représentent 37% des entrées en formation financées par la CTM, une proportion supérieure de 15 points par rapport à la proportion de ce public dans la demande d'emploi catégorie ABC (21,4% en Martinique). Cela traduit un effort particulier en faveur de ce public ainsi qu'un lien étroit avec les missions locales.

Encart 7 : La PA2PI de l'IMFPA, un dispositif imaginé dès 2017 pour être adapté aux demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi, deux ans avant le lancement du Pacte en Martinique

Outil de lutte contre l'exclusion et les freins liés à l'apprentissage et l'insertion créé en 2017, la Plateforme d'Accompagnement et de Préparation à la Performance individuelle (PA2PI) se pose comme un dispositif au service des demandeurs d'emplois pour favoriser leur insertion professionnelle, via l'accès à l'emploi ou à la formation qualifiante ou diplômante. Elle bénéficie en priorité aux publics fragiles et/ ou éloignés de l'emploi, en particulier :

- ▶ **Personnes éloignées de l'emploi**, avec ou sans expérience professionnelle ;
- ▶ Personnes en **situation d'illettrisme** ;
- ▶ Demandeurs d'emploi ayant un **faible niveau de qualification** voire **sans qualification** ;
- ▶ Jeunes **sans qualification professionnelle**, en décrochage scolaire ;
- ▶ **Salariés** sous contrat aidé.

En 2022, sur les 288 personnes accueillies en PA2PI⁵⁰, **125 personnes n'avaient pas de qualification (près de 44% des publics)**, 142 disposaient d'un niveau CAP (validé) et 21 personnes seulement disposaient d'un niveau Bac ou plus. La PA2PI s'adresse donc principalement aux personnes faiblement qualifiées.

Par ailleurs, la PA2PI accueille des personnes venues des quatre régions de la Martinique, mais beaucoup (37%) sont issues du Nord-Atlantique, l'un des territoires le plus pauvre de l'île et connaissant le plus fort taux d'illettrisme. Ces publics viennent chercher tant une remobilisation sociale que professionnelle.

Toutefois, les personnes en situation de handicap sont peu représentées dans les sessions de formation.

La forte présence de publics peu qualifiés et très éloignés de l'emploi en PA2PI s'explique par l'organisation même de l'IMFPA, structurée en antennes réparties sur l'ensemble du territoire martiniquais, qui lui permet d'aller vers ces publics plus facilement. Dès la signature du premier contrat de service public avec la CTM, il était question pour l'IMFPA de déployer ses actions au plus près des demandeurs d'emploi.

⁵⁰ Données à novembre 2022. Source : IMFPA

S'agissant des formations de Pôle Emploi, il est difficile de mesurer une évolution du type de publics-cibles des formations du fait du PIC en Martinique, en particulier concernant les formations qualifiantes. **Ce public n'a que peu évolué avec le PIC**, comme l'illustre le cas des formations en hôtellerie-tourisme-restauration du lot n°19 du marché AFC. Outre la montée en charge des publics liée au nombre plus important de sessions, l'organisme de formation en charge de ces formations n'a pas constaté d'évolutions sur les caractéristiques des publics qu'il accueillait précédemment.

Focus 3 : Peu d'évolutions des caractéristiques des publics entrant en formation qualifiante du marché AFC de Pôle Emploi : l'exemple des formations en hôtellerie-tourisme-restauration

Le PIC n'a pas entraîné de changements dans la typologie des publics reçus par l'organisme de formation lauréat du lot n°19 du marché AFC portant sur les formations en hôtellerie-tourisme-restauration. Ceci est d'autant plus que vrai que l'organisme était déjà habitué à collaborer avec les prescripteurs au niveau local (Pôle Emploi, Missions locales, associations de quartier) et à accueillir un public peu qualifié. Pour certaines formations, les prescriptions depuis le PIC n'ont pas garanti une évolution remarquable de publics PIC (niveau infra-Bac) dans les formations. Par exemple, la formation de cuisinier a accueilli 66% de publics PIC en 2020 et 65,5% en 2021. De même, la formation de crêpier/pizzaïolo a accueilli 72% de publics PIC en 2020 et 75% en 2021. Pour d'autres formations, la part de publics PIC diminue : la formation de serveur de restauration bilingue a accueilli 90% de publics PIC en 2020, une part qui a diminué à 70% en 2021. On remarque également que ces taux sont variables d'une formation à l'autre (voir le tableau ci-dessous pour plus de détails).

Tableau 9 : Part des publics PIC et taux de démission pendant le parcours, par formacode (croisement des données Pôle Emploi avec les données de l'organisme de formation), en 2020 et 2021

Formation (formacode Pôle Emploi)	Nbre de stagiaires en AFC PE 2020	Part de publics PIC 2020	Reprise d'emploi à l'issue de la formation	Taux de démission pendant le parcours 2020	Nbre de stagiaires en AFC PE 2021	Part de publics PIC 2021	Reprise d'emploi à l'issue de la formation	Taux de démission pendant le parcours 2021
Barman + module anglais	10	30%	40%	0%		<i>Information non transmise</i>	11%	0%
Cuisinier	47	66%	3%	24%	29	65%	0%	26%
Crêpier / Pizzaïolo	36	72%	6%	15%	12	75%	0%	9%
Serveur de restauration bilingue	33	90%	0%	18%	21	71%	0%	17%
Maitre d'hôtel	<i>Pas de session</i>	-	-	-	9	55%	14%	0%
PPRR	44	72%	3%	6%	10	70%	0%	0%

Source : Elaboration EY d'après les données de Pôle Emploi et les données de l'organisme de formation (pour la reprise d'emploi à l'issue de la formation et le taux de démission)

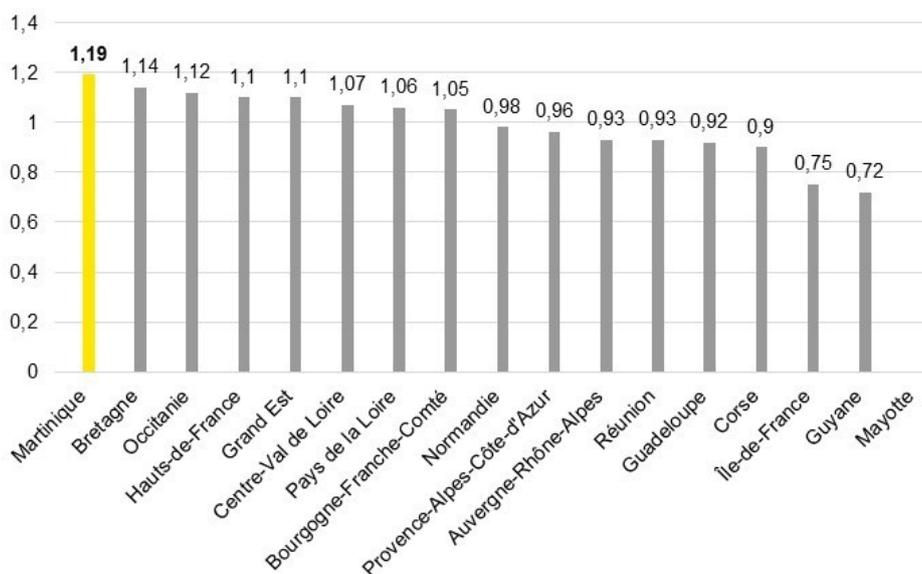
De plus, l'organisme n'accueille toujours pas de publics en situation de handicap, bien que l'intégration des publics handicapés soit une priorité inscrite dans le cahier des charges du marché AFC (« le Titulaire s'engage à **porter une attention particulière à l'intégration des personnes handicapées** dans les actions dont il assure la mise en œuvre »).

Au-delà de cette constance dans les caractéristiques des publics, le marché AFC de Pôle Emploi et les fonds additionnels engendrés par le PIC ont entraîné une **augmentation conséquente du volume des stagiaires accueillis** et des actions réalisées par bon de réservation de session (BRS) (15 sessions lors du 1^{er} BRS) **entre 2019 et 2020**. En effet, en 2019 (avant marché), l'organisme de formation a accueilli **277 stagiaires** au total. En 2020, à partir du lancement du marché, ce chiffre a bondi, passant à **371 stagiaires** au total, dont 146 par le biais du marché AFC, soit une **augmentation de 25% du volume de stagiaires accueillis**. En 2021, ce volume baisse : 215 stagiaires accueillis, dont 81 nouveaux stagiaires via le marché AFC.

La probabilité d'accès à la formation en Martinique, déjà élevée du fait de la forte densité des organismes de formation, est renforcée par la stratégie de territorialisation de l'offre de Pôle Emploi

La Martinique est la première région française en termes de probabilités d'accès à la formation après inscription à Pôle Emploi. En effet, la Martinique est la première région dans le classement des probabilités d'accès à la formation dans les 12 mois suivant l'inscription à Pôle Emploi.

Graphique 6 : Rapport des chances dans la probabilité d'accès à la formation dans les 12 mois suivant l'inscription à Pôle Emploi, par Région (région de référence : Nouvelle-Aquitaine)



Champ : demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi entre janvier 2017 et décembre 2020.

Source : Dares, base Formation, chômage et emploi (ForCE), vague 8 (3^{ème} Rapport du Comité scientifique)

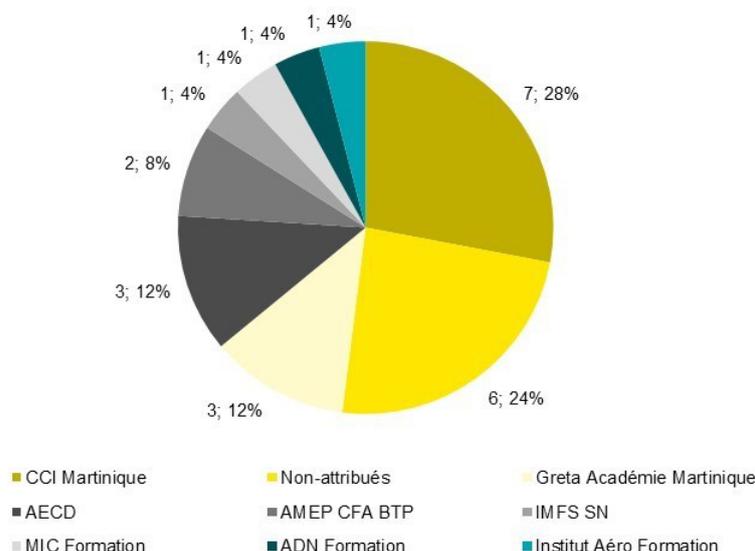
Cette forte probabilité s'explique notamment par la forte densité territoriale de l'offre de formation au regard de la taille du territoire et du nombre d'habitants. En effet, **en Martinique, les demandeurs d'emploi résidant sur l'île disposent, à moins de 60 minutes, d'entre 50 et 100 organismes de formation actifs** et ayant formé au moins 10 demandeurs d'emploi en 2020⁵¹.

Cette bonne couverture géographique est notamment permise par la stratégie d'allotissement de Pôle Emploi, qui incite à la territorialisation de l'offre, mais aussi grâce à la forte présence territoriale de quelques gros organismes de formation qui couvrent l'ensemble du territoire martiniquais. La stratégie d'allotissement de Pôle Emploi et son incitation au regroupement des organismes de formation ont permis **d'accroître la couverture territoriale de l'offre de formation**, qui s'est d'abord traduit en Martinique par la mise en place de **6 lots géographiques** (sur 25 lots au total).

Par ailleurs, la bonne couverture géographique des formations Pôle Emploi est aussi garantie **par la taille des organismes de formation attributaires des lots, bénéficiant de multiples antennes** réparties sur l'ensemble du territoire. Certains de ces organismes présents sur l'ensemble du territoire occupent une position quasiment monopolistique sur plusieurs lots, ces derniers étant mono-attributaires. Par exemple, la CCI Martinique est emblématique d'un organisme de formation très présent et monopolistique en Martinique : elle a ainsi gagné 7 lots sur les 25 du marché (correspondant aux compétences transverses), soit 28% des lots (plus d'1/4). D'autres organismes comme le Greta Académie Martinique ou l'AECD sont aussi très bien représentés dans les attributions des lots du marché, avec 3 lots attribués à chacun. Le monopole de ces organismes de formation suggère une bonne répartition géographique des formations, puisque la CCI Martinique est présente dans 4 communes aux quatre coins de l'île (Fort-France, Carbet, la Trinité, le Marin), de même que le Greta.

⁵¹ Source : DARES, 3^{ème} rapport du Comité scientifique, annexe A.9

Graphique 7 : Répartition des mandataires principaux des lots du marché AFC, en termes de nombre de lots attribués et de parts



Source : Elaboration EY d'après Pôle Emploi

Des difficultés ont toutefois pu être constatées dans la capacité des conseillers Pôle Emploi à s'approprier la nouvelle offre de formation résultante du PIC

Des difficultés d'adaptation de la part des conseillers Pôle Emploi ont pu être rencontrées au début du déploiement du PIC. **Une bonne orientation des publics vers les formations adaptées suppose en effet un bon paramétrage de la recherche des sessions de formations disponibles en fonction des besoins et des profils des publics.** Cela n'a pas toujours été immédiatement le cas, en témoigne les difficultés rencontrées par un organisme de formation lauréat des lots n°1 à 7 du marché AFC dédiés aux Compétences transverses.

Focus 4 : Les formations aux compétences transverses : des difficultés à remplir l'ICOP au démarrage de l'action mais qui se sont depuis résorbées

Quelques difficultés ont été rencontrées par les organismes de formation à l'occasion de la mise en place des premières **réunions d'information collective et de positionnement (ICOP)**, puisque seulement 4 personnes étaient présentes à l'ICOP au démarrage de la session. D'après l'un des organismes interrogés, cela s'expliquait par le fait que les conseillers prescripteurs (notamment Pôle Emploi et les missions locales) n'avaient pas paramétré de la même manière les différents critères constitutifs de l'action de formation. En effet, lorsque l'organisme de formation a ouvert sa première session lors du premier bon de réservation de session (BRS) à Schoelcher, il a indiqué sur une fiche « item » les prérequis attendus des publics pour qu'ils entrent dans cette formation, sur lesquels se base Pôle Emploi pour paramétrer sa base de données de demandeurs d'emploi. Les conseillers lancent des requêtes informatiques pour identifier les publics correspond à ces prérequis. En l'occurrence, lors de cette première session, les requis de l'organisme de formation et les critères de paramétrage de Pôle Emploi n'étaient pas alignés et n'ont pas permis d'identifier assez de candidats pour ouvrir cette session. **Conséquence de l'absence d'harmonisation des paramètres et des critères de sourcing, en 2020, aucune session n'a pu avoir lieu.** L'équipe pédagogique regrette le manque de vision et de concertation autour de cet outil utilisé par les conseillers de Pôle Emploi :

« Il faut affiner et partager les paramètres et critères de sourcing, l'outil de Pôle Emploi pourrait être plus fin et plus concerté. », responsable de formation de l'organisme de formation lauréat

A l'exception de ce démarrage complexe de l'action de formation, aucune difficulté de remplissage de sessions n'a été rapportée par les organismes de formation interrogés. Au contraire, les besoins élevés

de la population martiniquaise en font une action de formation stratégique pour les organismes de formation et a justifié la décision de Pôle Emploi d'expérimenter, pour cette action, un système d'entrées et sorties permanentes (ESP) (voir sur ce point la [partie 4](#) relative à l'axe de questionnement évaluatif n°2).

3.3.2 La délégation des crédits du PIC à Pôle Emploi a également permis à l'opérateur de s'appuyer sur de bonnes relations avec les autres prescripteurs du territoire

S'agissant des publics jeunes, les Missions locales se posent comme les acteurs privilégiés de l'orientation et de la prescription de formation en Martinique

Les relations entre Pôle Emploi et les Missions locales témoignent d'un pragmatisme, partagé entre ces deux acteurs, pour améliorer l'accès à la formation et à l'emploi des Jeunes. Acteur incontournable de l'insertion des jeunes en Martinique, les Missions locales regrettent toutefois que certains dispositifs (comme le Contrat d'Engagement Jeune) requièrent une obligation d'inscription préalable à Pôle Emploi.

Les trois Missions locales en Martinique se posent en acteurs privilégiés dans la prescription pour leurs publics de jeunes. Les accompagnements se veulent personnalisés, et vers des formations correspondant aux attentes des jeunes, via l'alternance ou via des formations en continu en fonction de leurs demandes. Pour cela, elles reposent sur des conventions et des partenariats avec de nombreux centres et organismes de formation. La MILSUD dispose ainsi de partenariats avec la Chambre de commerce et d'industrie (CCIM), l'IMFPA, LADOM, les dispositifs CEJ ou PacéA. De son côté, la MILNORD entretient des partenariats avec des centres de formation spécialisés pour les jeunes : le Cercle de formation et d'action en économie sociale (CFAES), AB Stratégie, les quatre centres de formation et d'apprentissage de la Martinique, et l'Ecole de la deuxième chance (E2C).

L'orientation des publics en situation de handicap vers les formations et dispositifs PIC est aussi facilitée par le rapprochement entre Pôle Emploi et Cap Emploi

Le rapprochement national initié entre Cap Emploi et Pôle Emploi, qui s'est matérialisé en Martinique par la création de « Teams TH » au sein de chaque agence Pôle Emploi œuvre déjà à un meilleur accompagnement des travailleurs handicapés inscrits à Pôle Emploi et favorise les passerelles entre le milieu ordinaire et le milieu protégé de retour à l'emploi et le milieu protégé de retour à l'emploi. Ces « Teams TH » sont composées de conseillers Pôle Emploi, Cap Emploi et de psychologues du travail, visent à favoriser les prescriptions pour les publics en situation de handicap vers des dispositifs PIC. Grâce aux Teams TH, les demandeurs d'emploi en situation de handicap peuvent être orientés vers des formations pré-qualifiantes et qualifiantes, comme une initiation à l'informatique dispensée par l'IMFPA, ou bien ces publics peuvent être orientés vers les Missions locales lorsque leur profil correspond. La MILNORD a pu ainsi accompagner une jeune femme en situation de handicap à la suite d'un accident de voiture à créer son entreprise.

3.4 Le PIC a effectivement permis de financer des actions dédiées à l'accompagnement dans la formation des publics fragiles et à la levée des freins périphériques

De nombreuses actions sont dédiées à des publics spécifiques : personnes en situation de handicap, publics sous main de justice, jeunes, seniors et habitants des QPV

► **Pour les personnes en situation de handicap, des actions spécifiques régionales financées par le Pacte et par le PIC**

L'élaboration du Pacte Martinique a été marquée par une place majeure donnée aux publics en situation de handicap. Dans le texte de référence du Pacte, huit actions sont ainsi listées parmi les quatre axes et visent, soit spécifiquement soit parmi d'autres publics, des personnes en situation de handicap.

► Le dispositif « Cap Compétences » (Axe 1) ;

- ▶ Le certificat de qualification professionnelle « Animateur de loisir sportif, option ARPO (activités de randonnées, de proximité et d'orientation) » (Axe 2) ;
- ▶ La formation d'obtention du « Diplôme universitaire langue des signes française » (Axe 2) ;
- ▶ Les dispositifs « Passerelle pour l'Apprentissage » et « Accompagnement d'apprentis en situation de handicap » (Axe 2)
- ▶ Le dispositif « Compétences-clés public sourd et malentendant » (Axe 3) ;
- ▶ L'offre d'intervention de l'Agefiph issue du Plan stratégique de l'Agefiph de février 2017 : le dispositif « Formations courtes » Agefiph + convention ASP (Axe 3) ;
- ▶ Le dispositif « Cellule d'accompagnement à l'Insertion sociale et professionnelle des jeunes sortant d'IMPRO et/ou d'ULIS et/ou de SESSAD (CAISPJ) » (Axe 3).

Parmi ces actions, toutes n'ont pas été mises en œuvre et d'autres qui n'étaient pas annoncées dans le texte initial ont été lancées. En particulier, l'AGEFMA a coordonné au troisième trimestre 2019 le lancement du dispositif « **Ressource Handicap Formation** » (RHF) au titre de l'axe 3 du Pacte, « Innover dans les territoires » et de l'orientation stratégique 3-3 « Parcours allant de la remobilisation à l'emploi ou à l'activité durable au profit des personnes en recherche d'emploi en situation de handicap ». Co-piloté par la DEETS et l'Agefiph, ce dispositif se pose comme une fonction ressource à destination des prescripteurs de droit commun, des organismes de formation et des personnes en situation de handicap. Il vise à faciliter l'accès à la formation des personnes en situation de handicap, en :

- ▶ Organisant la compensation du handicap en amont de l'entrée en formation lorsque c'est nécessaire ;
- ▶ Professionnalisant les acteurs de l'emploi et de la formation à l'accueil de personnes en situation de handicap ;
- ▶ Favorisant le développement de l'accessibilité des organismes de formation (au sens pédagogique avant tout).

En complément, le dispositif « Cellule d'accompagnement à l'Insertion sociale et professionnelle des jeunes sortant d'IMPRO et/ou d'ULIS et/ou de SESSAD (CAISPJ) » porté par Cap Emploi vise aussi à une meilleure orientation des jeunes personnes en situation de handicap vers la formation et un projet professionnel.

- ▶ **S'agissant des personnes sous mains de justice, le Pacte Martinique a permis d'améliorer leur accompagnement pour préparer leur réinsertion**

L'accompagnement des publics sous mains de justice fait l'objet d'une fiche action spécifique contenue dans l'Axe 1 du Pacte, « Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés » : le dispositif « Formations compétences-clés à l'attention des publics sous mains de justice » prévoyait en 2019 30 places de formation dans les secteurs du bâtiment, de l'hygiène et de la création d'entreprises ; 50 places en 2020 ; 70 places en 2021 et 100 places en 2022.

En 2021, la DEETS a financé dans le cadre de l'axe 3 du Pacte un **projet pédagogique à destination de ces publics**, répondant ainsi à la demande de la Direction de la Protection Judiciaire et de la Jeunesse (DPJJ). Le projet a visé à l'insertion de ces publics en réinsertion via un restaurant d'application : le projet « Atelier Petit Gourmet », porté par l'organisme de formation "A table - Formations Restauration", centre de formation spécialisé dans les métiers de bouche, l'artisanat, le tertiaire et le social. Il s'est agi du financement d'un plateau technique en amont de la formation.

En complément, les Missions locales s'attachent à effectuer un suivi et un accompagnement spécialisé pour ces publics. Ainsi, la MILNORD accompagne 250 jeunes sortant du centre pénitentiaire de Ducos (Le Marin). La MILNORD cherche aussi à former les jeunes pendant leur peine afin qu'ils puissent trouver un emploi à la sortie.

- ▶ **Concernant les jeunes en risque de décrochage, le plan « 1 Jeune, 1 Solution », signé en novembre 2021, renouvelle l'engagement de favoriser les parcours de formation pour les jeunes en risque de décrochage**

Signé en novembre 2021, le premier avenant au Pacte territorial d'investissement dans les compétences de Martinique entend proposer de nouveaux engagements en faveur des jeunes. Partant du constat que

les jeunes étaient les « premières victimes de la crise économique », l'avenant vise à proposer des solutions aux jeunes qui entraînent sur le marché du travail à la rentrée 2020, à ceux qui ont quitté prématurément le système scolaire sans qualification et à ceux en situation d'échec dans l'enseignement supérieur : « aucun d'eux ne doit se trouver sans solution ».

Suivant le plan « 1 Jeune, 1 Solution », l'Etat s'engage à proposer aux jeunes au niveau national « 100 000 parcours supplémentaires de formation vers les filières, secteurs et métiers d'avenir, qui sont des viviers d'emploi. Cet effort supplémentaire ciblé permettra à la fois aux jeunes de se projeter vers l'avenir et à l'économie française d'accélérer sa transformation. »⁵² En Martinique, le plan pour les jeunes constitue le premier engagement réciproque entre l'Etat et la CTM : « Proposer aux jeunes des formations diplômantes, qualifiantes ou pré-qualifiantes supplémentaires conduisant vers les métiers d'avenir. » A cet effet, l'Etat et la CTM « s'engagent à proposer 970 parcours de formation additionnels sur la période 2021-2022 » vers les métiers d'avenir, à destination prioritaire des jeunes de moins de 30 ans, « à la fois peu ou pas qualifiés ou déjà titulaires du Bac, notamment ceux qui souhaitent, après un échec dans l'enseignement supérieur, s'orienter vers une filière professionnelle ». Ainsi, en 2022, la CTM s'engage à augmenter son offre de formation de 194 places supplémentaires en propre (soit 40% de la cible) et délègue à Pôle Emploi la réalisation de 291 places supplémentaires, représentant 60% de la cible. La CTM avait délégué 100% de ses objectifs de création de places supplémentaires à Pôle Emploi en 2021.

► **Les seniors, un public pourtant grandissant et visé par le PIC mais pour lequel s'adressent relativement peu de dispositifs en Martinique**

La grande diversité des mesures existantes spécifiquement en faveur du public jeune et promues via le PIC (Garantie Jeunes PACéA, Diagorient, E2C, l'appel à projets « Remobiliser les publics invisibles », etc.) ne connaît pas d'équivalent concernant le public âgé de 50 ans et plus, en constante augmentation particulièrement en Martinique, connue pour être le « troisième Département le plus vieux de France »⁵³. Le niveau de retraite, qui ne permet pas à tous les retraités en Martinique de vivre, les incite parfois à créer leur propre activité pour subvenir à leurs besoins. Face à ce contexte démographique, l'appel à projets « 100% Inclusion, la Fabrique de la Remobilisation », en ne visant pas un type de public particulier (à la différence de l'appel à projets « Remobiliser les publics invisibles » qui est essentiellement tourné vers les moins de 26 ans) peut permettre d'apporter des réponses aux publics pour lesquels certains dispositifs ne sont pas adaptés à eux ni aux enjeux territoriaux. En effet, si le déploiement de mesures pour les jeunes correspond certes à un besoin majeur pour l'ensemble du territoire, il ne prend pas en compte certaines spécificités démographiques locales telles que le vieillissement de la population en Martinique.

► **S'agissant du public QPV, Pôle Emploi propose, de manière ad hoc au PIC, un accompagnement renforcé à destination de ce public**

Les habitants des quartiers prioritaires « Politique de la Ville » (QPV) représentaient en 2020 7% en 2020 des entrées prévisionnelles de Pôle Emploi. Des modalités d'accompagnement renforcées sont prévues pour renforcer l'accompagnement dédié à ce public, comme en témoigne le dispositif national « Equip'Emploi », déployé en Martinique à l'agence Pôle Emploi de Kerlys à Fort-de-France.

Encart 8 : Lancé en parallèle au PIC, le dispositif « Equip'Emploi » à l'agence de Pôle Emploi de Kerlys (Fort-de-France) permet l'orientation des publics PIC relevant des QPV

Lancé en avril 2021 par la Direction générale de Pôle Emploi au niveau national, le dispositif « Equip'Emploi » est mis en place dans 66 agences en France métropolitaine et dans les Outre-Mer. Cofinancé par le FSE, ce programme en douze mois est à destination des publics les plus vulnérables et élaboré en lien étroit avec les entreprises et les partenaires de chaque territoire. Il est mis en place dans les agences pour lesquelles au moins 35% des demandeurs d'emploi inscrits résident dans des QPV. En Martinique, l'agence Pôle Emploi de Kerlys à Fort-de-France est la seule agence de l'île à avoir mis en place ce dispositif. « L'équip'Emploi » de l'agence de Kerlys réunit 21 collaborateurs dédiés à l'accompagnement de publics en fragilité relevant des QPV, et qui pour la plupart relève du PIC.

L'agence Pôle Emploi de Kerlys accueille en effet 48% de demandeurs d'emploi relevant du PIC et disposant d'un niveau de qualification infra-BAC. Parmi ceux-ci, 8% sont des jeunes de moins de 26 ans,

⁵² Avenant au Pacte territorial d'investissement dans les compétences 2019-2022, Collectivité territoriale de Martinique, novembre 2021

⁵³ Entretien avec la DEETS

46% ont entre 26 et 50 ans et 45% ont 50 ans et plus. Malgré le faible taux de représentativité des jeunes parmi le public PIC inscrit en agence, ils représentent 24% des formations prescrites.

Les actions visant la levée des freins périphériques et la préparation à la formation des publics vulnérables sont multiples

Les freins périphériques liés à la mobilité pouvant constituer de réelles barrières à l'entrée en formation et au suivi de formations, en particulier pour les publics PIC les plus éloignés de l'emploi (peu qualifiés, jeunes ou seniors, parfois sans permis et sans voiture), les acteurs prescripteurs de formation se mobilisent pour y remédier.

Ainsi, Pôle Emploi finance l'aide à la mobilité lorsque le stagiaire est amené à se déplacer jusqu'à l'organisme de formation. La prise en charge financière de ce frein à la formation est nouvelle et a été instaurée avec le cadrage national des marchés AFC régionaux de Pôle Emploi, lancé en 2019. Les Missions locales proposent également des actions de mobilisation des jeunes et d'aide à la mobilité via l'affrètement de bus pour venir les chercher et les amener sur les lieux d'insertion. De nombreuses aides sont mises en place par les Missions locales : distribution de paniers alimentaires, accompagnement des jeunes mères, rencontres avec des recruteurs, etc.

S'agissant du frein que constitue le **coût des formations**, il est pris en charge financièrement par la CTM. Cette information apparaît sur les plateformes de communication sur les formations comme « Ma Bonne Formation ».

Les difficultés d'accès à l'apprentissage peuvent aussi être d'ordre culturel et liés à la posture professionnelle. Dans le cadre du projet de « Caravane des Jeunes Invisibles » porté par la MILNORD, les équipes de la Mission locale proposent un accueil et un accompagnement personnalisé au moment de l'accueil des jeunes pour répondre à leurs besoins, les aiguiller vers les stands adaptés et les accompagner dans l'amélioration de leur posture professionnelle.

Encart 9 : La levée des freins culturels à la formation : l'exemple de la « Caravane des jeunes invisibles »

Une fois le jeune invisible repéré, l'objectif pour la Caravane des Jeunes Invisibles est de l'inscrire, dès l'espace d'accueil, dans le logiciel de suivi i-Milo (propre et commun à toutes les Missions locales) afin de l'engager dans une dynamique d'accompagnement pour éviter qu'il soit de nouveau « perdu de vue ». Ensuite, un accompagnement personnalisé est proposé au jeune sur le lieu de la Caravane grâce à la mise en place d'une cellule d'accueil sur le lieu de la Caravane. Cette cellule d'accueil est composée :

- ▶ **D'un conseiller de la Mission locale**, qui réalise l'inscription en mission locale (lorsque ce n'était pas déjà le cas), ainsi qu'un entretien individuel avec le jeune. Le conseiller peut ensuite l'orienter vers des stands en fonction de ses attentes et besoins (organismes de formation ou entreprises). Le jeune reçoit alors un livret explicatif du plan du site, des différents stands, des employeurs et des formateurs.
- ▶ **D'un technicien** pour imprimer les CV et lettres de motivation si besoin. Le projet répond ainsi bien aux attendus de l'appel à projets : « les projets proposés devront prévoir une phase de diagnostic individualisé adaptée au public pour cibler les besoins et attentes de la personne en fonction de ses projets et de sa situation. » et « l'association de conseillers du service public de l'emploi (notamment des missions locales) en amont de l'entrée dans un parcours revêt à cet égard une grande importance pour assurer la cohérence de prise en charge de la personne »⁵⁴.

Les équipes de la MILNORD sont facilement identifiables via des polos colorés ; leur rôle est d'orienter les jeunes en fonction de leurs besoins et des secteurs qu'ils recherchent. S'ils ne recherchent pas de domaines en particulier, les jeunes sont en général orientés vers des entreprises d'intérim.

⁵⁴ Appel à projets « Repérage et mobilisation des jeunes invisibles », 2019

La posture professionnelle est travaillée dès l'arrivée sur la Caravane, voire en amont de celle-ci. Lors de la troisième édition à Saint-Pierre en septembre 2020, des pré-entretiens (type coaching) ont été organisés lors de l'arrivée des jeunes sur le forum pour ceux qui le souhaitent. Le projet a su s'adapter et a évolué entre les trois éditions de la Caravane : par exemple, les deux premières éditions en septembre 2019 et janvier 2020 à Saint-Pierre et Case-Pilote ne proposaient pas encore de pré-entretien d'embauche pour préparer les publics. Cette évolution s'inscrit dans une pratique courante de la MILNORD, qui met en place beaucoup de projets et cherche à capitaliser sur les bonnes pratiques qu'elle repère en les testant.

“ « On utilise souvent les mêmes méthodologies, mais on amplifie en fonction de ce qui a marché ou non. », équipe Emploi de la MILNORD

De même, des vêtements pour adopter une tenue correcte étaient fournis gratuitement aux jeunes en ayant besoin.

Parfois, une préparation aux entretiens d'embauche en amont de la seconde édition à Saint-Pierre a été proposée par la MILNORD pour mettre en situation les jeunes.

“ « J'ai bien aimé l'accompagnement par la MILNORD. On était en salles, on effectuait des exercices, la conseillère nous mettait dans des situations d'entretien pour améliorer le CV, la tenue, la posture, etc. Elle nous expliquait cela bien. », un jeune inscrit à la MILNORD, participant à la Caravane de Saint-Pierre

De nombreux dispositifs nationaux existent et sont déployés par Pôle Emploi en Martinique afin de préparer les publics les plus fragiles en amont de leur entrée en formation

La phase préparatoire en amont de l'entrée en formation est indispensable pour le public le plus éloigné de l'emploi, ciblé prioritairement dans le cadre du PIC. Ainsi, en fonction de leurs besoins, les publics sont orientés vers des dispositifs de formation ou de remise à niveau, tels que :

- ▶ Le **dispositif « Pass numérique »** : renforcé dans le cadre du PIC afin de diversifier les publics-cibles de ce dispositif vers davantage de publics PIC (50% des publics bénéficiaires de ce dispositif doit relever du public PIC), ce dispositif se pose comme une prestation, un chèque numérique pour apprendre à naviguer sur Internet.
- ▶ Le **dispositif « Pix Emploi »**, système d'auto-évaluation qui permet de déceler les carences en numérique.
- ▶ Les formations visant à **valoriser son image professionnelle (VSI)**. Créée dans le cadre du PIC et portée par Pôle Emploi, la VSI vise à réhabituer les demandeurs d'emploi à un rythme régulier d'activité. Il s'agit d'un passage quasiment systématique pour les demandeurs d'emploi de longue durée, avant leur retour en emploi. La VSI est également souvent proposée aux demandeurs d'emploi sortant de formations.

4. Axe de questionnement évaluatif n°2 : continuité et cohérence des parcours

Rappel de l'axe de questionnement évaluatif n°2

Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation, notamment en articulant mieux formation et accompagnement vers l'emploi : mise en place de parcours itératifs (articulation de phase formative et de phase d'expérimentation par le travail) et mise en place de parcours certifiants notamment.

Source : Cahier des charges

Principaux faits saillants

- ▶ Concomitamment au PIC, le nouveau cadrage national des achats de formation par Pôle Emploi lancé en 2019 vise à améliorer la **sécurisation, la continuité et l'individualisation à toutes les étapes du parcours de formation**. Les nouvelles dispositions du marché AFC de Pôle Emploi ont notamment favorisé la **modularisation des parcours**, facteur-clé de l'individualisation de la formation. Dans le cadre du lot Compétences Transverses, les moyens supplémentaires ont accru la possibilité pour les stagiaires d'enchaîner plus facilement des formations (soit en renouvelant une formation, soit en passant d'une formation préqualifiante à une formation qualifiante). Par ailleurs, les évolutions des termes de référence du marché AFC ont instauré un nouveau type de parcours personnalisé – le Plan individuel (approfondi) de Formation (PI-A-F) – que les équipes pédagogiques de l'organisme de formation peuvent moduler jusqu'à mi-parcours.
- ▶ **Le système des entrées et sorties permanentes (ESP) se pose comme un moyen d'accroître l'individualisation des parcours, mais comporte des aspects contraignants pour les organismes de formation en termes organisationnels**. Cela suppose notamment une forte volumétrie de stagiaires qui est compliquée à atteindre en Martinique. L'exemple de l'action de formation Illettrisme et remise à niveau du lot Compétences transverses du marché AFC de Pôle Emploi montre que certaines exigences du marché AFC sont encore difficilement mises en œuvre : le système d'entrées et sorties permanentes, reste complexe à déployer par les organismes de formation, et des coachings n'ont pas été déployés, ce qui a même causé une décision de non-conformité partielle dans le cadre de l'audit de conformité réalisé par Pôle Emploi. Enfin, les heures de soutien personnalisé ont aussi fait l'objet d'une non-conformité partielle.
- ▶ **Les partenariats entre acteurs de l'insertion se posent comme un facteur clé dans la prévention efficace des ruptures des parcours** (LADOM-Pôle Emploi, Cap Emploi-Pôle Emploi, ADIE-Missions locales, etc.)
- ▶ **A l'inverse, les risques de concurrence entre prescripteurs favorisent la survenance en Martinique de ruptures de parcours**. Des enjeux de concurrence résident dans le « partage » du suivi des jeunes entre Pôle Emploi ou les Missions locales, pouvant engendrer des difficultés dans la cohérence de son parcours pour le jeune, notamment concernant le dispositif CEJ.
- ▶ Toutefois, le PIC en Martinique a eu pour effet de **diminuer le taux d'abandon des jeunes de moins de 25 ans et d'accroître leur taux de poursuite en formation**. La diminution du taux d'abandon en 2019, passant de 26% au T4 2018 à 11% au T2 2019, est corrélée à une augmentation du taux de poursuite en formation des jeunes de moins de 25 ans en Martinique, en particulier après une formation de premier niveau.
- ▶ Grâce à l'action de LADOM, **la formation en mobilité est devenue une partie intégrante des parcours sans couture** pour répondre à un enjeu particulièrement prégnant sur le territoire insulaire de la Martinique.

Une vue d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés au titre du PIC en Martinique et répondant à l'axe de questionnement évaluatif n°2 est présentée en [Annexe 7.3](#).

4.1 Lancé concomitamment au PIC, le nouveau cadrage national des achats de formation de Pôle Emploi a permis aux organismes de formation d'accroître la continuité des parcours malgré certaines difficultés organisationnelles

4.1.1 Le PIC a d'abord contribué à améliorer la continuité des parcours en individualisant efficacement les parcours de formation au sein d'une même action de formation

Les possibilités d'ajouts de modules additionnels prévues dans le cadre des nouveaux marchés AFC ont été utilisées malgré les contraintes qu'elles comportent

Le nouveau cadrage national a permis d'accroître l'agilité de Pôle Emploi dans sa stratégie d'achat de formation, contribuant ainsi à une plus grande modularisation des parcours. En effet, Pôle Emploi propose l'ajout de trois modules additionnels sur chaque parcours de formation de plus de deux semaines pour mieux répondre à des enjeux spécifiques à la géographie du territoire. Trois modules de formation ont ainsi été intégrés aux parcours de formation en Martinique, représentant 28h de plus, dont :

- ▶ **14h au titre d'une formation de sauveteur**, pour apprendre à réagir par exemple en cas de séisme et à se protéger soi-même et son entourage ;
- ▶ **7h au titre d'une formation en éco-citoyenneté et développement durable**, pour se former dans la lutte contre le réchauffement climatique et la pollution ;
- ▶ **7h au titre d'une formation en prévention des risques majeurs tels que les risques sismiques ou volcaniques** (identifié comme l'une des priorités sectorielles de l'avenant au Pacte).

Les contraintes organisationnelles liées à la modulation individualisée des parcours pour les organismes de formation ont toutefois été soulignées dans le Second rapport du Conseil scientifique de la DARES, qui indique que « *l'effectivité de l'individualisation est aussi soumise à des contraintes organisationnelles : la configuration des locaux, la disponibilité des formateurs, la taille des groupes ou les modalités de gestion des équipes de la part des responsables.* »⁵⁵

Le système des entrées et sorties permanentes (ESP), expérimenté sur plusieurs lots, constitue un moyen d'accroître l'individualisation des parcours, mais sa mise en œuvre effective est contraignante pour les organismes de formation

Le marché de Pôle Emploi prévoit deux dispositifs d'entrées en formation : un système d'entrées et de sorties permanentes (ESP) et un système d'entrées et de sorties fixes. Cette stratégie d'allotissement reflète ainsi la **mixité souhaitée entre des formations en entrées et sorties permanentes et des formations obéissant au principe de date-à-date**. La Martinique est en effet l'une des quelques régions au niveau national à expérimenter le système d'ESP dans le cadre du marché Pôle Emploi. Huit lots du marché AFC de Pôle Emploi Martinique se déroulent en ESP ; ils concernent des parcours non certifiants abordant des compétences transverses (langue française/langues étrangères, informatique, bureautique, anglais/espagnol, création d'entreprise). Deux structures en sont attributaires : la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCIM) et l'Association pour l'éducation cognitive et le développement (AECD), chacun des deux mobilisant au besoin des co-traitants pour renforcer leur couverture thématique et/ou géographique.

Si le système d'ESP prévue dans le nouveau marché Pôle Emploi constitue **une réelle innovation**, tant pour la personnalisation des parcours et pour la Martinique qui l'expérimente, **les contraintes organisationnelles qu'il engendre pour les organismes de formation n'incite pas Pôle Emploi en Martinique à reproduire ce système lors du prochain marché.**

⁵⁵ Second rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences, DARES, novembre 2021

En effet, le système d'ESP nécessite une capacité d'adaptation de la part des organismes de formation pour absorber des variations de flux et des effectifs des stagiaires qui en résulte. De plus, le marché indique en effet que « *pour ce type de formation, le Titulaire est tenu de proposer en permanence à la même fréquence que celle prévue pour les entrées en formation dans l'annexe A [en entrées fixes] pour chaque action de formation des réunions d'information qui peuvent être individuels et des entretiens individuels de positionnement.* »

Ces conditions (qui sont autant de contraintes administratives et organisationnelles pour les organismes de formation) sont renforcées s'agissant des lots territorialisés : l'organisme de formation est obligé d'avoir environ 10 stagiaires pour démarrer une cohorte, ce qui présuppose que soit orientée vers eux une importante volumétrie de stagiaires, et ce en continu. Or, dans le cas précis de la Martinique (territoire exigu au faible nombre de stagiaires relativement à la Métropole), le territoire n'est pas le plus adapté à ce système.

« *Le système d'entrées et sorties permanentes a constitué l'innovation de ce marché, mais fait apparaître aussi les limites de notre territoire. Aujourd'hui, pour qu'un OF le mette en place, il doit être alimenté en stagiaires en permanence. [...] Au niveau national, on est peu de régions à expérimenter l'ESP. C'est un peu contraignant. On n'est pas sûrs de le reproduire après.* », Pôle Emploi Martinique

A l'aune de ces difficultés, la mise en place de l'ESP a entraîné une nécessaire adaptation organisationnelle que **seuls les organismes de formation les plus aguerris ont réussi à mener**. Les deux organismes attributaires des marchés en ESP, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCIM) et l'Association pour l'éducation cognitive et le développement (AECD) se sont associés avec des co-traitants pour garantir un flux continu dans leurs cohortes.

Encart 10 : Dans le cadre de l'action en formation en Compétences transverses, le système d'entrées et sorties permanentes, exigé reste complexe à déployer par les organismes de formation

Afin de favoriser un accès fluide aux formations de premier niveau, les formations Compétences Transverses (Illettrisme et RAN) répondent au **principe d'entrées et sorties permanentes (ESP)**. Ce principe d'ESP constitue une spécificité propre aux lots dédiés aux Compétences Transverses (Lot 1 à 7), le reste des lots du marché AFC reposant sur le principe d'entrées et sorties fixes (ou « date-à-date »). La Martinique est en effet l'une des quelques régions au niveau national à expérimenter le système d'ESP.

Or, l'ESP, pour être efficacement mise en œuvre, requiert un prérequis central, celui de la **forte mobilisation des prescripteurs pour alimenter les sessions de formation et garantir la soutenabilité économique du modèle**. Se pose en effet systématiquement, pour l'organisme de formation, la question de la **viabilité et de la soutenabilité du modèle**. Même sur cette action de formation qui n'éprouve pas de difficulté à trouver du public (au regard des besoins élevés du territoire), le taux de prescription demeure fondamental pour garantir la soutenabilité du modèle. Or, d'après les organismes de formation interrogés, « *même si, dans les nouveaux marchés, il a été pensé un seuil minimum validant une rentabilité de l'action de formation, le modèle reste fragile* ».

Or, dans le cas spécifiquement des Compétences Transverses, plusieurs difficultés spécifiques, qui tiennent à la nature des formations, sont rencontrées par les organismes de formation :

- ▶ Dans toutes les réflexions sur l'illettrisme, **la problématique du dimensionnement du groupe est centrale** : l'idéal serait, selon les formateurs interrogés, de travailler avec des groupes de 10 stagiaires au maximum pour garantir un apprentissage efficace et un confort de travail pour l'intervenant. Une contradiction s'observe donc entre l'objectif économique (qui consiste à assurer la rentabilité de la session) et l'objectif pédagogique (qui consiste à assurer la bonne progression pédagogique des stagiaires).
- ▶ L'ESP a été **pensé pour permettre à des personnes d'intégrer une session de formation ou de la quitter quand elle le souhaite**. Or, sur ces sessions où les besoins d'apprentissage sont très élevés (a fortiori pour l'illettrisme), **il n'y a pas eu beaucoup de sorties « anticipées »** (i.e. avant la fin des 630 heures de formation prévues pour l'entièreté du parcours) pour permettre des entrées permanentes. La plupart du temps, le parcours maximal de 630h n'est d'ailleurs même pas suffisant. Les organismes de formation doivent donc trouver une organisation à même de juguler le peu de sorties anticipées et les nombreuses entrées.

A l'aune de ces difficultés, l'un des organismes de formation du groupement a admis ne pas réussir à mettre en place le système d'ESP et à faire, en réalité du date-à-date. Les délais d'accès avancés par les organismes de formation interrogés sont compris entre 11 jours et 2 mois.

D'un point de vue organisationnel et processuel, le référent de session vise à garantir l'individualisation des parcours de formation

Lors de la phase informative, le **correspondant de session de Pôle Emploi** se pose comme un acteur de suivi, d'accompagnement et d'insertion d'importance pour les futurs stagiaires. Il fait le lien entre le groupe de stagiaires et le centre de formation, et éventuellement avec leurs conseillers référents Pôle Emploi si besoin. Le correspondant de session participe à l'information sur la formation et à sa promotion et communique aux demandeurs d'emploi les taux de retour à l'emploi, le nombre d'offres à date et le nombre potentiel lors de la sortie de formation. Il peut aussi les informer sur les entreprises qui ont accès aux dates de session des formations et aux profils des stagiaires.

Si un demandeur d'emploi conteste son Plan individuel de formation (PIF), il partage avec son conseiller référent cette difficulté, qui s'adresse au conseiller correspondant de session qui lui-même fait le lien entre le groupe de stagiaire et le centre de formation et éventuellement avec le conseiller référent.

“ « Le correspondant de session est la cheville ouvrière du parcours. Il a un guide qui lui permet de savoir quel est son rôle. », Pôle Emploi Martinique

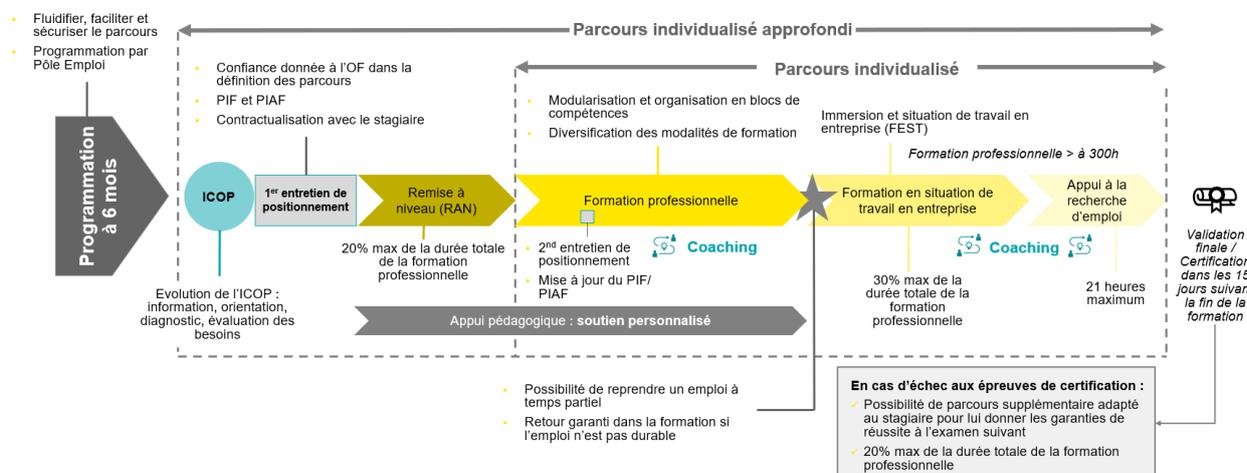
4.1.2 Le déploiement du PIC en Martinique a également permis de renforcer la sécurisation des parcours de formation, à la fois en amont du parcours de formation et pendant celui-ci

La continuité d'un parcours a d'abord été renforcée au sein des actions de formation grâce aux modalités nouvelles du marché AFC qui renforce l'accompagnement des stagiaires tout au long de la formation

Pôle Emploi a transformé sa commande publique pour donner davantage de marges de manœuvre aux organismes de formation **et favoriser des parcours « sans couture » plutôt qu'une « formation sèche »**. Le parcours sans couture est l'une des caractéristiques principales du marché AFC : D'après le cahier des charges du marché AFC, « le Titulaire doit réaliser, au sein d'une même session pour l'ensemble des stagiaires, des parcours sans couture. Pour ce faire, et en fonction de l'ingénierie pédagogique, il intégrera des séances formatives innovantes pour maintenir une dynamique de groupe et concilier au mieux l'objectif d'individualisation des parcours. [...] Par ailleurs, autant qu'il est nécessaire et validé avec son conseiller, le demandeur d'emploi peut suivre successivement plusieurs parcours aux apprentissages techniques différents et relevant de multiples lots fonctionnels. »

La transformation de la commande publique s'est reflétée par plusieurs changements qui ont permis d'enrichir les parcours de formation classiques. Tenant compte des besoins du demandeur d'emploi, deux types de parcours sont désormais possibles dans le cadre du marché AFC, le parcours individualisé de formation (PIF) et le parcours individualisé approfondi de formation (PIAF), comme l'illustre le graphique ci-après. Au sein du marché, des éléments de flexibilité ont été apportés pour pouvoir faire évoluer les parcours de formation des apprenants. Ainsi, **les parcours de formation peuvent-ils être réajustés jusqu'à mi-parcours.**

Figure 12 : Les deux types de parcours du marché AFC et leurs séquences, avec les dimensions techniques du Cahier des Charges Fonctionnelles et Techniques (CCFT) du marché AFC de Pôle Emploi



Source : Elaboration EY d'après Pôle Emploi

La possibilité de proposer, en complément du parcours de formation « classique » des prestations complémentaires a également contribué à sécuriser le parcours de formation et d'agir en amont sur la levée des freins périphériques et sur les difficultés d'apprentissage. Au sein de ces parcours, plusieurs séquences ont été renforcées dans le cadre du marché AFC :

- ▶ **La remise à niveau** (plafonnée à 20% de la durée totale de la formation), qui permet d'abaisser les prérequis et de faciliter l'entrée en formation des bénéficiaires, et la possible mise en place d'un soutien pédagogique (plafonné à 16% de la durée totale de la formation). La mise en place de coaching et de modalités d'accompagnement renforcées pour lever les freins périphériques des publics les plus vulnérables sont également prévues.
- ▶ **La mise en place de stages en entreprise obligatoires** pour les parcours de formation d'une durée supérieure à 300 heures, ou de techniques de recherche d'emploi pour tuer le parcours de formation dans une logique de recherche d'emploi. Ces stages n'ont pas de réelle vocation professionnalisante mais doivent plutôt permettre de « tester » le projet professionnel du stagiaire, de le sécuriser et de prévenir ainsi les risques d'abandons. L'inscription de ces stages au sein du parcours de formation doit en effet permettre au public le plus éloigné du marché du travail de mettre rapidement un pied dans l'entreprise.

Encart 11 : Dans le marché AFC Compétences transverses, une absence de séquence d'immersion en entreprise dans certaines formations, regrettée par les organismes de formation

Quand Pôle Emploi a construit le marché AFC, le choix a été de ne pas inclure de période d'immersion en entreprise pour les formations en Compétences Transverses (sur les volets Illettrisme et en Remise à niveau (RAN)) car cela ne répondait pas aux besoins du public inscrit dans les formations. D'après Pôle Emploi, ces formations devaient permettre à la personne d'acquérir des compétences de base sans qu'une immersion en entreprise ne soit justifiée (les formations comprennent en revanche une séquence de 21 heures dédiées à l'accompagnement à la recherche d'emploi). Si le choix de Pôle Emploi était donc de ne pas proposer d'immersion en entreprise, un responsable interrogé reconnaît que les 21h d'accompagnement sont probablement insuffisantes pour permettre l'élaboration d'un projet professionnel défini. Pour autant, l'idée initiale est qu'un relais puisse être pris ensuite par les conseillers au sein des prescripteurs. A l'inverse, pour le public FLE (composé de stagiaires ayant souvent déjà eu une activité professionnelle et développé des compétences professionnelles), la période d'immersion en entreprises est apparue justifiée à Pôle Emploi qui l'a donc incluse au marché.

L'absence de phase d'immersion en entreprise pour le public en illettrisme et RAN constitue un regret exprimé par les organismes de formation interrogés. Une responsable interrogée a ainsi indiqué avoir été surprise dans le texte de l'appel d'offre que la mention « sans immersion » soit indiquée,

d'autant que la formation est longue et que cela permettrait selon elle une première mise en situation de découverte et une prise de conscience des attendus du monde du travail. Elle estime que la confrontation et le contact avec le monde professionnel manquent dans le cadre de ce lot.

- ▶ **La mise en place de modules additionnels** : 460 modules additionnels ont été mis en place d'après le Haut-Commissariat aux Compétences. Cette configuration permet d'individualiser les formations, d'une part, et de mieux répondre aux besoins des entreprises, d'autre part. En outre, elle pousse les régions à se rapprocher des entreprises, à identifier les besoins, les consolider et capitaliser sur des modules additionnels (qui peuvent être très précis ou alors qui peuvent revenir régulièrement et alimenter la réflexion sur le renouvellement des référentiels de certification).
- ▶ **Les nouveaux modes de mise en œuvre de la formation** : Les modalités de mise en œuvre de la formation se sont diversifiées avec le PIC, sortant du traditionnel face-à-face pédagogique : hybridation des parcours, formation asynchrone/synchrone, mise en situation de travail, accompagnement, entrées et sorties permanentes, etc. Des exceptions à la logique de l'heure/stagiaire ont été faites pour privilégier la logique de forfait au jour d'ouverture, comme c'est le cas pour le marché Impulsion. Cette flexibilité permet de fluidifier les parcours et de sécuriser les organismes de formation.
- ▶ **La sécurisation des périodes interstitielles** : quand il y a des délais d'attente, la CTM ou Pôle Emploi peut prévoir dans ses marchés de continuer à rémunérer le stagiaire et l'organisme de formation pour qu'il accompagne la personne pendant la période. Cette sécurisation n'a toutefois pas été observée au cours de l'évaluation.

En Martinique, le lancement du marché AFC a donné une nouvelle dimension à la notion de parcours, qui était peu mise en œuvre jusque-là. Le marché a requis des organismes de formation de mettre en place systématiquement des séances de remise à niveau et de soutien personnalisé pour les stagiaires les plus dans le besoin.

“ « On était sur une construction novatrice issue de la Loi de 2018. Avant, c'était juste un temps de formation professionnelle et éventuellement de l'accompagnement à la recherche d'emploi. », Chargé de mission Formation, Direction régionale de Pôle Emploi

Le PIC a également favorisé la logique de parcours grâce à une appréciation personnalisée des besoins de la personne, partagée par les prescripteurs et les organismes de formation

“ « Le PIC n'a pas fondamentalement transformé le modèle administratif de la formation professionnelle, mais a donné les moyens aux organismes et aux prescripteurs d'asseoir la logique de parcours ». Un organisme de formation.

Les moyens complémentaires apportés par le PIC ont pu en effet permettre le déploiement d'une **approche plus qualitative dans la construction des parcours**. « On est passé d'une gestion financière des marchés à une approche qualitative des parcours, et ce grâce aux financements complémentaires », a ainsi indiqué un organisme de formation. Le PIC a en effet permis tant aux prescripteurs qu'aux organismes de formation de se saisir pleinement de la notion de poursuite de parcours, dans une logique d'acquisition des compétences :

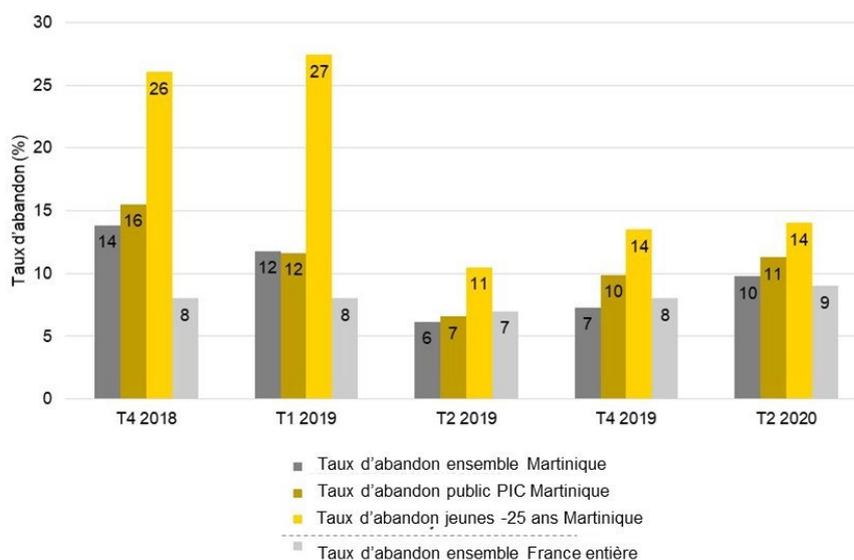
- ▶ **Sous l'angle du prescripteur**, le PIC a permis de fluidifier la notion de parcours : les stagiaires ont pu, plus facilement, enchaîner des formations (soit en **renouvelant** une formation, soit en **passant d'une formation préqualifiante à une formation qualifiante**), car les moyens financiers le permettaient. La décision de permettre à un stagiaire de renouveler son parcours de formation (ce qui, d'après les entretiens réalisés au sein des organismes de formation, qui parfois concerne jusqu'à un tiers des stagiaires au sein d'un même groupe) incombe à Pôle Emploi, le conseiller Pôle Emploi pouvant seul décider de reconventionner avec l'organisme de formation. Ce rôle d'appréciation, qui incombe au conseiller Pôle Emploi, est indispensable pour **éviter les effets d'aubaine de la part des organismes de formation**. Le prescripteur fait en effet une évaluation de la situation de la personne pour valider ou non la poursuite du parcours.
- ▶ **Sous l'angle de l'organisme de formation**, le PIC a permis aux structures de disposer d'une plus grande latitude pour faire évoluer les parcours des demandeurs d'emploi inscrits. La **modulation du Plan individuel (approfondi) de Formation (PI-A-F)** permet une première personnalisation du parcours de formation en proposant des modules complémentaires ou innovants, mais sans toutefois dépasser les 630 heures maximales prévues pour le parcours Compétences Transverses. Les marges

de manœuvre de l'organisme de formation pour adapter le PIF restent donc contraintes par le volume horaire maximal de la formation.

Le PIC en Martinique a eu pour effet de diminuer le taux d'abandon des jeunes de moins de 25 ans et d'accroître leur taux de poursuite en formation

Le déploiement du PIC en Martinique a généré une réduction du taux d'abandon de parcours, en particulier pour les jeunes de moins de 25 ans. Toutefois, le taux d'abandon pour les jeunes de moins de 25 ans est plus élevé que pour l'ensemble des publics et pour les publics PIC. Les données issues de l'enquête Post-Formation (visant à recueillir l'avis des stagiaires de la formation professionnelle sur le déroulement de leur formation entre 6 et 9 mois après leur sortie de formation), indiquent que le taux d'abandon des jeunes est toujours supérieur et se situerait entre 11% et 14% à partir du T2 2019, légèrement au-dessus de celui du public PIC qui se situerait aux alentours de 7% à 11%.

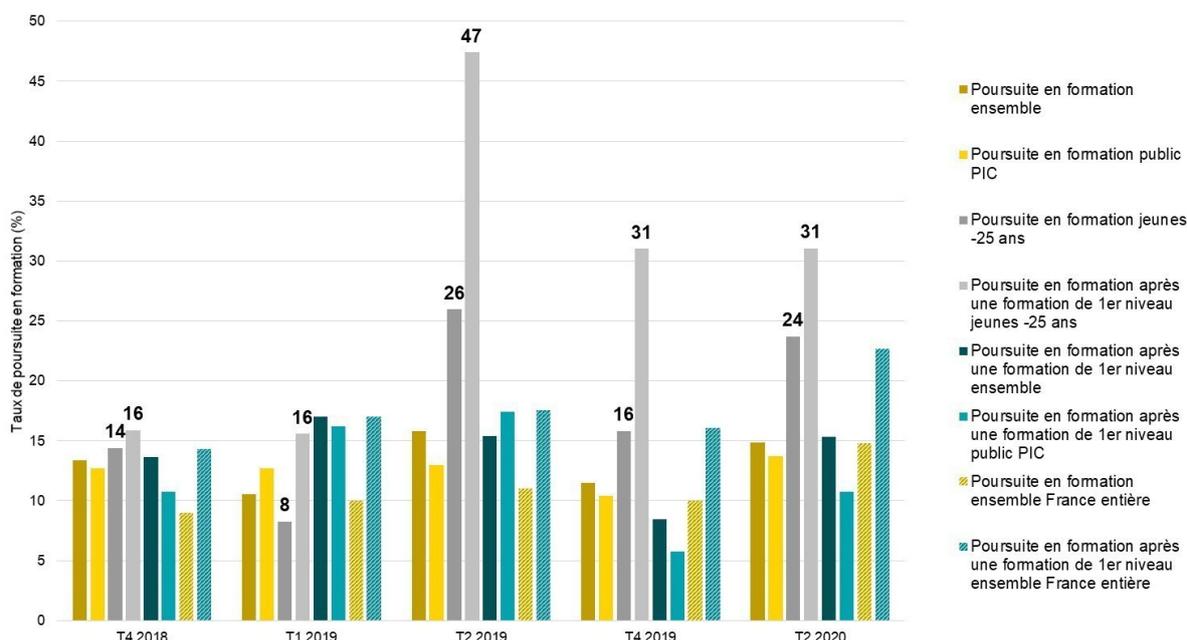
Figure 13 : Evolution du taux d'abandon par type de publics (ensemble, public PIC et jeunes -25 ans), en Martinique et en France



Source : Elaboration EY d'après l'enquête Post-Formation, Dares

La diminution du taux d'abandon en 2019, passant de 26% au T4 2018 à 11% au T2 2019, puis stable autour de 15% les années suivantes, est corrélée à une augmentation du taux de poursuite en formation des jeunes de moins de 25 ans en Martinique, en particulier après une formation de premier niveau. Ce dernier passe en effet de 16% au T4 2018 à 47% au T2 2019.

Figure 14 : Evolution du taux de poursuite en formation par type de public, en Martinique et en France



Source : Elaboration EY d'après l'enquête Post-Formation, DARES

Précision méthodologique : A noter que l'interprétation de ces données d'abandon et de poursuite en formation est à prendre avec précaution du fait du faible nombre de taux de réponse (en moyenne 28%) soit 665 répondants en moyenne en Martinique entre le T4 2018 et T2 2020.

4.2 Le maintien dans un parcours de formation a également requis un accompagnement renforcé des publics

4.2.1 Outre la question de l'accès à la formation, l'amélioration du maintien dans un parcours de formation a requis un travail partenarial important afin de lever les freins périphériques

L'accompagnement des publics les plus vulnérables constitue un prérequis indispensable au maintien en formation et a été favorisé en Martinique par le déploiement de partenariats au niveau local

Les observations de terrain ont permis de mettre en exergue **l'importance stratégique d'un ancrage territorial fort** pour les organismes de formation, a fortiori pour ceux dispensant des formations préqualifiantes destinées à un public très éloigné de l'emploi et particulièrement vulnérable.

Le groupement visité à l'occasion d'un déplacement de terrain parvenait par exemple à mobiliser efficacement un **ensemble d'acteurs associatifs du territoire** grâce aux partenariats réalisés avec des structures de l'insertion implantées de longue date sur le territoire martiniquais et connues par les publics cibles (structure qui mène des actions d'insertion autour de la parentalité notamment). Lors de la visite d'observation, sur les 24 personnes bénéficiant de la formation Compétences Transverses, 6 d'entre elles étaient par ailleurs accompagnées par Quid Association. Cette proximité avec les acteurs de l'insertion s'est également traduite par des **relations étroites avec l'Ecole de la 2^{ème} Chance, avec l'ACISE Samu social de Martinique** (l'association citoyenne pour l'insertion solidaire et économique qui œuvre à la prise en charge et à l'accompagnement des sans-abris), ou encore avec **l'association Le Mouvement du Nid**, qui lutte contre les causes et les conséquences de la prostitution. L'ancrage territorial de l'organisme de formation est donc clé et permet non seulement de repérer un besoin d'accompagnement puis de le traiter rapidement.

L'efficacité des partenariats dans la construction de parcours individualisés et sans couture peut aussi s'observer dans le cadre du projet de l'appel à projets **100% Inclusion : « Tremplin ! Développer son activité en confiance »**. L'ADIE travaille en partenariat avec un certain nombre d'opérateurs pour construire le parcours, notamment les associations de quartier pour intervenir et détecter les publics. En particulier, l'action des « coachs Tremplin actifs », conseillers salariés ou bénévoles de l'ADIE, a très bien fonctionné.

“ « On a pu constater que ce sont les actions communes avec d'autres opérateurs qui ont le plus payé. », DEETS

Le degré d'accompagnement humain requis auprès du public en Compétences transverses justifierait le déploiement d'un marché distinct, sur le modèle d'Impulsion en Auvergne-Rhône-Alpes

Les caractéristiques des formations sur les Compétences Transverses (en termes de contenu de formation et des publics) et le degré d'accompagnement humain requis justifieraient le déploiement d'un marché distinct (sur le modèle du marché Impulsion en Auvergne-Rhône-Alpes).

Malgré les besoins d'accompagnement élevés du public en Compétences Transverses (qu'il soit en Remise à niveau, en FLE ou en Illettrisme), le coût horaire des formations préqualifiantes est bien moindre que les formations qualifiantes (autour de 15€ de l'heure pour les formations qualifiantes en moyenne contre 7€ de l'heure pour les formations préqualifiantes). Ce coût plus élevé s'explique notamment par le fait que les contenus et supports pédagogiques soient plus encadrés et étayés pour les formations qualifiantes et que les moyens parfois mobilisés (plateaux techniques notamment) soient plus chers.

Toutefois, les organismes de formation dispensant des actions préqualifiantes considèrent que les moyens humains dédiés à l'accompagnement global des stagiaires et à la levée des freins périphériques sont bien plus conséquents : « on fait du coaching tous les jours », a ainsi indiqué un organisme de formation. Selon l'organisme de formation interrogé, le cahier des charges devait être différent pour ce public afin que les coûts horaires puissent être revalorisés à la hausse et tenir davantage compte des spécificités de ces formations. Dans ce marché distinct, le paiement à l'heure/groupe, voire au prix forfaitaire annuel (comme c'est le cas d'Impulsion) pourrait donc être envisagé.

En matière d'accompagnement, les missions locales constituent une « porte d'entrée » vers l'insertion et la formation professionnelle, généralement bien identifiée par les jeunes

Encart 12 : La Caravane des Jeunes Invisibles, point d'entrée dans un parcours accompagné et sécurisé pour les publics « invisibles »

Le projet de « Caravane des Jeunes Invisibles est l'un des six projets lauréats⁵⁶ en Martinique du volet régional de l'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles ». Il est porté par la MILNORD. Le projet se déroule comme un **job dating**, c'est-à-dire un **forum permettant la rencontre entre des jeunes**, inscrits ou non à la Mission locale Nord (MILNORD), **des employeurs et des organismes de formation**. Entièrement gratuit pour les jeunes, le projet s'est donné pour objectif de **permettre aux jeunes de s'extraire d'un isolement professionnel et social en allant à leur rencontre, sur leur « place » et dans leur environnement**, sur le modèle des Villages Emploi-Formation.

« La Caravane des Jeunes Invisibles » est ainsi un projet servant de « prétexte » et de « point d'entrée » pour inciter les jeunes à s'inscrire dans un accompagnement à la Mission locale. Dans le cadre de l'appel à projets, il était attendu de la « Caravane des Jeunes Invisibles » de proposer « des modalités innovantes de mobilisation [...] afin de « faire connaître » les acteurs pouvant proposer des solutions et leurs offres de services. » La MILNORD, grâce au projet, a su renforcer ses pratiques de repérage, de remobilisation et d'accompagnement, en se rendant directement au cœur des communes dans lesquelles elle n'avait pas encore monté de projets et en proposant un accueil par un conseiller. **Le projet repose en effet sur un double-objectif, non seulement d'accroître les opportunités de sorties en emploi et en formation des jeunes à travers la présence d'entreprises et de centres de formation, mais aussi et surtout, d'inscrire les jeunes participants inconnus des fichiers de suivi du SPE à la Mission locale pour l'engager dans un parcours.**

⁵⁶ MAD'DEV, MILNORD (2 projets financés), MILSUD, Association AFROP-HAND, Centre social l'Alliance sociale

D'après l'équipe dirigeante de la Mission locale du Nord, « *La Caravane en tant que telle, prise isolément, ne fonctionnerait pas s'il n'y avait pas, en complément, une inscription à la Mission locale. Faire venir les entreprises est un prétexte pour faire venir les jeunes : c'est l'accompagnement qui est clé pour également éviter que l'entreprise ne soit dans une logique de guichet.* » **En effet, suivant l'un des attendus de l'appel à projets, « une fois la personne identifiée, la dimension de « raccrochage » et de sécurisation du parcours est un facteur clef de succès de la stratégie de repérage et de mobilisation. »**

Ainsi, à l'issue de la Caravane, l'ensemble des 191 « nouveaux » jeunes inscrits à la Mission locale du Nord ont bénéficié d'un accompagnement par des conseillers et **tous ont bénéficié d'un entretien individuel avec un conseiller. 189 jeunes ont été concernés par une ou plusieurs propositions de « services »,** en majorité une proposition d'emploi (proposé à près de 95% des jeunes), une proposition de « projet professionnel » (92% des jeunes concernés), ou encore une proposition de formation (82% des jeunes concernés). 166 jeunes parmi les 191 ont bénéficié d'un dispositif tel que le PACEA, la Garantie jeunes ou un contrat aidé. En particulier, **109 jeunes sur les 191 repérés ont bénéficié de la Garantie jeunes.**

4.2.2 Les formations en mobilités, promues dans le cadre du PIC et du Pacte ultramarin, concourent également à la mise en place de parcours sans couture grâce à un accompagnement global

Lorsque le besoin en formation n'est pas couvert par l'offre du territoire ou est saturé, la formation en mobilité s'inscrit pleinement dans la volonté de parcours « sans couture » via un accompagnement global

Les parcours sont éligibles à la mobilité dans deux cas de figure :

- ▶ Lorsque la formation envisagée n'existe pas en Martinique ;
- ▶ Lorsque celle-ci est saturée.

La construction de parcours sur mesure et adaptés aux besoins de chacun, dans lesquels la mobilité en dehors de la Martinique trouve toute sa place, est considérée comme une nécessité pour LADOM.

Pour construire ces parcours, l'opérateur de la mobilité considère qu'il doit s'agir d'une opportunité pour tous mais que des modalités d'accompagnement spécifiques doivent être envisagés dans certains cas de figure. Le départ en mobilité n'est en effet pas anodin, le stagiaire se retrouvant dans un environnement bien souvent complètement inconnu, coupé des liens familiaux et des repères personnels. Pour éviter les abandons en cours de mobilité, LADOM propose des accompagnements spécifiques en amont d'un envoi en mobilité et pendant celui-ci, afin de s'assurer des bonnes conditions matérielles et psychologiques de la personne : accompagnement psychologique renforcé, suivi et contacts réguliers avec des conseillers, etc.

L'efficacité des partenariats entre acteurs de l'insertion, un facteur clé dans la prévention des ruptures des parcours grâce notamment à la mobilisation de Ouiform

Le récent rapprochement entre l'Agence de l'Outre-Mer pour la Mobilité (LADOM) et Pôle Emploi entamé en mars 2022 s'est matérialisé par la signature de trois conventions opérationnelles entre **LADOM et Pôle Emploi** : une convention visant à décliner l'accord national au niveau régional, une convention relative à l'échange de données et une convention permettant l'utilisation de l'outil Ouiform. Ouiform permet en effet aux acteurs de la formation de disposer d'une visibilité exhaustive de l'ensemble de l'offre de formation existant sur le territoire (il ne s'agit toutefois pas d'un outil de prescription).

Jusqu'à janvier 2022 en effet, LADOM était prescriptrice de formations, une position qui a pris fin avec le rapprochement avec Pôle Emploi. C'est désormais Pôle Emploi qui prescrit mais un système de « sous-prescription » a été mis en place : LADOM reçoit le candidat, vérifie que le projet est viable puis le conseiller LADOM prend l'attache du conseiller Pôle Emploi, qui monte le projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) et qui le renvoie à LADOM. Ce système de sous-prescription est également en place avec les missions locales : toute personne accompagnée en mission locale, dès lors qu'elle formule le souhait de suivre une action de formation en mobilité, fait l'objet d'une réorientation vers LADOM par le biais d'une fiche de liaison. Un protocole opérationnel local reste à être signé entre LADOM et Pôle Emploi, pour mettre en place une organisation adaptée au territoire de la Martinique et favoriser la rapidité des transferts de

parcours entre les deux organisations. En effet, la question du délai d'attente est essentielle du point de vue de LADOM : si ce délai dépasse les trois mois d'attente, il risque d'être décourageant pour un jeune demandeur d'emploi et de le faire abandonner son projet de départ en mobilité.

4.3 Des risques de concurrence entre acteurs de l'écosystème et entre dispositifs déployés dans le cadre du PIC ont toutefois été observés en Martinique, appelant à une plus grande synergie entre les acteurs

Des risques de concurrence entre prescripteurs ont pu être observés en Martinique dans le cadre du déploiement du Contrat d'Engagement Jeune, lesquels favorisent la survenance de ruptures de parcours

La nécessité d'un accompagnement spécifique pour les jeunes en Martinique est perçue comme un enjeu de taille, propre au territoire et porté par les trois Missions locales de l'île. Toutefois, la cohérence et la continuité des parcours d'accompagnement pour les jeunes est mise à mal par **des enjeux de concurrence entre acteurs de l'accompagnement des jeunes**, en particulier entre les Missions locales et Pôle Emploi. Cet enjeu de concurrence a été tout particulièrement observé dans le cadre du déploiement de la **Garantie jeunes**, financée par le PIC. Allocation versée à tous les jeunes inscrits dans un parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACéa) auparavant géré par les Missions locales, la Garantie Jeunes a été remplacée en mars 2022 par le Contrat d'Engagement Jeune (CEJ). Le nouveau CEJ permet au jeune de bénéficier d'un accompagnement par un conseiller dédié, un programme intensif et une allocation. Il est mis en œuvre par les Missions locales et par Pôle Emploi. Cette responsabilité à deux têtes engendre en Martinique des enjeux concurrentiels entre les deux structures d'accompagnement pouvant entraîner des répercussions sur la continuité des parcours d'accompagnement pour les jeunes. En effet, les Missions locales interrogées regrettent **une captation de leurs publics par Pôle Emploi dès lors que les jeunes bénéficient du CEJ, voire des demandes formulées par les conseillers Pôle Emploi aux jeunes d'abandonner leur suivi par les Missions locales**.

« *Aujourd'hui on demande aux bénéficiaires des Missions locales de démissionner pour s'inscrire à Pôle Emploi. Or, Pôle Emploi et les Missions locales n'ont pas les mêmes objectifs. A Pôle Emploi, dès que quelqu'un ne vient pas dans le dispositif, ils suppriment les bénéficiaires de la base. Nous non. Il y a des jeunes qui peuvent être en autonomie s'ils le souhaitent. On n'éjecte aucun jeune de nos activités.* »
Mission locale Sud Martinique

Par ailleurs, des effets concurrentiels ont également été soulignés entre dispositifs PIC en Martinique. La CTM regrette ainsi que la généralisation du CEJ a entraîné une baisse d'effectifs dans les Ecoles de la 2^{ème} Chance (E2C).

L'organisation des acteurs de l'accompagnement gagnerait à être plus cohérente et mieux coordonnée pour accroître la lisibilité de l'offre, notamment auprès des jeunes

Bien que travaillant pour une même cause, les acteurs territoriaux de l'accompagnement et de l'insertion des publics fragiles en Martinique connaissent des **difficultés de coordination nombreuses et des enjeux de concurrence peuvent même parfois émerger**. Cet enjeu est particulièrement prégnant concernant les publics des jeunes NEET, suivis à la fois par les Missions locales et par Pôle Emploi. Un premier niveau de difficulté dans la coordination réside dans l'accompagnement exercé par ces deux acteurs, qui veulent tous deux inciter les jeunes bénéficiaires du Contrat engagement jeunes (CEJ) à s'inscrire dans leur structure, impliquant des incompréhensions de la part du jeune (*voir ci-dessus, paragraphe sur le CEJ*). Un deuxième niveau de difficulté dans la coordination des acteurs est lié au manque de relations entre les trois Missions locales de Martinique. En effet, **chaque Mission locale fixe ses propres objectifs**, et elles reconnaissent rencontrer des difficultés à collaborer avec les autres Missions locales. Aucun transfert de publics n'existe entre les différents Missions locales, alors même que le public des jeunes (et notamment des Invisibles) peut être très mobile sur le territoire. De plus, bien que cela soit communément considéré comme un atout là où elles existent, il n'existe pas **d'Association régionale des Missions locales (ARML)** en Martinique, contrairement à d'autres Régions en Métropole. Une tentative d'animation territoriale avait été mise en place en 2014, mais sans succès. Une nouvelle animation territoriale a été lancée plus récemment, dirigée par le Président de la MILSUD, mais elle ne fait pas l'unanimité pour le moment.

Dans le champ du handicap également, champ d'intervention pourtant prioritaire dans le cadre du PIC en Martinique, la mise en cohérence des dispositifs (y compris avec les dispositifs hors PIC) n'est pas encore observée

S'agissant des publics en situation de handicap, le manque d'efficacité dans la coordination des acteurs est aussi reconnu par les acteurs spécialisés comme Cap Emploi, qui regrette un manque d'identification par les Missions locales des problématiques de handicap des jeunes concernés qu'elles accompagnent. Toutefois, Cap Emploi salue l'intérêt du rapprochement avec Pôle Emploi, qui permet justement de coconstruire sur la question de l'insertion des personnes en situation de handicap.

Financé par l'Agefiph, le dispositif « INCLU PRO » vise à proposer **un parcours complet de formation, spécialisé et individualisé**, aux demandeurs d'emploi en situation de handicap. Ce dispositif, qui répond pourtant aux priorités assignées au déploiement du PIC en Martinique, n'est pas financé par les crédits du PIC.

Encart 13 : Le dispositif « Inclu Pro » financé par l'Agefiph en-dehors du cadre du Pacte Martinique : un exemple-type de parcours individualisé et adapté en fonction des besoins des publics éloignés de l'emploi en situation de handicap

Porté par le Centre Caraïbéen de Développement des Compétences (CCDC) et financé entièrement par l'Agefiph dans le cadre d'un marché, le dispositif « Inclu Pro » propose des parcours pour des personnes en situation de handicap ayant besoin d'un minimum de compétences de base avant de se lancer dans une formation. Ces formations de 200 à 300 heures (durée modulable en fonction du profil) ont été spécialement créées pour l'occasion et se posent comme **des parcours individualisés et adaptés à chaque situation personnelle**. Elles abordent les questions du deuil de l'ancien métier, de l'acceptation d'un nouveau métier et de l'acquisition de bases pour la formation future.

Déroulé du parcours : Au début du parcours d'accompagnement, les publics sont reçus en réunion d'information et de présentation du dispositif, avant de réaliser un entretien individuel, diagnostic d'entrée qui permet d'identifier les besoins, les attentes et les freins à lever des personnes avant leur intégration dans le parcours.

Le parcours est construit suivant une logique de modules de compétences, dont le module obligatoire lié à la construction d'un parcours professionnel. « Inclu Pro » peut être compris selon deux modalités :

- ▶ Une modalité « à l'étude » : dans le cas où la personne n'a aucune idée de son projet professionnel, l'équipe a la charge de l'accompagner dans l'émergence d'un projet ;
- ▶ Une modalité « engagée » : dans le cas où la personne porte un projet réaliste mais pour lequel certains points sont manquants pour garantir sa réussite. La confirmation du projet en est la première étape.

La particularité de l'accompagnement proposé dans « Inclu Pro » s'illustre dans son **caractère strictement individualisé, tout en suivant une logique d'accompagnement groupé**. Ainsi, des personnes ayant des besoins, des disponibilités et des niveaux de qualification similaires sont rassemblées au sein d'un même groupe de formation. Lorsque l'accompagnement groupé est impossible en raison des profils, des pathologies ou des besoins personnels, l'accompagnement devient essentiellement individualisé. **Le parcours repose sur une logique d'entrées et de sorties permanentes (ESP)**, ce qui peut poser des difficultés dans la composition de groupes homogènes.

Bilan du dispositif : « Inclu Pro » a été lancé en juin 2021 et le premier groupe s'est formé en octobre 2021. Le dispositif a fait l'objet de 116 prescriptions et 70 personnes sont en cours d'accompagnement (individuel, collectif ou hybride). Les questionnaires de satisfaction remplis par les participants font état d'un haut degré de satisfaction, notamment dans les approches différenciées et l'approche pédagogique adaptée favorisée par la sensibilisation des intervenants à la question du handicap et à leur disponibilité. La construction des parcours sous la forme de modules constitue un facteur d'individualisation.

Des motifs d'insatisfaction ont été exprimés concernant la durée de l'accompagnement, considérée comme trop courte, et la volonté de bénéficier de davantage de formations en informatique.

Articulation avec des dispositifs PIC / Pacte : L'orientation des publics PIC vers Inclu Pro à la suite du dispositif CAISPJ porté par Cap Emploi et financé par le Pacte a été perçue comme une opportunité intéressante, qui n'a toutefois pas été encore concrétisée.

5. Axe de questionnement évaluatif n°3 : qualité et efficacité pédagogique

Rappel de l'axe de questionnement évaluatif n°3

Améliorer la qualité et l'efficacité pédagogique des formations en lien avec le cadre fixé par la loi de 2014 et 2018 portant sur les critères de qualité d'une formation et sur le périmètre d'une action de formation : rénovation des pratiques pédagogiques des opérateurs notamment sur le volet FOAD (formation ouverte et/ou à distance), AFEST (action de formation en situation de travail), diffusion des pratiques évaluatives à l'issue d'une formation, sortir du face-à-face descendant

Source : Cahier des charges

Principaux faits saillants

- ▶ **Le saut qualitatif souhaité par le PIC** et entraîné par le nouveau marché Pôle Emploi conduit à une **augmentation de la part des formations certifiantes** mais au maintien d'une diversité dans les objectifs de formation. La part des formations certifiantes augmente ainsi de 28% en 2019 à 36% en 2021. Cette augmentation se fait principalement au détriment des formations professionnalisantes dont la part est en baisse depuis 2020, passant de 30% cette année-là à 24% en 2021. Les formations de préparation à la qualification restent à un niveau assez stable, oscillant entre 5%, 6% et 7% ces trois années, de même que les formations d'adaptation au poste de travail dont la part se situe autour de 14% entre les trois années.
- ▶ **En Martinique, le groupement des organismes de formation, encouragé par Pôle Emploi dans la réponse aux commandes de formation, favorise la qualité** et la pertinence des offres de service proposées. Au sein du marché AFC, la constitution de groupements présente de nombreux atouts : la cotraitance permet d'asseoir l'assise économique d'un groupement destiné à porter des actions en commun sur 4 ans, en permettant une mutualisation des coûts et des moyens. Elle permet également de structurer le développement de la compétence au sein des différents organismes de formation. Enfin, elle renforce la couverture territoriale des organismes de formation, grâce à une démultiplication des sites géographiques couverts par les organismes. **Cette volonté d'association n'est toutefois pas sans difficultés pour les organismes de formation qui peinent parfois à répondre aux différents lots.** Sur 25 lots passés dans le cadre du marché AFC de Pôle Emploi, 6 lots n'ont pas trouvé preneurs.
- ▶ **Pôle Emploi a également fait preuve de flexibilité et accompagné les organismes de formation pour favoriser la bonne appropriation des exigences de qualité des marchés.** Pôle Emploi a ainsi fait preuve d'une certaine souplesse lors de l'envoi des candidatures, qui ont fait l'objet d'une première lecture avant d'être renvoyées aux organismes de formation avec quelques commentaires pour ajustement. Une fois les lots attribués, les organismes de formation ont pu suivre des webinaires organisés au niveau national, moins en Martinique. Le déploiement du Pacte territorial d'investissement dans les Compétences en Martinique a constitué une **opportunité pour faire évoluer le système de la formation professionnelle** continue du territoire. Le projet de Mission Territoriale de coordination d'appui-conseil et de soutien à l'ingénierie de projets, déployé par la société Prisme Ingénierie & Conseil, s'inscrit pleinement dans les leviers de transformation identifiés, pour la Martinique, dans son Cap de Transformation.
- ▶ Le Pacte a insufflé une **dynamique nouvelle d'amélioration des pratiques pédagogiques** et de modernisation de l'appareil de formation, mais de **façon encore inégale** selon les acteurs. Au niveau de "A table - Formations Restauration", par exemple, mandataire du marché AFC de Pôle Emploi, les supports ont peu évolué ; les engagements pris par l'organisme afin d'assurer la qualité des formations ne sont pas radicalement nouveaux par rapport aux enseignements déjà pratiqués par l'organisme.
- ▶ Si elle a pu accélérer la digitalisation de l'offre de formation pendant la crise sanitaire, la **pertinence de la FOAD** dans l'accès à la formation des publics et dans la réponse aux besoins des entreprises, n'est pas toujours vérifiée. Le Pacte ultramarin a donné un coup d'accélérateur au déploiement du

SIDEFOP, système d'information utile à l'échange de données entre acteurs de la formation, mais **sa visibilité demeure limitée**

- ▶ Pôle Emploi s'interroge sur la **soutenabilité économique à long terme de sa stratégie d'achat** lorsque les crédits du PIC ne seront plus mobilisables

Une vue d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés au titre du PIC en Martinique et répondant à l'axe de questionnement évaluatif n°3 est présentée en [Annexe 7.3](#).

5.1 En Martinique, bien que déployé dans un contexte de fragilité de l'écosystème de formation professionnelle - aggravé par la crise sanitaire - le PIC a insufflé une transformation profonde de l'appareil de formation

5.1.1 Dans un contexte de profondes mutations, l'écosystème des organismes de formation martiniquais se caractérise par sa fragilité et sa précarité

Depuis 2018, le contexte de transformation de la politique de formation professionnelle s'est traduit par de profondes et multiples mutations pour les organismes de formation

Le PIC intervient dans un contexte particulier pour les organismes de formation découlant de la Loi de 2018 portant sur la Liberté de choisir son Avenir Professionnel. Les organismes font en effet face à trois grandes familles de mutations depuis la réforme de 2018⁵⁷ :

- ▶ **Des évolutions réglementaires** : AFEST, Qualiopi, déploiement de nouveaux dispositifs comme le Compte personnel de formation (CPF), libéralisation du marché de l'apprentissage, etc. ;
- ▶ **Des facteurs économiques et sociétaux** : évolution de la demande de formation et du rapport entre le formateur et l'apprenant, concurrence accrue et multisectorielle, en particulier avec les acteurs du numérique ;
- ▶ **Des évolutions techniques et numériques** : nouvelles solutions permises par le numérique, Mooc, outils collaboratifs, Cloud, IA, etc.

Les mutations numériques ont été renforcées par la crise sanitaire et constituent un récent enjeu pour les OF. Ainsi d'après l'IGAS, « *sous les effets combinés des récentes réformes et de la transition digitale, la recomposition du secteur de la formation professionnelle est une tendance structurante des prochaines années, sans certitude sur le paysage à venir.* »⁵⁸

Dans ce contexte de profondes mutations, l'écosystème des organismes de formation en Martinique est particulièrement fragile

Le déploiement du PIC et du Pacte en Martinique s'inscrit dans un écosystème des organismes de formation très fragilisé en Martinique. **Sur les 650 organismes de formation enregistrés sur l'île, seuls 100 agissent de manière permanente.** Les organismes de formation se caractérisent par des petites structures peu équipées, ayant peu de plateaux techniques. La réponse aux marchés publics, qu'ils viennent de la CTM ou de Pôle Emploi, est une difficulté pour beaucoup d'organismes de formation. Ils sont peu nombreux à y répondre et ce sont toujours les mêmes, en raison des manques que certains connaissent en termes de ressources humaines pour gérer les réponses aux appels d'offres, d'un défaut de connaissance qu'ils peuvent avoir des possibilités offertes par les marchés publics, mais aussi d'un enjeu de trésorerie, phénomène renforcé par la crise sanitaire et du fait de la petite taille de certains organismes de formation et de l'étroitesse du marché. Certains organismes de formation auraient pu élargir à d'autres sources de financement telles que les fonds européens du FSE par exemple, mais ils ne disposent pas d'une structuration suffisante pour bénéficier d'avances de fonds par exemple.

⁵⁷ *Organismes de formation, résultats d'étude : comprendre et dépasser les mutations de votre secteur*, Amnyos ; Préfet de la Région Hauts-de-France ; Akto ; FFP. Fédération de la formation professionnelle ; Synofdes. Paris : Akto, 27 avril 2021

⁵⁸ *La transformation digitale de la formation professionnelle continue*. Rapport IGAS, Nicolas Amar ; Anne Burstin. Paris : IGAS. Inspection générale des affaires sociales, mars 2017

Un important travail de fond reste à mener pour inciter les organismes de formation à se regrouper pour pallier des phénomènes de concurrence liée à l'étroitesse du territoire martiniquais. Ces éléments peuvent expliquer en partie la problématique des marchés infructueux qui ne trouvent pas preneurs, car la capacité financière des organismes de formation y est vérifiée.

Le manque de structuration des organismes de formation en branche, malgré une représentation par l'AFFP qui se pose comme leur porte-parole, ne participe pas de leur renforcement. L'AFFP n'a pas les capacités à jouer un rôle représentatif du fait du peu d'adhérents qu'elle réunit. La culture du groupement des organismes de formation est encore trop peu acquise en Martinique.

Le déploiement de Qualiopi a pu inciter certains organismes de formation à évoluer et à s'inscrire dans une dynamique de structuration

Le déploiement de Qualiopi a constitué un terreau favorable à la mise en place de la Mission territoriale d'appui-conseil auprès des organismes de formation. Le diagnostic réalisé dans son cadre a permis de mieux évaluer l'étendue des besoins des organismes de formation accompagnés.

Encart 14 : Le label Qualiopi

Obligatoire depuis le 1er janvier 2022 pour tout organisme de formation souhaitant bénéficier de fonds publics et mutualisés, Qualiopi est une marque de certification qualité des prestataires de formation prévue dans la Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. La marque « Qualiopi » vise à :

- ▶ Attester de la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions concourant au développement des compétences ;
- ▶ Permettre une plus grande lisibilité de l'offre de formation auprès des entreprises et des usagers.

Elle concerne tous les prestataires, y compris les formateurs indépendants, dispensant des actions de formation ; de bilans de compétences ; permettant de faire valider les acquis de l'expérience ; de formation par apprentissage.

La certification est délivrée par des organismes certificateurs accrédités. Pour en bénéficier, les organismes de formation doivent se soumettre à un audit initial permettant de vérifier leur conformité avec les sept critères et 32 indicateurs qualité du label Qualiopi, intégrés au Référentiel national qualité. A la suite de l'audit initial, s'ils l'ont validé avec succès, les organismes de formation bénéficient du label Qualiopi pendant 3 ans. Ils doivent néanmoins se soumettre à un audit de surveillance à plus ou moins 18 mois, enfin à un audit de renouvellement au bout de 3 ans.

Les organismes de formation sont, pour la plupart, dans **un système de « quasi-débrouille »**.

- ▶ **S'agissant de l'ingénierie, notamment en matière de déploiement d'une offre certifiante** : les organismes de formation ont, selon les acteurs institutionnels interrogés, des connaissances restreintes et non à jour, et agissent parfois même en méconnaissance de leurs obligations réglementaires :
 - L'absence de veille réglementaire au sein des organismes les place parfois en situation de risque au regard des obligations normatives (au titre du RGPD, par exemple).
 - L'absence, en interne, d'un « apporteur de compétences », en la personne d'un chargé de mission dédié, compétant en matière de réponse aux appels d'offre et ayant une connaissance approfondie des enjeux de la commande publique, empêche le développement d'une véritable ingénierie et d'une stratégie de réponse aux appels d'offres, d'autant que les équipes dirigeantes ne sont pas toujours issues du secteur de la formation : « *le dirigeant est souvent un gestionnaire ou un commerçant, donc il ne connaît pas véritablement le métier* », a ainsi indiqué le porteur de projet.
- ▶ **S'agissant des outils, les organismes de formation sont insuffisamment outillés pour répondre aux exigences associées à la certification Qualiopi**. L'accompagnement via la Mission Territoriale a donc nécessité la transmission d'information, de modèles, pour la préparation des audits Qualiopi, y compris s'agissant de documents essentiels au fonctionnement même de l'organisme de formation (règlement intérieur, CGU, etc.). En 2019, une enquête de l'AGEFMA montre que 52% des organismes de formation martiniquais sont demandeuses d'un appui à la compréhension de l'évolution de l'environnement de la formation. Parmi les besoins exprimés par les organismes de formation, on peut

noter notamment : le besoin de se faire accompagner pour répondre aux dispositions légales, le besoin de structurer un dossier de certification, le besoin de s'outiller et de développer des outils et contenus innovants et performances, le besoin d'initier une démarche qualité (en anticipant notamment les audits Qualiopi).

5.1.2 L'effet combiné du déploiement du PIC et de la réforme du marché AFC de Pôle Emploi a permis d'insuffler un saut qualitatif de l'offre de formation

Le PIC promeut d'abord un objectif de transformation globale de l'ensemble du système de formation professionnelle fondé sur la qualité et l'efficacité pédagogique

Le PIC insuffle à l'échelle nationale un objectif de transformation de l'ensemble du système de formation professionnelle, en déployant une stratégie globale d'amélioration de la qualité et de l'efficacité pédagogique des formations. Trois critères de qualité sont formulés dans les documents de présentation du PIC⁵⁹ :

- ▶ **Une priorité donnée aux formations longues et qualifiantes**, lesquelles sont plus susceptibles d'améliorer durablement l'accès des bénéficiaires à l'emploi ;
- ▶ **Un accompagnement individualisé des personnes admises en formation**, en amont et en aval de la formation elle-même ;
- ▶ **Une transformation de l'offre de formation professionnelle**, pour adapter les contenus et les programmes de formation aux nouveaux besoins de l'économie, penser de nouvelles approches pédagogiques et renforcer les mises en situation professionnelle.

La modernisation des modes de mise en œuvre de la formation, prévue dans l'Axe 4 (transverse) des Pactes ultramarins, constitue un enjeu au cœur du déploiement du PIC puisqu'il est un prérequis à toute innovation pédagogique et de parcours pour les publics. Par exemple, l'**appel à projets national « DEFFINUM ! »** a pour objectifs d'accélérer la transformation de la formation par le soutien à des projets portés par des consortiums ou groupements d'acteurs souhaitant accélérer l'hybridation de leurs formations et déployer des pédagogies innovantes. Les organismes de formation issus des branches peuvent y répondre pour bénéficier d'une aide dans la digitalisation de leurs services.

Lancé concomitamment au PIC, le nouveau marché AFC de Pôle Emploi a constitué un vecteur juridique essentiel pour traduire dans les achats cette volonté de transformation qualitative de l'offre de formation professionnelle

De plus, **les marchés AFC de Pôle Emploi intègrent de nouvelles dispositions pour les organismes de formation titulaires des marchés afin de renforcer la qualité des prestations** : obligation d'information des stagiaires sur l'offre de formation, sa durée, ses modalités (prérequis, dates d'examen) et sur les débouchés possibles (métiers envisageables par la suite), une obligation de formation en situation de travail en entreprise (AFEST) dans le cas de formations certifiantes de plus de 300 heures, obligation de mettre à disposition des stagiaires une plateforme de ressources pédagogiques dématérialisées dans le cas de formations ouvertes à distance (FOAD), déploiement d'une phase d'examen ou d'évaluation des compétences acquises en fin de parcours, etc.

Le nouveau marché AFC a parallèlement permis de **sécuriser financièrement les organismes de formation pour leur permettre de mettre en œuvre ces critères**⁶⁰. De nouvelles modalités de rémunération prévues par le marché AFC ont ainsi favorisé un saut qualitatif dans l'offre de formation, comme c'est le cas par exemple de l'intéressement lié à la satisfaction des bénéficiaires, proposé dans le cadre du marché AFC.

⁵⁹ Source: plan d'investissement 2018-2022

⁶⁰ La nouvelle stratégie d'allotissement, en lien avec un chiffre d'affaires minimum par lot, a précisément pour objectif de permettre aux opérateurs d'investir dans une offre de formation plus qualitative et de mieux répondre aux nouvelles exigences du marché. Des tranches de prix ont été instaurées, en fonction du nombre de personnes en formation, ce qui permet d'accepter de financer des formations moins saturées mais à un prix plus élevé. De plus, le principe d'entrée et de sorties permanentes (dès lors que la volumétrie le permet) et la programmation à 3-6 mois ont vocation à renforcer la flexibilité et la lisibilité de l'offre de formation.

Encart 15 : L'accroissement des exigences qualitatives s'est accompagné d'une hausse du coût de l'heure/stagiaire. L'exemple de Martinique Insertion Conseil (MIC) Formation, attributaire du Lot n°19 du marché AFC

Dans le cadre du marché AFC, l'organisme "A table - Formations Restauration" est rémunéré **15 euros de l'heure par stagiaire**, ce qui en fait un **marché confortable budgétairement pour la structure**. En effet, les anciens appels à projets de la CTM (auxquels "A table - Formations Restauration" émergeait avant 2019), ne finançaient en comparaison que 4 euros de l'heure par stagiaire, ce qui ne permettait pas pour l'organisme de faire appel à des prestataires externes comme des psychologues pour intervenir sur l'accompagnement des stagiaires. Dans le cadre du marché AFC, "A table - Formations Restauration" est contraint de démarrer à 8 personnes minimum ses sessions de formations pour être rentable (cela n'est toutefois pas une difficulté d'après l'organisme).

Le respect des cahiers des charges est contrôlé grâce à la mise en place d'un système de suivi et de contrôle qualité géré par Pôle Emploi (transmission de « reportings », contrôles qualité aléatoires, enquêtes de satisfaction, bilans de stage, notamment)

Sur le modèle de Pôle Emploi, la CTM avait également pour objectif de rénover sa stratégie d'achats en apportant plus de souplesse aux futurs marchés et en renforçant les exigences qualitatives : cette rénovation n'a toutefois pas encore eu lieu

Malgré la décision de la CTM de ne pas rénover les modalités d'achats au moment de la signature du Pacte, le nouveau programme de formation 2022-2024 de la CTM vise tout de même à apporter des améliorations à sa stratégie d'achat. Le programme prévoit en effet l'introduction de la notion de « sessions de formation » avec des marchés reconductibles jusqu' 3 ans, ce qui vise à donner plus de latitude à la CTM dans sa stratégie d'achats et davantage de visibilité aux organismes de formation. De plus, ce nouveau programme prévoit l'introduction d'une réflexion sur les modalités de paiement des organismes de formations, qui jusqu'à présent reposaient sur le paiement à l'heure/stagiaire. Le nouveau programme vise à proposer des modalités de paiement des organismes de formation à l'heure/groupe, afin de sécuriser les organismes de formation et de contribuer à rehausser la qualité des formations (en permettant aux organismes d'investir davantage dans des équipements et des outils pédagogiques innovants). Cette refonte de la politique d'achats de formations professionnelles de la CTM n'a toutefois pas encore eu lieu et l'approche de la fin du PIC en compromet d'autant plus la mise en place.

5.2 Un accompagnement des organismes de formation a été nécessaire dans le cadre du PIC pour les professionnaliser et leur permettre de s'adapter aux nouvelles exigences de qualité

Le « Cap de Transformation » prévu par les axes 3 et 4 du Pacte fixe un cadre d'accompagnement des organismes de formation en faveur d'une réforme de leurs modalités pédagogiques et des modes de mise en œuvre de la formation

Le Pacte en Martinique a entraîné le lancement d'un « cap de transformation » visant à proposer plusieurs mesures de modernisation et d'accompagnement des organismes de formation à la transformation de leurs modalités pédagogiques. L'accompagnement à la modernisation des organismes de formation est d'ailleurs aussi une demande formulée par les OPCO en vue de mieux répondre aux besoins des entreprises (voir sur ce point la [partie 6](#) relative à l'axe de questionnement évaluatif n°4).

“ *« Les fonds de l'Etat doivent aussi financer un meilleur appareillage et outillage des organismes de formation. Et aussi à former des formateurs. Ils sont des vecteurs de transmission des compétences techniques des stagiaires. »*, OPCO Constructys

Le Pacte prévoit ainsi un renforcement de « l'accompagnement qualité » en direction des acteurs de la formation. Cet engagement se traduit par le lancement de plusieurs actions et projets financés dans le cadre du Pacte, portées à la fois par l'AGEFMA et par la DEETS, et intégrées aux axes 3 (« Innover dans les territoires ») et 4 (« modernisation des modes de mise en œuvre de la formation ») du Pacte :

- ▶ Le projet de « **Mission territoriale de coordination, d'appui/conseil et de soutien à l'ingénierie dans le cadre du cap de transformation** »⁶¹ est porté de façon différente par la DEETS et par l'AGEFMA. Piloté par la DEETS, le projet s'est concrétisé par le lancement en 2019 d'un appel à projets par le Département des Mutations Economiques de la DEETS. Il s'est traduit par la signature d'une convention pluriannuelle de trois ans avec la société Prisme Ingénierie et Conseil, spécialistes de la montée en compétences des structures de formation vers l'obtention du critère Qualiopi. Ce projet se décline en trois axes principaux :
 - Un premier axe visant **l'ingénierie des dispositifs de formation et d'accompagnement**. La convention avec Prisme Ingénierie et Conseil prévoit que le titulaire puisse aider l'OF dans ses démarches d'ingénierie.
 - Un second axe visant des prestations d'appui et de conseil aux organismes de formation dans **l'identification de ses besoins spécifiques** et dans l'accompagnement à résoudre ses difficultés. Cet axe s'appuie sur un diagnostic interne mené par le prestataire pour identifier les points de progrès et les difficultés rencontrées.
 - Dans un troisième temps, le prestataire est tenu de transmettre des outils à l'organisme de formation afin de mieux **répondre aux besoins du territoire**.

A ce stade, 131 organismes de formation ont pu bénéficier de cet accompagnement spécifique au cas par cas, et la première phase de l'accompagnement est terminée.

- ▶ A la différence de cette déclinaison du projet d'accompagnement à la transformation des organismes de formation, qui vise un accompagnement au cas par cas et sur-mesure des structures, l'AGEFMA propose un accompagnement à la transformation des organismes de formation de façon plus collective, à travers la fiche action intégrée à l'axe 3 du Pacte : « **La transformation et la modernisation du système de formation professionnelle favorisant la structuration de la filière** ». L'objectif de cette fiche-action est de concevoir et mettre en œuvre un dispositif permettant d'accompagner vers l'adoption de pratiques pédagogiques innovantes (tutorat, coaching, travail collaboratif, partage de bonnes pratiques, MOOC, mentoring, séminaires, etc.), en vue d'accompagner les organismes de formation dans l'anticipation des mutations économiques et organisationnelles. Elle vise à s'inscrire dans la continuité de la Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et l'Ordonnance du 1er avril 2020 portant sur des mesures d'urgence en matière de formation professionnelle.

Au-delà de ce vaste projet de coordination, d'appui/conseil et de soutien à l'ingénierie dans le cadre du cap de transformation, l'AGEFMA se pose en Martinique comme l'acteur central de l'accompagnement à la modernisation des OF, via une série d'actions :

- ▶ La mise en place de **parcours de formation certifiants pour les acteurs de la formation**, multimodaux. Ils se traduisent par un appui à la mise en œuvre de parcours innovants en formation, tels que le parcours « Devenir E-formateur ». Cette action a pour objectif de permettre aux OF de mieux répondre aux besoins en adaptant leurs outils. Cette formation prévoit une volumétrie importante d'heures, via un module de 35h et un module de 28h en semi-extensif.
- ▶ L'organisation d'un **séminaire portant sur l'innovation pédagogique**, particulièrement nécessaire depuis la crise sanitaire qui a contraint les organismes de formation à s'adapter rapidement, à revoir leurs modalités pédagogiques et à innover. 85% des actions proposées sont sous-traitées par des prestataires externes en raison de la petite taille de l'équipe à l'AGEFMA.
- ▶ Le projet « **Appui au développement d'une Culture Qualité Formation partagé** », intégré à l'axe 4 du Pacte, a pour objectif de concevoir et mettre en œuvre un dispositif d'appui et d'accompagnement qualité à destination des organismes de formation actifs sur le territoire Martinique. Il s'agit d'accompagner la mise en œuvre de démarche qualité interne dans les organismes de formation et d'accompagner la mise en conformité du système de management de la qualité des organismes de formation au regard des exigences du référentiel national qualité « Qualiopi ». 50 nouveaux organismes de formation issus de la seconde cohorte ont bénéficié de cet accompagnement à la certification Qualiopi. L'AGEFMA cherche à inciter les organismes de formation à obtenir ce label et à correspondre

⁶¹ Voir l'encart 1 pour une présentation approfondie du projet.

aux critères afin qu'ils puissent bénéficier de fonds publics et qu'ils ne soient pas empêchés d'émarger à certaines actions. L'AGEFMA se pose comme l'acteur idoine en Martinique pour accompagner les organismes de formation tant au moment de la certification via l'audit initial que lors de l'audit de renouvellement.

- ▶ Le projet de « **Communication digitale sur l'orientation tout au long de la vie (TLV)** », issu de l'axe 4 du Pacte, fait partie de **l'une des six actions remarquables du Pacte**⁶², et vise à renforcer la communication digitale sur l'orientation via la création d'un portail Internet du Service public territorial de l'orientation (SPOT). Créé en 2019, le SPOT « a pour ambition de permettre à chaque individu d'être acteur de son orientation et de réduire les inégalités qui peuvent exister en garantissant à tous un égal accès à l'information et à l'orientation tout au long de la vie »⁶³. Toutefois, le SPOT en Martinique souffre d'une visibilité limitée auprès du public.

“ *« On misait beaucoup sur la communication digitale mais nous avons le sentiment que les acteurs ne jouent pas vraiment le jeu : les comptes Facebook et Instagram du SPOT ne pas très alimentés et peu attractifs, il y a peu d'abonnés malgré des informations de qualité. »*,
l'AGEFMA

Bien qu'alimenté régulièrement, le compte « SPOT Orientation Martinique » ne compte en effet que 338 abonnés et fait l'objet de peu de réactions.

La modernisation des pratiques pédagogiques des opérateurs se traduit aussi par le développement et l'acquisition d'outils numériques adaptés : le SIDEFOP

Face aux constats d'un manque d'automatisation dans le mode de collecte et de stockage des données relatives aux formations mises en place pour les demandeurs d'emploi, aux différentes actions financées et sur les bénéficiaires, l'AGEFMA, en tant que Carif-Oref de la Martinique, a souhaité porter une action de déploiement d'un logiciel de centralisation de ces différentes données pour faciliter leur accès par les différents acteurs de l'insertion détenteurs de ces données (Pôle Emploi, CTM, OF, OPCO, Fonds d'assurance formation, etc.) Appelé **SIDEFOP**, ce système d'information vise à répondre à divers enjeux : il s'agit d'étendre la collecte des différentes données à d'autres acteurs de la formation et d'améliorer ce dispositif en termes de collecte, traitement, analyse et diffusion des informations, pour :

- ▶ Gagner en efficacité et en agilité afin de mieux répondre aux objectifs de suivi et d'évaluation du Pacte ;
- ▶ Aider les acteurs de la formation à mieux s'adapter à l'environnement de la formation en perpétuelle évolution ;
- ▶ Optimiser l'efficacité des politiques de formation mises en œuvre ;
- ▶ Garantir la traçabilité des informations recueillies.

Considérée comme **l'une des six actions remarquables au titre de l'Axe 3 du Pacte de Martinique**, le déploiement du SIDEFOP est en réalité un projet ancien, répondant à un besoin identifié il y a plusieurs années. Le lancement du Pacte a été l'occasion d'en accélérer son déploiement alors que le projet était arrivé suffisamment à maturité. Le Pacte a permis d'apporter le budget nécessaire au travail de construction d'un cahier des charges qui a fait l'objet d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage et au financement d'un prestataire. Le projet n'ayant pas été inauguré officiellement lors de la rencontre avec les acteurs, il reste encore peu mobilisé, mais pourrait représenter, d'après les acteurs interrogés, une réelle plus-value.

Très apprécié par les organismes de formation, un accompagnement renforcé a également été mis en place par Pôle Emploi pour les accompagner dans cette montée en charge qualitative

⁶² Les six actions remarquables du Pacte sont : (i) le lancement du logiciel SIDEFOP ; (ii) la communication digitale sur l'orientation tout au long de la vie (portail SPOT) ; (iii) des actions de formation innovantes pour renforcer l'employabilité de personnes très éloignées de l'emploi (portées par Pôle Emploi) ; (iv) la POEC pour apporter aux demandeurs d'emploi des compétences nécessaires aux entreprises du nautisme (PE) ; (v) la formation « Animateur de tiers-lieux : actions spécifiques de formation au bénéfice des résidents du quartier de Volga-Plage » (QPV de Fort-de-France) ; (vi) la remobilisation du quartier de Volga-Plage (portée par Pôle Emploi)

⁶³ Fiche action N°4.1.2 du Pacte : « Communication digitale sur l'orientation tout au long de la vie »

L'accroissement des exigences qualitatives s'est adossé à un accompagnement renforcé par Pôle Emploi, observable à différentes échéances. L'accompagnement a été renforcé en **amont du lancement des marchés pour favoriser la montée en compétence des organismes de formation**, puis tout au long de son déploiement :

- ▶ **Au niveau national**, à travers la mise en place de visioconférences regroupant les organismes de formation attributaires du marché AFC ;
- ▶ **Au niveau régional**, en incitant à la mise en place de comités de pilotage entre Pôle Emploi et les organismes de formation attributaires d'un lot, a minima à raison d'une fois par an. En Martinique toutefois, ces COPIL ont peu été organisés en raison de la petite taille du territoire et du caractère mono-attributaire des lots qui permettent des échanges plus directs entre Pôle Emploi et les organismes de formation.

“ « On l'a moins fait en Martinique, car nos échanges sont plus directs. Mais on peut faire des COPIL pour faire le point sur l'activité et sur ce qui remonte des statistiques d'activités de l'organisme. », Chargé de mission Formation, Direction régionale de Pôle Emploi

Encart 16 : La question de l'accompagnement de Pôle Emploi à la qualité pédagogique, à travers l'exemple de Martinique Insertion Conseil (MIC) Formation

Spécialisé dans le domaine de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, "A table - Formations Restauration" est un organisme de formation mandataire du marché AFC de Pôle Emploi. **La qualité pédagogique des formations dispensées par "A table - Formations Restauration" dans le cadre du marché AFC repose sur une série de leviers que l'organisme s'est engagé à mettre en place** : une mise à jour et veille continue des techniques d'apprentissages, le partage des bonnes pratiques pédagogiques entre responsables pédagogiques, via l'organisation de réunions d'échanges régulières, la garantie d'expertise des formateurs et intervenants, et enfin une mise à jour des compétences métiers des formateurs. **La mise en œuvre de cette démarche qualité a fait l'objet d'un accompagnement de la part de Pôle Emploi à plusieurs stades : lors de l'attribution des lots, et au cours de la mise en œuvre du marché**

L'attribution des lots a fait l'objet d'allers-retours entre Pôle Emploi et "A table - Formations Restauration" pour expliquer le cahier des charges et rédiger le cadre de réponse. **En Martinique, Pôle Emploi a en effet effectué un accompagnement des organismes de formation dès leurs réponses aux lots.** L'opérateur de l'Etat a fait preuve de souplesse pour permettre aux lots de son marché de trouver des attributaires. Les candidatures, qui ont fait l'objet d'une première lecture par Pôle Emploi, ont révélé l'inadéquation entre les attentes de Pôle Emploi en termes de qualité et les propositions des organismes de formation : un chargé de mission Formation précise ainsi : « *On s'est aperçu que pour pas mal d'organismes de formation, il y avait un écart par rapport à ce qu'on attendait.* ». Face à ces réponses non-satisfaisantes, Pôle Emploi a précisé ses attentes s'agissant du cahier des charges. Les organismes de formation ont pu ajouter des éléments de précisions sur leurs modalités d'enseignement, d'accompagnement et de qualité dans leurs cadres de réponse avant l'envoi final.

En aval de la mise en place des formations, le contrôle-qualité renforcé de Pôle Emploi permet également de vérifier la bonne mise en œuvre des engagements des organismes de formation. Le lancement du marché AFC a ainsi conduit Pôle Emploi à renforcer son contrôle de la qualité requise dans le cahier des charges auprès des organismes de formation attributaires.

“ « On a toujours fait du contrôle-qualité mais il portait beaucoup plus sur le process, moins sur le respect du cadre de réponse. Aujourd'hui, on est plus centrés sur ça. », Chargé de mission Formation, Pôle Emploi

En cas de non-conformité, Pôle Emploi **signale les irrégularités à l'organisme de formation qui est tenu de les résoudre pour maintenir son statut de mandataire.**

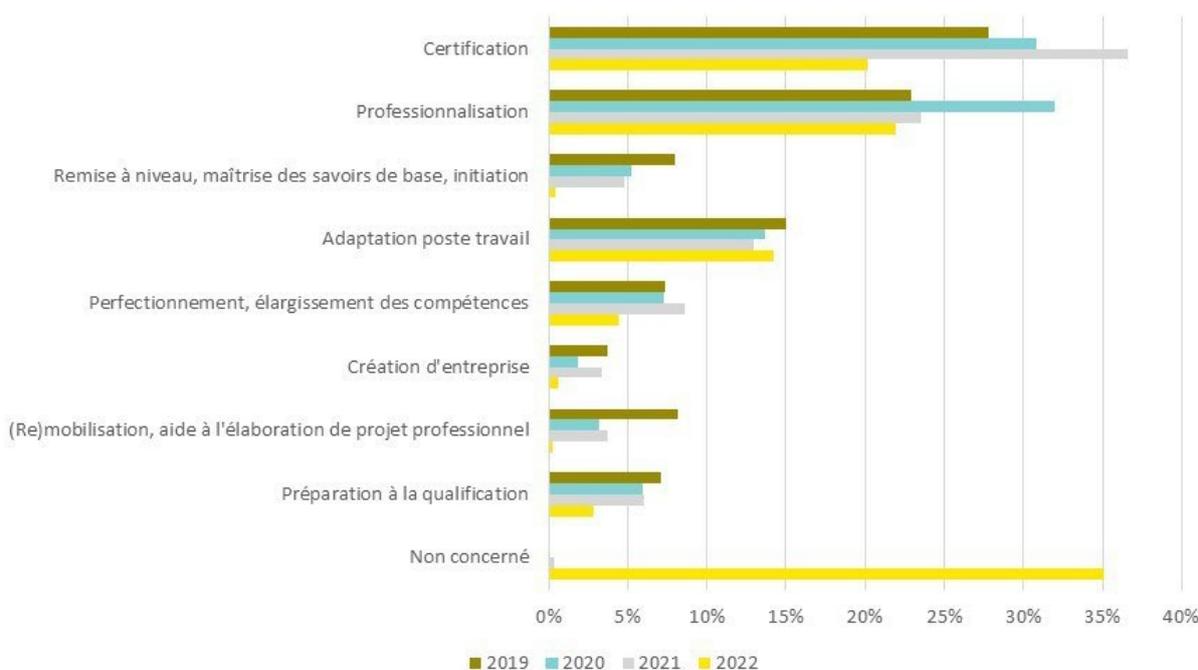
5.3 La volonté de modernisation et d'amélioration de la qualité de l'offre de formation présente toutefois en Martinique des résultats mitigés

5.3.1 Une augmentation satisfaisante de la part des formations certifiantes peut être observée sous l'effet du PIC, tout en maintenant une diversité satisfaisante dans les objectifs de formation

L'effet combiné du PIC et de la réforme du marché AFC a conduit à un accroissement de la part des formations certifiantes dans l'offre de formation martiniquaise, sans empêcher toutefois le maintien d'une diversité satisfaisante dans les objectifs de formation

L'analyse des objectifs des formations Pôle Emploi entre 2019 et 2021 illustre le maintien d'une certaine diversité dans les objectifs de formation au fil du déploiement du PIC. Les formations de préparation à la qualification restent à un niveau assez stable, oscillant entre 5%, 6% et 7% ces trois années. De même, la part des formations visant l'adaptation au poste de travail conserve sa troisième place, évoluant de 15% à 14% entre 2019 et 2021.

Figure 15 : Evolution de la répartition des objectifs des formations Pôle Emploi en Martinique entre 2019 et 2021



Source : Elaboration EY d'après le tableau de bord des formations et dispositifs PIC de Pôle Emploi

En Martinique, au sein des formations en Compétences Transverses, le choix a été fait de prendre en compte, dans une action de formation commune, à la fois le public en « Illettrisme » et en « Remise à niveau », un choix qui pose question

Le choix a été fait par Pôle Emploi, en Martinique, d'inclure dans cette même action de formation le public en remise à niveau (RAN) et le public en situation d'illettrisme et donc de les inclure au sein d'un même groupe. L'action de formation en Français Langue Etrangère (FLE) est, quant à elle, séparée au sein de ce lot : les publics formés en FLE forment un groupe distinct avec un séquençage pédagogique et des objectifs de formation qui leurs sont propres.

Tableau 10 : Présentation des lots 1 à 7 dédiés aux compétences transverses en Martinique

Lots	Détails du lot	Allotissement
Lots 1 à 7 Compétences transverses	Lots 1, 2 et 3 : FLE, illettrisme, remise à niveau	Lots géographiques (Nord Atlantique, Centre et Sud)
	Lots 4,5 et 6 : Initiation informatique, initiation bureautique	Lots géographiques (Nord Atlantique, Centre et Sud)
	Lot 7 : Anglais, espagnol	Lot régional

Le fait que soit regroupé, au sein de la même action de formation, du public « Illettrisme » et du public « Remise à niveau » **rend indispensable le déploiement d'une pédagogie différenciée**. Cette pédagogie différenciée vise à tenir compte de l'apprenant, de son niveau (en termes de compétences et d'aptitudes individuelles) ainsi que de son projet, afin de constituer des sous-groupes.

Toutefois, si ce choix de regrouper RAN et Illettrisme présente des atouts, il ne semble pas pertinent du point de vue de la qualité pédagogique. **Pour les stagiaires d'abord**, cette mixité des publics a des effets ambivalents :

- ▶ **Cette mixité de public est jugée positivement par les stagiaires eux-mêmes** : elle permet non seulement une forte émulation du groupe ainsi qu'un enrichissement, tant du point de vue social que de l'apprentissage personnel. Interrogés sur ce point, les stagiaires ont indiqué que cette cohabitation est positive, d'autant qu'une alternance de temps de travail individuels et de temps de travaux collectifs permet l'émergence d'une vraie dynamique collective et d'un esprit de groupe. Plus spécifiquement, pour les publics en « Illettrisme », une formatrice interrogée considère que la mixité du groupe permet de dépasser des blocages personnels et de moins stigmatiser un public qui bien souvent éprouve des difficultés à assumer sa situation d'illettrisme. Vis-à-vis de ce public, un effet d'entraide, qui a pu être observé, contribue tout particulièrement à la levée de cette barrière.
- ▶ **Sur le plan du développement des compétences en revanche, la présence d'un seul formateur pour l'ensemble d'un groupe marqué par une forte hétérogénéité de niveau freine la progression individuelle**. Interrogée sur ce point, une responsable au sein d'un des organismes de formation a indiqué qu'il faudrait, idéalement, a minima deux intervenants pour un même groupe, mais que « le modèle économique de cette formation ne le permet pas ».

Pour les formateurs, ensuite, la gestion de cette mixité impose une forte agilité ainsi que des temps de préparation plus importants (temps d'évaluation, temps de concertation et de coordination, temps de préparation de support distincts, etc.) qui ne sont pas forcément rémunérés pour eux. Cela requiert également de la part des formateurs une forte capacité d'adaptation pour aller-et-venir entre les groupes

5.3.2 Au niveau de l'écosystème des organismes de formation, la traduction des exigences de qualité dans l'offre de formation a parfois été complexe et prend du temps

- ▶ **Si le groupement des organismes de formation, encouragé par Pôle Emploi dans la réponse aux commandes de formation, a favorisé la qualité et la pertinence des offres de service proposées, cette exigence d'association a présenté des limites**

L'association entre organismes de formation, fortement incitée par Pôle Emploi, doit leur permettre de s'adapter à la profondeur et à la couverture géographique du lot (notamment lorsque celui-ci vise plusieurs territoires). La plupart des lots ont été ainsi attribués à des consortiums d'organismes de formation. Par exemple, les lots 1 à 7 du marché, dédiés aux compétences transverses (FLE, illettrisme, initiation informatique et bureautique, anglais et espagnol), ont été attribués à deux titulaires : la CCI Martinique en tant que mandataire et l'organisme de formation "TransFormations" en tant que co-traitant. Leur association a permis de couvrir des lots géographiques (lots 1 à 6) répartis dans trois zones de la Martinique : le Nord Atlantique, le Centre et le Sud de l'île.

Cette exigence d'association n'est toutefois pas sans difficultés pour les organismes de formation.

Les organismes de formation en Martinique connaissent en effet des difficultés en termes de réponse aux marchés publics dont les critères peuvent parfois être bloquants : elles peinent à s'organiser en groupement, du fait probablement des démarches organisationnelles et de l'ingénierie requises pour cela, mais aussi de barrières culturelles. Les organismes de formation rencontrés en Martinique, tout comme les missions locales d'ailleurs, ne sont pas volontaires pour s'associer ni se regrouper. Selon l'AGEFMA il apparaît même nécessaire d'assouplir les exigences des marchés AFC pour permettre aux organismes de formation d'y répondre tout en sécurisant leurs financements.

Ces nouvelles contraintes ont d'abord conduit Pôle Emploi à mener un travail d'explication et d'accompagnement des organismes de formation à ses nouvelles exigences. Ainsi, avant le lancement du marché, un temps d'échange a été proposé pour les organismes de formation par le service des marchés de Pôle Emploi afin d'accompagner le saut qualitatif qu'il entraîne. Une campagne de communication par courriel afin de sensibiliser les organismes de formation aux nouvelles dispositions du marché a également été menée par Pôle Emploi. Ce dernier a ainsi particulièrement incité, le plus en amont possible, les organismes de formation à s'associer pour pouvoir répondre aux exigences du marché.

Malgré ce travail de sensibilisation, **sur 25 lots passés, 6 lots n'ont pas trouvé preneurs** (tels que les lots relatifs à l'Agriculture, au Commerce, aux Métiers du spectacle). D'après la direction de Pôle Emploi en Martinique, certains organismes de formation s'étaient pourtant positionnés mais n'ont finalement pas été retenus car ils ne couvraient pas l'ensemble des critères et des prestations prévus. Beaucoup d'organismes avaient par exemple insuffisamment mobilisé les possibilités d'associations avec d'autres centres, ce qui a *in fine* entravé leur capacité à couvrir les exigences géographiques et/ou thématiques du marché. Certains organismes ou centres de formation, pourtant reconnus, n'ont ainsi pas été retenus dans ce marché par défaut de couverture territoriale, comme c'est le cas de la Chambre des Métiers et de l'Industrie ou encore l'IMFPA (organe de formation de la CTM).

Par le biais du marché « Démarches d'accompagnement innovantes », piloté par la DEETS au titre du PIC, un déploiement – encore timide - de la VAE a pu être observé

La **Validation des acquis de l'expérience (VAE) s'inscrit pleinement dans l'objectif de déploiement de l'approche par compétences, souhaité par le PIC**, puisqu'elle demande au candidat d'analyser ses activités dans une démarche réflexive lui permettant ainsi d'identifier ses compétences. La Valorisation des acquis de l'expérience (VAE) est ainsi être un moyen de renforcer l'adéquation entre les entreprises et les compétences professionnelles des demandeurs d'emploi acquises au cours de leurs parcours.

Le marché « **Démarches d'accompagnement innovantes** » (lancé en janvier 2021) a permis d'encourager le développement de dispositifs d'accompagnement à la VAE innovants répondant directement et de façon efficace aux besoins exprimés par les publics. Deux titulaires différents ont été lauréats du marché, chacun visant à offrir des actions de formation vers quatre secteurs en tension différents. Le centre de formation « Cap vers ORP » a été lauréat de trois lots. D'une durée de 160h chacun, les projets portés sont divisés en trois phases : une phase de réunions collectives, une phase d'entretiens individuels et une phase de suivis individuels. Les projets comprennent des étapes de reprise de confiance personnelle, de réflexion sur le projet professionnel, de découverte des étapes d'un parcours de qualification, de lever des freins personnels ou familiaux pour poursuivre un projet professionnel et de s'évaluer et prendre conscience des freins à l'emploi. Ces projets se déroulent dans le Nord de la Martinique et cherchent à aller au plus près des populations de ces territoires. Ils concernent notamment les métiers de surveillant visiteur de nuit, les métiers de service à la personne, d'accompagnateur de personnes à mobilité réduite, ou encore l'insertion professionnelle des jeunes mères.

La mise en œuvre de ce marché met en exergue, malgré sa pertinence, la difficile montée en charge de la VAE au sein de l'appareil de formation. Depuis son existence, la VAE n'a qu'une place marginale dans cet écosystème et peine à déployer son plein effet.

Si la crise sanitaire a pu contraindre certains organismes de formation à faire évoluer leurs modalités d'apprentissage (vers davantage de FOAD par exemple), un investissement conséquent reste à mener par les organismes de formation en matière d'équipements pour répondre aux exigences du marché AFC

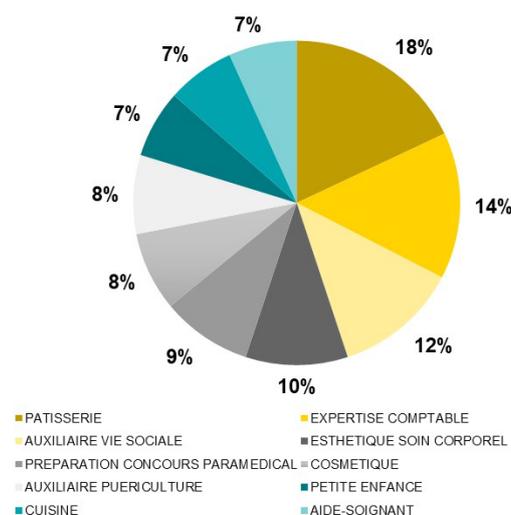
La crise de la Covid-19 a incité les organismes de formation à revoir leurs modalités d'apprentissage et le déploiement du PIC a indéniablement permis de financer ces transformations (notamment en

les répercutant sur la hausse du coût de l'heure / stagiaire). Toutefois, l'adoption par certains organismes de formation de la FOAD suppose l'équipement des apprenants de l'autre côté, ce qui n'est pas toujours garanti, particulièrement en Martinique où la couverture Internet et l'accès au réseau Wifi est inégal sur l'île. Les observations de terrain ont en effet mis en lumière le caractère limité des organismes de formation en termes d'équipements : certains organismes n'étaient par exemple pas équipés d'ordinateurs.

Plusieurs limites à la FOAD ont été constatées et le recours au numérique dans la formation professionnelle appelle plusieurs précautions :

- ▶ **Premièrement, la mobilisation des outils numériques n'est pas adaptée à tous les publics au sein du public PIC** : seuls les publics ayant un niveau suffisant pour comprendre la plateforme numérique peuvent bénéficier efficacement des formations à distance. Certains publics ne disposant pas des compétences de base (lecture, appropriation des outils numériques), peuvent ainsi se retrouver en difficulté lorsque les formations sont proposées à distance. Or, il a été constaté que les moins de 30 ans maîtrisent leur téléphone mais de manière principalement ludique. Il y a donc une forme, non pas d'illectronisme à proprement parler, mais de difficulté de pratique dans certains usages du numérique, notamment en matière d'orientation et de formation.
- ▶ **Outre les capacités cognitives et l'agilité numérique, les organismes de formation se sont heurtés à la barrière en termes d'équipement et d'usage du numérique qui touche le public le plus vulnérable au sein du public PIC** : la réussite d'un apprentissage à distance passe par la mise à disposition des équipements et des modalités de connexion pour les publics qui en seraient dépourvus (prêt d'ordinateurs notamment) mais également par la formation préalable à l'usage des outils numériques et des plateformes pédagogiques. Or, la mise en place de la formation à distance a été particulièrement complexe dans certaines zones en Martinique pour des raisons liées à l'équipement et à la connectivité (zones de désert numérique par exemple).
- ▶ **La FOAD ne convient pas aux formations nécessitant des équipements spécifiques (plateaux techniques) et qui parfois peuvent correspondre à des secteurs en tension** : la spécificité de la formation à distance n'est pas adaptée à tous les types de formations et de métiers.

Figure 16 : Top 10 des formacodes en FOAD (2021)



Source : Elaboration EY d'après Pôle Emploi, données arrêtées à janvier 2022

« Compte tenu du public bénéficiaire des fonds du PIC, quelquefois éloignés de l'emploi, il devrait bénéficier d'un accompagnement particulier, c'est un public pour lequel il faudrait redonner cette envie d'apprendre et une appétence pour la formation. La FOAD n'est pas forcément le modèle plus adapté, contrairement au présentiel, le contact avec le formateur pour donner le dynamisme. On sait que le BTP doit redorer son image. Il faut capter ces publics, pour ce faire le présentiel est pour nous la forme de modalité pédagogique la plus appropriée. », OPCO Constructys,

La question de la généralisation des plateaux techniques pour les organismes de formation demeure entière en Martinique. Quelques structures récentes disposent de plateaux techniques mais la plupart invoquent des difficultés de financement pour équiper et rénover leur appareil de formation.

Encart 17 : La digitalisation des organismes de formation, un enjeu de modernisation et critère de certification Qualiopi, dont la dynamique s'est accélérée durant la crise de COVID-19

Depuis 2015, les organismes de formation sont dans l'obligation de justifier d'une certification qualité. A partir de 2022, **la seule certification valide sera la certification Qualiopi, basée sur le Référentiel National Qualité**, en application du Décret n° 2019-565 du 6 juin 2019 relatif au référentiel national sur la qualité des actions concourant au développement des compétences. La certification Qualiopi, du fait

de l'étendue de son périmètre, permet d'aborder tous les sujets de modernisation des organismes de formation. En Martinique, Qualiopi a, d'après les acteurs institutionnels interrogés, constitué un véritable « choc » pour les organismes de formation, tout en permettant de les contraindre à enclencher en leur sein une démarche apprenante. **La société Prisme Ingénierie & Conseil, accompagnateur Qualiopi, aide les organismes de formation à se mettre aux normes et à améliorer la qualité de leur formation, notamment en termes de digitalisation, dans le cadre de l'accompagnement prévu par le PIC pour les organismes de formation.**

La société considère que la crise sanitaire et les confinement successifs (plus longs et plus étalés en Martinique qu'en métropole) ont permis d'accélérer la transformation digitale des organismes de formation. « *Il a fallu la crise COVID-19 pour que les organismes de formation prennent conscience du besoin de digitalisation et du nécessaire recours aux outils distanciels* ». Comme l'activité des organismes de formation était moindre pendant cette période, cela a donné au porteur de projet plus de temps de travailler avec les organismes de formation. De nombreux organismes de formation en Martinique n'avaient pas de site internet à jour, alors même qu'il s'agit de l'un des critères de Qualiopi. **La digitalisation constitue l'accompagnement qui a pris le plus de temps et pour lequel l'offre d'accompagnement est la plus large** : Marketing Web (site internet, stratégie digitale sur les réseaux sociaux), digitalisation de l'offre de formation (mise en ligne du contenu, utilisation d'un logiciel de visioconférence, permettre aux apprenants de récupérer des documents sur un serveur numérique, outillage pour les cours à distance, création de centres ressources en ligne) ou encore accompagnement à la gestion des données personnelles.

Le Pacte semble avoir donné un coup d'accélérateur au déploiement du SIDFOP, système d'information utile à l'échange de données entre acteurs de la formation, mais sa visibilité demeure limitée

Le SIDFOP semble apporter une réelle plus-value au travail de l'AGEFMA du point de vue de l'Oref, facilitant la compilation de données auparavant éparpillées. En effet, l'AGEFMA demandait régulièrement à l'ensemble de ses fournisseurs les informations dont ils disposent au moment de la collecte. Le SIDFOP a permis de faciliter les analyses en les automatisant, et l'organisation de la collecte des données s'est trouvée améliorée grâce à de nouvelles conventions signées entre l'AGEFMA et ses partenaires : RSMA, CASSEM, DEETS, les OPCO, la CTM, l'IMFPA, l'EFPM, l'Institut martiniquais du Sport, etc. Le SIDFOP offre notamment l'accès à des rapports thématiques, portant sur la formation initiale, la formation continue, l'apprentissage, les offres et les demandes d'emploi sur certains secteurs tels que l'hébergement, la construction, l'agriculture.

Toutefois, la visibilité de cet outil ne semble pas encore pleinement établie. Le SIDFOP n'a pas été officiellement inauguré et reste encore peu connu, hormis par les acteurs sollicités pour la mise à disposition des données. Il semble que cet outil gagnerait à être connu du grand public, par exemple un public averti d'étudiants en recherche de formation ou d'emploi. De plus, l'enrichissement du SIDFOP via la collecte et le contrôle des données semble chronophage. Une évolution du SI est en cours pour intégrer de nouvelles données.

6. Axe de questionnement évaluatif n°4 : réponse aux besoins de compétences des entreprises

Rappel de l'axe de questionnement évaluatif n°4

Répondre aux besoins de compétences des entreprises et plus rapidement : Diagnostic territorial partagé, définition de blocs de compétences, commande publique adaptée aux besoins du territoire, déploiement dans le champ de la formation d'une logique de compétence, introduction de nouveaux modules (type *soft skills*), jouer sur l'attractivité et la connaissance des métiers, accroître la capacité des TPE/PME à recruter)

Source : Cahier des charges

Principaux faits saillants

- ▶ Le PIC repose sur **une tension intrinsèque** entre sa volonté de répondre aux besoins des entreprises (le plus rapidement possible) et son ambition de faire accéder le public le plus vulnérables à la formation professionnelle (qui requiert un accompagnement sur le temps long). **Pour répondre aux besoins des entreprises, la préparation opérationnelle à l'emploi (POE)** a constitué un moyen pour Pôle Emploi de former plus rapidement les publics aux besoins des entreprises et répondre à des besoins en compétences plus spécifiques. Une augmentation de 24% des entrées en formation est également constatable vers les secteurs en tension du Plan de Relance
- ▶ Le recours à la formation professionnelle pour répondre aux besoins en compétences des entreprises a toutefois été confronté à des **enjeux d'ajustements à la fois en termes de niveau de compétences requis et d'attractivité des métiers**. La réponse aux besoins de compétences se trouve indissociable d'un travail de fond sur la communication, la visibilité et l'attractivité de certains secteurs en Martinique (secteur du BTP, secteur de la banane, par exemple).
- ▶ La **situation particulière des branches professionnelles en Martinique** (quasi-inexistantes, à l'exception de celle du BTP), ne facilite pas le travail partenarial d'identification des besoins économiques du territoire et des progrès restent à mener dans la **remontée des besoins** via de meilleurs outils de diagnostic pour les entreprises. La remontée des besoins est souvent réalisée de façon informelle, au fil de l'eau, en partant des offres à pourvoir localement.
- ▶ La **réorganisation des parcours autour de blocs de compétence** peut constituer une solution à cette tension intrinsèque au PIC, en rendant les parcours plus évolutifs et en facilitant la réponse aux besoins des entreprises. Le **déplacement apparent des besoins des entreprises vers des compétences comportementales** semble être compatible avec les caractéristiques des publics PIC peu ou pas qualifiés. **L'évolution des principaux formacodes** entre 2019 et 2021 traduit une volonté de former vers des compétences transverses et de diversifier les objectifs de formation.
- ▶ En Martinique, l'offre de formation n'est pas suffisamment adaptée aux **exigences de certains métiers** nécessitant des plateaux techniques. Pour répondre à cet enjeu, la formation en mobilité et les partenariats avec la Métropole semblent constituer des facteurs de meilleure réponse aux secteurs en tension en Martinique.
- ▶ Face à **l'enjeu persistant du « sourcing »** des candidats, les entreprises et les organismes de formation (principalement s'agissant des formations qualifiantes et professionnalisantes), s'organisent de façon conjointe avec les prescripteurs des formations pour attirer davantage les publics
- ▶ L'IAE se pose comme un catalyseur d'insertion durable pour les publics PIC en Martinique

Une vue d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés au titre du PIC en Martinique et répondant à l'axe de questionnement évaluatif n°4 est présentée en [Annexe 7.3](#).

6.1 Le PIC a permis d'apporter une réponse territorialisée et sectorielle aux besoins des entreprises

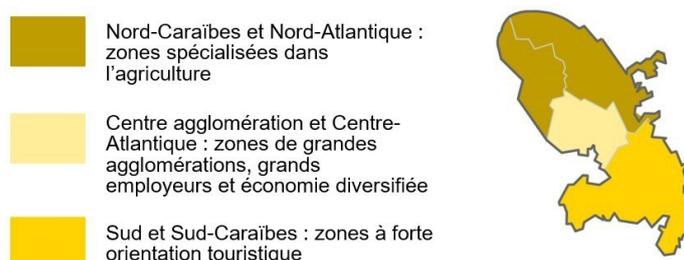
6.1.1 Un contexte spécifique de la Martinique marqué par des besoins spécifiques en matière d'emploi, différents selon les zones géographiques et les secteurs

■ **Trois bassins d'emploi se distinguent en Martinique, connaissant chacun des problématiques particulières**

Le déploiement des actions du PIC et du Pacte en Martinique s'inscrit dans un contexte économique particulier d'une séparation en trois zones de l'île (le Nord, le Sud et le Centre), correspondant chacune à un bassin d'emploi. Le bassin du Centre (la CAECEM), réunissant les agglomérations du Fort-de-France, du Lamentin et de Schoelcher, constitue le cœur économique de l'île et concentre les activités tertiaires (bureaux) et industrielles. Le bassin Sud, comprenant les douze communes du Sud de l'île entre les agglomérations de Ducos à l'Ouest et du François à l'Est, concentre une activité rurale et touristique, orientée vers les métiers de la mer. Enfin, le bassin Nord, comprenant la zone Nord-Caraïbes à l'Ouest et Nord-Atlantique à l'Est, se caractérise par une forte ruralité et comporte un certain nombre de QPV et de ZRR.

Neuf agences Pôle Emploi sont réparties parmi ces trois zones. Le bassin d'emploi du Centre concentre les flux de population des demandeurs d'emploi. En particulier, l'agence de Pôle Emploi de Kerlys, située à Fort-de-France, concentre une charge de centralité d'importance.

Figure 17 : Trois bassins d'emploi en Martinique



Source : *Elaboration EY d'après INSEE et entretiens*

■ **L'avenant au Pacte signé en novembre 2021 et le futur Plan de Réduction des Tensions réaffirment la volonté de priorisation sectorielle des nouvelles formations financées par le Pacte vers les métiers en tension**

Priorité déjà intégrée au texte d'origine du Pacte, la valorisation des formations en fonction des secteurs économiques en tension constitue l'un des sept engagements de l'avenant au Pacte signé en novembre 2021. Doté de 6,7 millions d'euros, l'avenant prévoit notamment d'« assurer une **nouvelle priorisation sectorielle des parcours de formation** certifiants, qualifiants ou diplômants des jeunes et demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés »⁶⁴. Cet engagement se traduit par une représentation d'au moins 30% des nouvelles priorités sectorielles dans les parcours de formation certifiants, qualifiants ou diplômants financés dans le cadre du Pacte territorial d'investissement dans les compétences. En Martinique, cette priorisation est issue des travaux conduits au sein des commissions du CREFOP, des conclusions des six contrats études et prospectives (CEP) portant sur la Mer, le BTP, l'Agriculture, l'Environnement et Développement Durable, l'Artisanat et le Tourisme, des orientations retenues dans le cadre du STDEII de 2017, dans l'accord de relance et inscrites dans les orientations budgétaires de la CTM en 2021.

En Martinique, la priorisation sectorielle porte sur les secteurs et filières suivant : le Numérique, l'Animation sociale et culturelle, l'Environnement et développement durable et la prévention des risques majeurs,

⁶⁴ Avenant au Pacte Territorial d'investissement dans les compétences 2019-2022, Collectivité territoriale de Martinique, novembre 2021

l'Economie bleue, l'Agriculture biologique et alternée et l'agroforesterie, les Métiers de l'audiovisuel (cinéma) et le Sport.

De la même manière, le Plan de Réduction des Tensions, pas encore signé, prévoit une enveloppe de trois millions d'euros supplémentaires pour mener des actions afin de faire face aux enjeux des secteurs en tension, en particulier l'économie bleue et le secteur sanitaire et social.

6.1.2 Dans la droite ligne du PIC, les acteurs de l'insertion et de l'emploi en Martinique font de la réponse aux besoins des entreprises et du retour rapide à l'emploi des priorités

La stratégie d'achats de Pôle Emploi vise prioritairement à favoriser les retours rapides en emploi pour ses demandeurs d'emploi inscrits, là où la CTM se positionne plutôt sur les formations longues et certifiantes

Les acteurs traditionnels de l'orientation et de l'accompagnement en Martinique, à savoir la CTM et Pôle Emploi, se différencient par leurs priorités d'achats de formation et par les objectifs qui y sont assignés. Pôle Emploi vise en priorité **l'objectif de retour rapide à l'emploi de ses demandeurs d'emploi en formation**, en mobilisant des formations à visée de professionnalisation en vue d'un retour rapide à l'emploi. A l'inverse, la CTM, à travers les conseillers de la Direction de l'Economie Sociale et Solidaire (DESSI), orientent ses publics davantage vers **des formations qualifiantes et certifiantes**, à destination notamment des secteurs de la santé et médico-social.

Les conseillers dans les agences partagent aux demandeurs d'emplois la situation sur les métiers en tension et sur les besoins du moment, identifiés grâce aux enquêtes BMO en Martinique. L'enquête révèle que les besoins de recrutement les plus criants concernent **les secteurs du commerce, de l'agriculture et de la restauration**. Les agences Pôle Emploi relèvent d'ailleurs des besoins en recrutement différents en fonction de leurs zones d'implantation. Ainsi, l'agence Pôle Emploi de Kerlys à Fort-de-France connaîtra davantage des besoins liés aux **secteurs de l'administration et des entreprises (métiers de supports), mais aussi des métiers liés au secteur sanitaire et social**. Le suivi des sorties en emploi est régulièrement consulté grâce à l'indicateur FOR1, identifiant les sorties et les reprises en emploi 6 mois après une formation et suivi par les trois acteurs de la convention tripartite liant Pôle Emploi, l'Etat et l'Unédic.

A travers la figure des Conseillers en relation entreprises (CRE), les Missions locales se posent aussi comme des acteurs d'importance dans la relation avec les entreprises et la prescription des jeunes vers les métiers en recrutement

Les Missions locales, à travers la figure des **Conseillers en relation entreprises (CRE)** dont le poste a été créé en 2010, se posent comme des acteurs d'importance pour mettre en relation les jeunes qu'elles suivent avec les entreprises en besoins de recrutement. Les CRE ont en effet la tâche de récolter les besoins des entreprises et de fidéliser les directions des Ressources humaines pour devenir un vivier de recrutement. Cela peut favoriser l'entrée des jeunes en Période de mise en situation professionnelle (PMSP), dont les entreprises sont demandeuses, avant une sortie en emploi durable.

Par ailleurs, la DEETS peut aussi s'appuyer sur le rôle du nouveau **Délégué à l'accompagnement des reconversions professionnelles (DARP)** arrivé en avril 2022, dont la mission est de permettre aux entreprises de se saisir des dispositifs (FNE-Formation, Pro-A, PCRH, Transitions collectives, etc.) mis à disposition par l'État pour faciliter la formation et la reconversion de leurs salariés.

6.2 Les actions en faveur de l'identification des besoins et de la réponse aux besoins des entreprises sont multiples, nuisant à leur lisibilité et leur cohérence

6.2.1 Un ensemble d'actions de diagnostic et d'identification des besoins ont été déployées dans le cadre du Pacte ultramarin

Des actions de diagnostics en continu des besoins prévues dans le cadre du Pacte ont permis de déployer des actions au plus près des besoins des secteurs en tension

Intégrée à l'Axe 4 du Pacte portant sur la modernisation des modes de mise en œuvre de la formation, l'action transversale « **Démarche intégrée de diagnostic et de mise en œuvre du Pacte** », portée par l'AGEFMA, vise à « accompagner en continu le diagnostic territorial des besoins en formation permettant de définir annuellement les enjeux en matière de prospective des métiers et des qualifications, d'anticipation des besoins en emploi et des mutations économiques »⁶⁵. Le rôle d'assistance technique et d'accompagnement porté par l'Oref est renforcé dans le cadre du Pacte, en particulier à travers la réalisation de contrats d'études prospectives (CEP), à la demande des partenaires et/ou des financeurs, auprès des partenaires sociaux pour mieux connaître les secteurs sur le territoire, statistiquement et qualitativement. La réalisation des CEP paraît d'autant plus nécessaire qu'ils permettent de vérifier si les besoins identifiés sont permanents ou non. Trois secteurs identifiés sont ainsi l'objet d'un CEP mené par l'AGEFMA : le Numérique, les métiers de l'Art et les métiers de l'Aérien, trois secteurs fortement touchés par la crise sanitaire. Pour certains secteurs, il a été nécessaire de réactualiser des préconisations anciennes.

De son côté, en septembre 2020, la DEETS a lancé une prestation d'analyse en continu des besoins en compétences du territoire martiniquais (« **Mission d'analyse en continu des besoins du territoire** »). D'une durée de trois ans, la mission a confié à un opérateur la mise en place d'un dispositif d'analyse en continu des besoins en compétences des entreprises et des actifs, et d'anticiper les compétences nécessaires à l'évolution des métiers, des organisations, des techniques de production au bénéfice des acteurs du territoire. Cette mission constitue une prestation de service, l'opérateur retenu étant sélectionné dans le cadre d'un marché de prestations porté par la Préfecture de Région et la DEETS⁶⁶. L'objectif de ce marché est de proposer un logiciel qui permettent d'actualiser en temps réel les besoins du territoire et mettre en place les formations appropriées.

Se saisissant de l'enjeu de « sourcing » des candidats, les entreprises s'organisent avec les prescripteurs faire remonter leurs besoins et améliorer la visibilité de leurs métiers

Les **entreprises en Martinique connaissent des difficultés persistantes à trouver les bons candidats**. Plusieurs problématiques demeurent :

- ▶ Ces difficultés de recrutement sont **souvent liées à des défauts d'attractivité et de connaissance des métiers du secteur**. C'est là encore particulièrement le cas du secteur du BTP, trop souvent considéré comme une « voie de garage » en Martinique par les jeunes.
- ▶ **Ces difficultés sont aussi liées à l'organisation et les conditions de travail** : D'après une récente enquête de la DARES, les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux (85 %) à connaître des difficultés de recrutement. Les horaires atypiques ou imprévisibles ainsi que la difficulté à pouvoir effectuer un travail de qualité sont parmi les expositions professionnelles les plus associées aux difficultés de recrutement. En Martinique, plusieurs secteurs pâtissant d'une image négative (secteur du BTP, secteur de la banane) qui impactent in fine l'attractivité des métiers.

Dès lors, les **branches et groupements professionnels** en Martinique ont cherché à communiquer sur leurs secteurs, afin que les demandeurs d'emploi aient une meilleure connaissance des métiers et de leurs évolutions. De leur côté, les **OPCO** s'impliquent dans des processus de sourcing de publics avec Pôle Emploi, les Missions locales et le RSMA, afin d'organiser des réunions d'information ou de mobiliser des ambassadeurs de formation par exemple.

Ce rapprochement partenarial s'est matérialisé par la **signature d'une convention entre Pôle Emploi et l'OPCO AKTO** dans le but de fluidifier les relations entre ces deux acteurs concernant les dispositifs d'AKTO et les métiers porteurs. Cette convention vise à permettre, d'un commun accord, d'avancer sur une logique de métiers porteurs et en tension et de partir des besoins terrain. Si ce travail de façon concertée avait lieu avant, il n'était pas organisé officiellement avant le déploiement du PIC.

« *L'objectif pour nous est de faire comprendre à Pôle Emploi d'être réactif sur certaines demandes des entreprises.* » OPCO AKTO

⁶⁵ Fiche-action N°4.1 du Pacte : « Démarche intégrée de diagnostic et de mise en œuvre du Pacte »

⁶⁶ D'après le cahier des charges, le préfet de Martinique, et par délégation la DIECCTE (désormais la DEETS), entend déployée sur la durée du Pacte cette mission, dont l'objectif est de garantir un développement articulé et cohérent du Pacte.

Des progrès restent à mener dans la remontée des besoins via de meilleurs outils de diagnostic pour les entreprises

Malgré une contribution régulière au CTPDFOP, les groupements professionnels manquent encore de documents et d'enquêtes permettant de diagnostiquer et faire remonter leurs besoins. L'actuelle enquête BMO de Pôle Emploi reste généraliste et manque de finesse pour déterminer les besoins des entreprises et cibler les demandes du PIC. Par ailleurs, **bien qu'investi lors de l'élaboration du Pacte, le CPTDFOP semble avoir été par la suite mis de côté** et n'a pas été mis à jour en raison notamment du fait qu'il n'ait jamais été adopté. Ce document devient obsolète : le dernier CPTDFOP de 2017 se basait sur des chiffres datant de 2014.

La situation particulière des branches professionnelles en Martinique ne facilite pas le travail partenarial d'identification des besoins économiques du territoire

L'écosystème de la formation professionnelle en Martinique se caractérise par une quasi-absence de branches professionnelles (à l'exception de la branche du BTP) et de GPEC au profit de plus simples regroupements professionnels, passant par les chambres consulaires et des groupements d'entreprises comme le MEDEF. La volonté de créer des branches professionnelles n'est pas partagée par l'ensemble des acteurs : la crise économique traversée par la Martinique n'encourage pas les entreprises à se préoccuper de la création d'un GPEC. Cette spécificité martiniquaise entraîne des conséquences sur les activités de l'AGEFMA : l'absence de branches professionnelles ne permet en effet pas de disposer d'une vision partagée de la situation dans les divers secteurs économiques. De plus, la multiplicité des interlocuteurs entraînée par cette absence de branches ne favorise pas le dialogue, le rendant plus complexe et plus long. Toutefois, les besoins sont réels et les groupements professionnels semblent preneurs des diagnostics proposés par l'AGEFMA, notamment les Contrats d'études prospectives. Deux Contrats d'études prospectives ont été ainsi commandés à l'AGEFMA, sur les métiers d'art et de la culture ainsi que sur le numérique.

Par ailleurs, le CREFOP, qui pourrait être une bonne instance de représentativité des besoins des entreprises via la participation de représentants professionnels comme le MEDEF, n'apporte pas d'amélioration du fait de son bureau encore en cours de composition.

6.2.2 Des dispositifs permettant ensuite de répondre aux besoins des entreprises ont été mis en place, principalement portés par Pôle Emploi

Un arsenal de dispositifs mobilisé par Pôle Emploi à même de répondre à la fois aux besoins immédiats et de plus long terme des entreprises

Pôle Emploi se pose comme un acteur agile dans la réponse aux besoins des entreprises, à la fois immédiats ou de plus long terme, et ce grâce à plusieurs vecteurs.

Financée par le PIC, la **préparation opérationnelle à l'emploi (POE)**, qu'elle soit individuelle ou collective, est privilégiée par Pôle Emploi en Martinique pour contourner les éventuelles lourdeurs et délais du marché à bons de commande. Elle permet de proposer des formations plus rapides concernant des métiers connaissant des besoins immédiats en recrutement, tels que les métiers de bouche au sortir de la crise sanitaire. Si les marchés sont adaptés aux besoins structurants, la POE et l'immersion en entreprises apparaissent comme des moyens idoines pour une plus grande réactivité auprès des entreprises.

« Pour répondre à ces tensions, c'est surtout la POE qui permet d'avoir de la réactivité et un lien avec l'entreprise. L'idée est plutôt d'ajuster et de mobiliser la POEC. », Pôle Emploi Martinique

Par ailleurs, le partage des objectifs de formation entre Pôle Emploi et la CTM illustre une priorité historique donnée à des formations opérationnelles, sur poste, et professionnalisantes côté Pôle Emploi, tandis que la CTM est historiquement financeur de formations plus longues, qualifiantes et certifiantes.

Dans le cas d'un besoin plus pérenne de l'entreprise, et s'il correspond à un lot déjà présent dans le marché AFC, Pôle Emploi peut ouvrir une formation via un **marché subséquent**. Cela n'a toutefois pas été nécessaire en Martinique, la combinaison de la POE (pour les besoins ponctuels) et du catalogue de formations (au titre du marché AFC) permettant de répondre de manière appropriée aux besoins de formation tant des employeurs que des demandeurs d'emplois.

Encart 18 : La question de l'adaptation du contenu des formations aux besoins des entreprises dans le domaine de la restauration à travers le marché AFC de Pôle Emploi

Le PIC et le marché AFC de Pôle Emploi n'ont pas profondément transformé la méthode de recueil des besoins des entreprises en Martinique. Celui-ci s'effectue de façon informelle et très localement. L'organisme Martinique Insertion Conseil (MIC) Formation, mandataire du marché dans le secteur hôtellerie-tourisme-restauration, dispose de quatre canaux d'information sur les besoins des entreprises du secteur :

- ▶ Les entreprises cherchant des candidats font directement appel à l'organisme de formation ;
- ▶ Les Missions locales et autres structures d'insertion transmettent les offres d'emploi à "A table - Formations Restauration" ;
- ▶ Pôle Emploi permet de faire le relais entre les besoins des employeurs et l'organisme de formation, notamment à travers la figure des conseillers entreprises et des coordinateurs référents. Toutefois, aucune réunion formelle n'est organisée pour transmettre ces besoins.
- ▶ D'anciens stagiaires de "A table - Formations Restauration", maintenant employés, sollicitent l'organisme lorsque leur entreprise cherche de nouvelles recrues.

La réponse aux besoins des entreprises se traduit par l'ajout de modules de formation complémentaires aux formations classiques pour mieux combler les besoins en compétences. Un module de « barman » a par exemple été ajouté à la formation serveur. De même, un module d'anglais a été ajouté à la formation de barman et un module de spiritueux a été ajouté à la formation de Maître d'hôtel. D'une durée de 40h, ce module doit permettre de savoir fabriquer différentes boissons alcooliques, aborder le client avec assurance et professionnalisme lors des ateliers pratiques aux bars, se familiariser avec le monde des spiritueux, les origines, les tendances de consommation, les appellations et l'identité des produits ainsi que son analyse sensorielle, effectuer les opérations relatives au service des boissons en respectant les règles d'hygiène et de sécurité, réaliser plusieurs cocktails classiques et actualisés selon les techniques adéquates, conscientiser les apprenants face aux effets de l'alcool sur le comportement et les sensibiliser face à leur responsabilités morales et légales en matière d'ivresse publique⁶⁷.

Par ailleurs, l'évolution du marché AFC de Pôle Emploi a entraîné l'ajout, souhaité par la Direction régionale de Pôle Emploi, de trois modules obligatoires spécifiques : le module de sauveteur-secouriste au travail (SST) (14h de formation), le module de sensibilisation et préparation aux risques majeurs (7h) et le module de Sensibilisation à l'éco-citoyenneté (7h). Ces trois modules sont systématiquement ajoutés aux formations dispensées par "A table - Formations Restauration" dans le cadre du marché.

Ces modules peuvent être ajoutés tant à l'initiative de Pôle Emploi que de l'organisme de formation. **En fonction des besoins en formation que Pôle Emploi identifie notamment grâce aux enquêtes des besoins en main-d'œuvre (BMO), Pôle Emploi peut proposer de faire évoluer le contenu des actions de formation sous la forme d'options ou de modules** qui visent à tenir compte de la réalité économique et des perspectives d'embauche.

Les OPCO ont également joué un rôle important en Martinique en portant des actions de formation dans le cadre du PIC

Bien qu'ils ne soient que trois en Martinique, les OPCO semblent jouer un rôle d'importance dans le portage de projets et de formations spécialisées dans leurs secteurs en tension. Ainsi, l'OPCO Constructys a bénéficié des fonds du PIC pour mettre en œuvre des actions de formation sectorielle sur des niches d'emploi, par le biais d'appels à projets et à destination des demandeurs d'emploi. Dans le cadre du PIC, Constructys a ainsi mis en œuvre des POEC vers les métiers de la fibre optique, du numérique et d'accueil et de conseil dans le négoce des matériaux de construction. Ces POEC ont pu former environ 200 personnes, en particulier vers la fibre optique.

⁶⁷ Source : cadre de réponse de "A table - Formations Restauration" au lot 19

De son côté, l'OPCO Akto a porté une action de formation pour devenir cook sur des bateaux de plaisance, en lien avec le secteur du nautisme (considéré comme secteur en tension par le STDEII) et accompagne les SIAE dans la mise en place du **dispositif IAE-PIC**. Lancé en février 2021 en Martinique qui bénéficie d'un montant de 170 000€ au titre de ce dispositif, le dispositif national du PIC-IAE, piloté par la DEETS, a constitué une opportunité pour former des jeunes aux compétences des métiers de demain, en particulier autour des quatre priorités nationales : les métiers du Grand Âge, du Sport, du Numérique et luttant contre l'illettrisme. Sept entreprises ont élargi à ce dispositif et proposent 14 formations différentes telles que l'habilitation électrique, la santé et sécurité au travail (SST), la remise à niveau informatique ou l'assistance funéraire.

Acteur important de l'insertion, l'IAE semble en effet se poser comme un catalyseur d'insertion durable pour les publics PIC en Martinique. Le dispositif PIC-IAE permet de répondre plus rapidement aux besoins des entreprises en formant opérationnellement les demandeurs d'emploi. Il concerne plus de 60% des structures IAE sur le territoire. Ces formations contiennent aussi des modules d'estime de soi et cherchent à doter le demandeur d'emploi de compétences de base. L'immersion en entreprise est aussi un moyen de découverte des métiers et de validation des projets professionnels. Le secteur de la santé fait beaucoup l'objet d'immersions en entreprise actuellement, du fait des tensions en cours dans ce secteur en Martinique.

La création d'un futur groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), encore en cours en Martinique, a bénéficié des crédits du PIC

Les GEIQ proposent des solutions d'emploi durable aux publics éloignés du marché du travail, tout en permettant aux entreprises qui en sont adhérentes de surmonter leurs difficultés de recrutement. En effet, l'approche par compétences et, plus largement, celle du développement des compétences apparaît aujourd'hui cruciale pour les entreprises, et ce d'autant plus pour les petites et moyennes entreprises ne bénéficiant pas toujours d'un service de ressources humaines (RH) dédié. Pour ces dernières, le recours à un **groupement d'employeurs** peut permettre de partager un service RH.

Le groupement d'employeurs (GE) peut alors constituer une solution pertinente aux difficultés de recrutement, notamment parce qu'il place la logique de compétence au cœur de son fonctionnement : les groupements d'employeurs ont pour objectif de mettre en place des parcours individualisés, à même de répondre aux besoins des entreprises adhérentes et à ceux des salariés. Pour les entreprises adhérentes, cela permet :

- ▶ **De simplifier les démarches administratives des entreprises adhérentes** : Le groupement d'employeurs est en effet le seul employeur des personnes mises à disposition : il prend à son compte l'ensemble des obligations liées à la gestion du personnel.
- ▶ **De réduire les coûts salariaux**, chaque entreprise du groupement n'ayant à assumer que les frais salariaux strictement proportionnés au temps de mise à disposition des salariés de l'entreprise.

Pour les salariés, cela permet :

- ▶ **D'avoir une relation avec un employeur unique**, lequel est doté de compétences en matière de gestions des ressources humaines
- ▶ **De sécuriser son emploi**, en bénéficiant de la répartition des effets de la conjoncture et des aléas économiques grâce à l'existence d'un collectif d'entreprise
- ▶ **D'enrichir son parcours professionnel**, en se confrontant à des environnements de travail plus divers

En Martinique, il n'y a, à ce jour, pas encore de GEIQ. Le PIC permet donc de financer des actions de développement sectoriel et territorial d'un **futur GEIQ multisectoriel en Martinique**, telles que des études de faisabilité, des aides au démarrage ou bien encore des actions d'information et de sensibilisation.

Des actions de valorisation des métiers en tension en jouant sur l'attractivité et la connaissance de ces métiers et de formations dédiées ont également été déployées

Dans le cadre de l'Axe 3 du Pacte – Innover dans les Territoires, la DEETS a lancé plusieurs initiatives en partenariat avec des partenaires sociaux ou privés pour favoriser l'attractivité de ces métiers et des actions de formation spécialement tournées vers ces métiers en tension. En 2020 et 2021, la DEETS a signé une convention avec le MEDEF pour financer des spots publicitaires télévisés et des cycles d'émissions présentant certains métiers, dans l'optique de les valoriser et de les faire connaître auprès du grand public.

6.3 Les efforts réalisés dans le cadre du PIC révèlent toutefois un enjeu persistant d'adéquation entre les besoins des entreprises et l'offre de formation du territoire

6.3.1 Les besoins de certains secteurs en tension, d'une part, et les faibles qualifications du public PIC d'autre part sont parfois difficilement conciliable

Une augmentation de 24% des entrées en formation vers les secteurs en tension du Plan de Relance depuis 2019 a été constatée en Martinique

Au niveau européen, national, puis régional, un **Plan de Relance** a été élaboré afin de faire face aux enjeux liés au contexte sanitaire et économique et de traiter en urgence la réponse aux besoins des entreprises. En Martinique, le Plan de Relance a permis de renforcer l'effort de formation sur certains secteurs prioritaires. Les entrées en formation formant aux métiers du numérique, de la transition écologique dont la rénovation énergétique des bâtiments, du sanitaire et social et des secteurs prioritaires de l'industrie ont ainsi augmenté de 24% entre 2019 et 2021.

Figure 18 : Priorisation sectorielle des entrées en formation (hors CPF autonome) entre 2019 et 2021

	Cumul Au 2 janvier 2022			Évolution en %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Nombre d'entrées en formation dans les 4 secteurs stratégiques du Plan de relance	1 359	1 806	1 688	-7 %	24 %

Source : DGEFP (données CTM)

Mais les besoins des entreprises - immédiats et portant sur une main d'œuvre qualifiée – souligne la difficile conciliation entre le temps long de la formation et la rapidité du cycle économique

D'après les acteurs du SPIE interrogés dans le cadre de l'évaluation, une tension forte existe en Martinique entre le niveau de qualification (peu ou pas qualifié) du public PIC et les besoins en compétences des entreprises. Cette tension se matérialise notamment dans le décalage entre le niveau recherché d'après les OPCO (majoritairement des profils d'un niveau Bac +2) et le public PIC. Le besoin en main d'œuvre qualifiée est d'autant plus prégnant en Martinique que le territoire connaît déjà des difficultés économiques par rapport à la Métropole.

« Nous avons déjà quelques handicaps par rapport à la France du fait d'être une région ultrapériphérique. On part déjà avec un « handicap » structurel. N'allons pas non plus, du fait de la structure martiniquaise, doter nos entreprises de publics qu'il va falloir davantage accompagner dans l'emploi et la formation car ils n'ont pas les bases nécessaires. » OPCO Constructys

L'ambition du PIC d'insérer des publics peu qualifiés se heurte donc aux besoins immédiats des entreprises en main d'œuvre qualifiée.

« Quand l'OPCO met en œuvre des actions, c'est pour se doter de personnels qualifiés, et dans un délai raccourci car le monde de l'entreprise bouge tout le temps. Je vais choisir les publics qui ont le plus haut niveau. Les entreprises aussi vont choisir un public formé, avec lesquels elles vont plus travailler sur les compétences soft. »

Parmi les éléments explicatifs des difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises, le décalage entre la rapidité du cycle économique (et les besoins immédiats, à l'instant t, des entreprises) et le temps long nécessaire à la formation a fréquemment été souligné. L'« adéquationisme », qui consiste à croire qu'il existe une correspondance parfaite entre le contenu des formations et les besoins des entreprises, se

heurte donc à la réalité économique des entreprises qui rend rapidement obsolètes les formations dans un contexte en perpétuelle évolution.

On sait en outre qu'il y existe toujours une **inertie relative de l'appareil de formation** (initiale mais aussi continue) au regard des besoins en compétences. Une adaptation instantanée des actions de formation nécessiterait une grande flexibilité des formateurs (qui ont leurs spécialités, leurs compétences et leurs limites) et des équipements (ce qui représente un coût). Les décalages temporels existent toujours, ce qui ne signifie pas forcément que les organismes de formation ne veulent pas répondre aux besoins des entreprises (ils y ont d'ailleurs tout intérêt), mais que cela ne peut pas être instantané.

6.3.2 L'investissement dans les compétences transverses peut permettre de dépasser cette tension

Pour répondre plus globalement aux besoins des entreprises, l'investissement dans les compétences transverses a également été renforcé, tous financeurs confondus.

L'approche par compétences a donc précisément pour objectif de remédier à cette dichotomie. Au sein de cette approche par compétences, **l'appétence des entreprises pour les « soft skills » et les compétences transverses**, qui s'adresse à tous les publics, a été vérifiée. Ces compétences transverses nécessitent une maîtrise des compétences de base, i.e. des compétences permettant à un individu d'être autonome dans sa vie quotidienne (compétence langagières, mathématiques, numériques et cognitives) ainsi que les compétences clés en lien avec le contexte professionnel qui sont définies dans le Socle CléA.

« *Aujourd'hui, le chef d'entreprise recherche un candidat qui ait un niveau comportemental correct. Il recherche d'abord quelqu'un avec une notion de savoir-être et de comportement acceptable.* »,
OPCO AKTO

L'évolution des principaux formacodes entre 2019 et 2021 traduit cette volonté de former de plus en plus sur des compétences transverses pour accroître l'employabilité des publics, quelque soit le secteur d'emploi visé

L'analyse du top 10 des formacodes des formations dispensées entre 2019 et 2021, qu'il s'agisse de formations financées par Pôle Emploi, la CTM ou autres, illustre une place accrue des formations dédiées à des compétences transverses. En effet, le formacode portant sur le « développement personnel et professionnel », catégorie très générale, connaît la progression la plus importante entre 2019 et 2020, représentant quasiment un quart des entrées du top 10 des formations cette année-là, avant de disparaître du top 10 en 2021. De la même manière, le top 10 des formacodes laisse une grande place aux formations portant sur l'orientation professionnelle, la sensibilisation à Internet, l'informatique, la bureautique, l'anglais et le FLE qui correspondent davantage à des compétences transverses qu'à des qualifications spécifiques portant sur des secteurs en tension.

Figure 19 : Evolution des principaux formacodes (Top 10) entre 2019 et 2021 et total des entrées prévisionnelles sur ces principaux formacodes en Martinique, tous financeurs confondus (Pôle Emploi, CTM, autres)

Top 10 formacode 2019		Top 10 formacode 2021	
Formacodes	Entrées prévisionnelles	Formacodes	Entrées prévisionnelles
Mise a niveau	258	Restauration rapide	239
Transport marchandise	210	Bureautique	211
Restauration rapide	207	Informatique	211
Auxiliaire vie sociale	177	Mise a niveau	208

Developpement personnel et professionnel	172	Direction entreprise	176
Chariot automoteur	161	Creation entreprise	174
Orientation professionnelle	145	Auxiliaire vie sociale	170
Anglais	132	Francais langue etrangere	160
Gestion entreprise	125	Chariot automoteur	137
Bureautique	115	Anglais	132
Total	1 702	Total	1 818

Source : Elaboration EY d'après Pôle Emploi

6.4 Des solutions sont encore à trouver pour remédier à l'offre restreinte de formations en Martinique et déployer pleinement certains dispositifs (AFEST notamment)

6.4.1 Malgré les avancées permises par le PIC, l'offre de formation martiniquaise demeure insuffisante

En Martinique, l'offre de formation n'est pas suffisamment adaptée aux exigences de certains métiers, notamment les métiers nécessitant des plateaux techniques

Le système de formation professionnelle en Martinique souffre d'une inadéquation entre les offres et capacités de formation des organismes de formation et les exigences de certains métiers. Les acteurs côté entreprises (OPCO) regrettent parfois un manque de formations spécifiques en Martinique, qui peuvent pénaliser les entreprises ou encourager encore davantage les vagues de départ des jeunes vers la Métropole (dans le BTP notamment).

« L'offre de formation n'est pas suffisante pour s'adapter aux métiers pointus qui nécessitent des plateaux techniques appropriés et conformes. Il n'est pas acceptable de ne pas trouver de formation continue de carreleur / plombier en Martinique. », OPCO Constructys

Il apparaît donc difficile pour les OPCO et les entreprises de trouver des OF en capacité de former les demandeurs d'emploi. Le GRETA et l'IMFPA semblent être les plus à même de remplir ce rôle.

La formation en mobilité et les partenariats avec la Métropole offre une solution en demi-teinte car elle ne favorise pas nécessairement le développement du territoire

Dans le cas où les employeurs ou OCPO n'identifient pas de formations en Martinique, la formation en mobilité, vers la Métropole ou d'autres îles, apparaît comme une solution possible. L'OPCO AKTO dispose ainsi d'un partenariat très réactif, proactif et adaptable avec LADOM, qui lui permet d'envoyer des stagiaires se former sur des métiers précis dans des CFA partenaires dans l'hexagone. C'est le cas par exemple du dispositif CPOM qui vise à professionnaliser des jeunes sur des métiers en forte tension en Martinique. 15 candidats issus des DROM ont ainsi pu passer une CQP Boucher en mobilité au CFA de Savoie, chacun retournant ensuite sur son territoire. Les formations en mobilité se sont par ailleurs très bien adaptées à la période de la crise sanitaire.

Toutefois, les formations en mobilité ne constituent pas une solution pérenne et les acteurs de l'insertion cherchent à éviter des départs définitifs de Martinique. Malgré les avantages que comporte la formation en mobilité pour pallier les déficits de formation en Martinique, cette solution est parfois considérée comme regrettable par certains OPCO. Non seulement elle ne favorise pas la création

“

des formations recherchées sur le territoire, mais elle peut aussi participer de l'émigration importante de la jeunesse martiniquaise vers la Métropole.

« *La vocation n'est pas d'envoyer toujours les candidats en Métropole ou ailleurs.* », OPCO AKTO

Dans certains cas, les formations sont relocalisées en Martinique via des transferts de compétences entre CFA métropolitains et CFA martiniquais, pour tenter de remédier à l'absence de certaines formations localement.

“ « *Nous optons pour une démarche d'accompagner, d'aller vers le national mais on œuvre à la relocalisation lorsque c'est possible.* »

6.4.2 L'AFEST demeure sous-exploitée et insuffisamment valorisée

■ ***Le déploiement de la modalité d'AFEST, bien que plébiscité, n'a pas été observé en Martinique***

Le PIC, et notamment via le Pacte, promeut aussi la mise en place de parcours non linéaires, sur le modèle de l'**Action de Formation en Situation de travail (AFEST)**, articulant à la fois des périodes de formation et des périodes de mise en situation professionnelle. Les recours aux stages a également été considérablement renforcé, le marché AFC prévoyant la mobilisation d'une période de stage pour tout parcours de formation de plus de 300h. Ces itérations avec le monde du travail permettent de réduire les abandons et de soutenir la motivation des publics.

En Martinique, l'AFEST est fortement recommandée par les OPCO, en particulier pour le public PIC en SIAE. La valeur-ajoutée de l'AFEST est en effet reconnue par les OPCO pour professionnaliser les équipes permanentes sur des thèmes comme l'illettrisme ou le handicap. Toutefois, l'AFEST nécessite une formation préalable du personnel, une ingénierie et une organisation des organismes de formation conséquentes. Tant les entreprises que les organismes de formation martiniquais ne sont pas suffisamment organisés pour déployée à ce jour la modalité d'AFEST en respectant l'ensemble de ses prérequis.

7. Conclusion générale

Le choix de la Martinique comme région d'étude aura été riche d'enseignements sur le déploiement du PIC en région, celle-ci étant caractérisée par un **écosystème bien spécifique des organismes de formation et par des enjeux politiques forts**. Ce facteur contextuel est crucial en Martinique pour comprendre tant la dynamique de déploiement du PIC que les choix qui ont été opérés en matière de politique de formation professionnelle.

Le déploiement du PIC en Martinique s'inscrit en effet dans un écosystème des organismes de formation bien spécifique, avec plus de 650 organismes de formations enregistrés sur l'île (mais seuls 100 qui agissent de manière permanente), caractérisé par un nombre très élevé de petites structures, une inégale répartition géographique, un déséquilibre en faveur des structures publiques dans l'accès aux financements publics, et une fragilité financière globalement partagée par l'ensemble des structures.

Du point de vue de la gouvernance (*Axe évaluatif n°5*), la mise en œuvre du PIC et plus précisément du Pacte ultramarin a été principalement le fait de Pôle Emploi, en raison des difficultés structurelles et conjoncturelles auxquelles la CTM a été confrontée :

- ▶ **Une difficulté à atteindre son « socle » de formation** : la CTM considère d'ailleurs que son socle a été surévalué par rapport à ses capacités réelles du fait d'une année de référence en 2016 qui était en réalité une année « exceptionnelle » en termes de nombre d'entrées en formation.
- ▶ **Une difficulté à adapter sa commande publique** : les modes d'achat n'ont pas évolué en Martinique malgré l'ambition de la CTM en la matière, et les procédures de lancement et d'attribution sont restées très longues et complexes, ne permettant aucune réactivité dans le déploiement du PIC.
- ▶ **Un arbitrage stratégique et technique avec les crédits fonds européens**, FSE + notamment, que la CTM a tendance à prioriser pour éviter tout dégageement d'office.

A ces trois facteurs structurels, des facteurs conjoncturels ont compliqué également la prise en main du PIC par la CTM : la crise sanitaire d'abord, qui a fortement marqué le territoire avec des confinements plus longs qu'en métropole, et des changements de majorité ensuite, qui ont ralenti le déploiement du PIC et freiné la mise en place de la gouvernance.

En conséquence, la mise en œuvre du PIC et du Pacte ultramarin a principalement été le fait de Pôle Emploi, grâce notamment à une délégation de crédits allant de 60% à 100% des crédits du PIC selon les années. Cette délégation illustre les limites de l'intervention de la CTM, celle-ci privilégiant le recours à l'opérateur pour permettre une plus grande efficacité de déploiement du PIC.

Ce portage bicéphale entre la CTM et Pôle Emploi emporte tout de même plusieurs conséquences :

- ▶ **Une gouvernance non clarifiée** : le bureau du CREFOP ne s'est jamais réuni en Martinique, c'est le secrétariat permanent qui assure le suivi du PIC et du Pacte mais avec des moyens humains très limités ;
- ▶ **Une absence de portage politique** du PIC en tant que tel et un gros manque d'impulsion politique ;
- ▶ **Des doublons dans les stratégies d'achat de formation** : la CTM n'informe pas PE de sa stratégie d'achat et des marchés lancés.
- ▶ A l'approche des limites temporelles du PIC, on peut regretter le fait que le PIC n'ait **pas provoqué d'effet d'entraînement de Pôle Emploi vers la CTM**, celle-ci n'ayant en conséquence pas bénéficié d'un transfert de compétence (dans la révision des modalités d'achat par exemple).

Toujours en matière de gouvernance et d'écosystème de formation professionnelle, l'évaluation aura permis de souligner le rôle clé des missions locales **en Martinique (dont la visibilité est très forte) pour faciliter l'accès des jeunes à la formation. En revanche, on peut déplorer le fait que les trois missions locales de la Martinique travaillent en silo** : ni le PIC, ni le Pacte ultramarin n'auront permis de jouer ce rôle fédérateur, les fortes tensions entre Missions locales demeurant au contraire puisque chacune dispose de son « pré-carré » (en témoigne l'impossible création d'une association régionale des missions locales par exemple).

Grâce principalement à l'action de Pôle Emploi qui a dépassé ses objectifs annuels, le déploiement **du PIC en Martinique s'est traduit par une hausse constatée des entrées en formation** (*Axe évaluatif n°1*) et par un enrichissement de l'offre de formation pour tenir compte des besoins du territoire : besoins prégnants en remise à niveau sur les savoirs de base, besoins à destination du public souffrant d'illettrisme, etc. Ces besoins ont été effectivement pris en compte via un enrichissement des **formations en compétences transverses, proposées dans le cadre du PIC, avec au total sept lots (les lots 1 à 7 du marché) dédiés.**

Le PIC a également favorisé la continuité et l'individualisation des parcours en Martinique (*Axe évaluatif n°2*) :

- ▶ **Le marché AFC de Pôle Emploi a d'abord constitué un fondement contractuel efficace** pour inciter et protéger le déploiement de parcours sans couture. Pôle Emploi a ajouté systématiquement trois modules additionnels dans les marchés AFC qui répondent à des besoins du territoire : formation de sauveteur, formation éco-citoyenneté et développement durable, prévention des risques majeurs (risques sismiques et volcaniques).
- ▶ **La Martinique est également l'une des quelques régions au niveau national à expérimenter le système d'ESP.** Huit lots du marché AFC de Pôle Emploi Martinique se déroulent en entrées et sorties permanentes sur des parcours en compétences transverses. Les contraintes organisationnelles qu'il engendre pour les organismes de formation n'incite toutefois pas Pôle Emploi en Martinique à reproduire ce système lors du prochain marché et les organismes de formation ont reconnu parfois faire du date-à-date. Le système d'entrées et sorties permanentes nécessite sinon une capacité d'adaptation de la part des organismes de formation pour absorber des variations de flux et des effectifs des stagiaires, que seuls les organismes de formation les plus aguerris ont réussi à mener.

Un gros travail a été également mené sur la **sécurisation des parcours**, avec en Martinique une place importante laissée aux organismes de formation pour apprécier individuellement les besoins de la personne. A ainsi été remarqué en Martinique un nombre élevé de renouvellements de parcours sur la base d'une évaluation de l'organismes de formation puis d'une appréciation par le conseiller Pôle Emploi (afin de limiter le risque d'effet d'aubaine pour les organismes). Le **degré d'accompagnement humain** requis en Martinique est d'ailleurs très élevé : on a pu observer l'importance stratégique d'un ancrage territorial fort avec des structures de l'insertion et les acteurs du territoire (Ecole de la 2ème chance, Samu social, acteurs associatifs, etc.). L'attention plus forte portée à la **détection des freins périphériques puis à leur levée**, requiert bien souvent des moyens humains conséquents (psychologues, travailleurs sociaux, etc.) que les organismes de formation peinent à mobiliser et qui p-se sur leur soutenabilité économique.

Singularité de la Martinique, **un gros travail est mené par la CTM et par Pôle Emploi sur le financement de formations en mobilité** afin d'apporter une réponse formative lorsque le besoin en formation n'est soit pas couvert par l'offre du territoire soit saturé. La formation en mobilité s'inscrit alors dans le cadre d'un accompagnement global proposé par LADOM pour s'assurer que les conditions matérielles et psychologiques soient réunies en amont du départ.

Comme évoqué précédemment, l'écosystème des organismes de formation martiniquais se caractérise avant tout par sa fragilité et sa précarité (*Axe évaluatif n°3*). On observe que le déploiement de Qualiopi a constitué un **terreau favorable à la prise en main par les organismes de formation des enjeux de qualité** puisque la grande majorité d'entre eux étaient insuffisamment outillés pour répondre aux exigences associés à la certification. La mise en place d'une mission territoriale d'appui conseil, au titre de l'Axe 3 du Pacte ultramarin, poursuit justement l'objectif de professionnaliser et accompagner les organismes de formation dans la certification Qualiopi. Toutefois, mise à part la mise en conformité avec les exigences Qualiopi, **l'amélioration des pratiques pédagogiques et de modernisation de l'appareil de formation** est encore limitée : le Pacte Ultramarin prévoyait la mise en place d'un Cap de transformation mais ses résultats sont mitigés : tandis que certains lots n'ont pas trouvé preneurs parce qu'ils ne répondait pas aux exigences du marché AFC, on observe en Martinique un déploiement timide de la VAE et de la FOAD du fait des contraintes financières et organisationnelles qui pèsent sur les organismes de formation.

Enfin, le territoire Martiniquais se caractérise par des besoins différents dans les trois bassins d'emploi de l'île, qui connaissent chacun des problématiques particulières (*Axe évaluatif n°4*). Des actions de diagnostic ont été prévues dans le cadre du Pacte ultramarin pour caractériser les besoins de chacun de ces bassins et les métiers les plus en tensions tout en ajustant l'offre de formation professionnelle. L'avenant au Plan de relance opère en effet une nouvelle priorisation sectorielle du Pacte, davantage tournée vers le numérique, l'agriculture biologique et alternée, l'agroforesterie, l'animation sociale et culturelle, l'environnement et développement durable et la prévention des risques majeurs, l'audiovisuel ou encore le

sport. L'évaluation a mis en exergue le fait que le recours à la formation professionnelle pour répondre aux besoins en compétences des entreprises a été confronté à des **enjeux d'ajustements à la fois en termes de niveau de compétences requis et d'attractivité des métiers**.

- ▶ Un gros travail de fond reste à réaliser sur la communication, la visibilité et l'attractivité de certains secteurs en Martinique, en lien avec un travail à mener sur l'organisation et les conditions de travail qui vont jouer in fine sur l'attractivité des métiers (secteur du BTP, secteur de la banane, par exemple).
- ▶ En termes de compétences, la réorganisation des parcours autour de blocs de compétence peut constituer une solution pour proposer des parcours plus évolutifs et en faciliter la réponse aux besoins des entreprises. On a pu observer en Martinique un déplacement apparent des besoins des entreprises vers des compétences comportementales qui s'est traduit par une évolution des principaux formacodes

La **situation particulière des branches professionnelles en Martinique** (quasi-inexistantes, à l'exception de celle du BTP), ne facilite certes pas le travail partenarial d'identification des besoins économiques du territoire et des progrès restent à mener dans la **remontée des besoins** via de meilleurs outils de diagnostic pour les entreprises.

8. Annexes

8.1 Entretiens réalisés

Entretiens approfondis réalisés au niveau national en Etape 2

Structure	Fonction	Date de l'entretien
HCC	✓ Haut-Commissaire aux Compétences	✓ 2 mars 2022 ✓ 6 avril 2022
Ex-HCC	✓ Ex-HCC	✓ 20 mai 2022
DGEFP	✓ Chargé de mission déployement du PIC	✓ 11 mai 2022
DGEFP	✓ Chargé de mission Pactes ultramarins	✓ 23 mai 2022
DGEFP	✓ Chargée de mission déployement des Pactes	✓ 25 mai 2022
DGEFP	✓ Chargée de mission déployement des Pactes	✓ 23 mai 2022
DGEFP	✓ Chargé du suivi financier des Pactes	✓ 12 mai 2022
Pôle emploi	✓ Responsable du Département Intervention, Direction des Achats et des Marchés	✓ 24 mai 2022
Pôle emploi	✓ Directeur des Achats	✓ 24 mai 2022
Acteurs de la compétence	✓ Déléguée générale	✓ 31 octobre 2022
SYNOFDES	✓ Secrétaire générale	✓ 30 mars 2022

Entretiens approfondis réalisés en Martinique en Etape 2

Structure	Nom – Prénom	Fonction	Date de l'entretien
LADOM	▶ Paul ADELE-AMELIE	Directeur territorial	✓ 11/04/2022
AGEFIPH	▶ Dominique ALLANET	Délégué régional Antilles-Guyane	✓ 11/04/2022

Structure	Nom – Prénom	Fonction	Date de l'entretien
DEETS	▶ Jean-Max CHARLERY-ADELE	Chef du Pôle Entreprises, Economie et Emploi (Pôle 3E)	✓ 11/04/2022
	▶ Yolaine FILON-VENTADOUR	Cheffe de Département Accès et retour à l'Emploi	
	▶ Cédric LABAMAR	Chef de service IAE	
	▶ Patricia LIDAR	Cheffe du Département Soutien à la création d'entreprises, Promotion de l'emploi et Economie de proximité	✓ 28/04/2022
	▶ Marie-Claude ELIE-MARIUS	Cheffe de service Anticipation et Accompagnement des Mutations Economiques	✓ 27/04/2022
Mission locale Espace Sud Martinique (MILSUD)	▶ Muriel DANIEL	Directrice de la Mission locale de l'Espace Sud	✓ 11/04/2022
AGEFMA	▶ Edda PULVAR	Chargée de mission CREFOP	✓ 12/04/2022
	▶ Jérémie DELFASSE	Animateur régional de la plateforme La Place	
	▶ Valérie PADRA	Directrice	
	▶ Valérie MARLIN-RETOUR	Responsable de l'OREF, mission d'accompagnement et d'assistance technique	
	▶ Marie-Alice GUICHENIN	Chargée de mission service Handicap Formation	
▶ Marie-Claude BELIN-PHEDRE	Responsable du Pôle Information Animation Professionnalisation		
CAP EMPLOI	▶ Jean-Claude AZUR	Coordinateur et responsable de service	✓ 12/04/2022
Pôle Emploi	▶ Paul-Eddy PAULIN	Directeur Service Coordination et Partenariats	✓ 13/04/2022
	▶ Régine GUILLAUME	Responsable Achats Logistique Immobilier	

Structure	Nom – Prénom	Fonction	Date de l'entretien
	▶ Denis DEPARIS	Chargé de mission Formation	
	▶ Tania SAINT-LOUIS-AUGUSTIN	Directrice de l'agence de Kerlys	
	▶ Blandine ANIN	Responsable Formation	
	▶ Jean-Pierre MINET	Conseiller Emploi en charge de l' AIS (Accompagnement Intensif Senior)	
	▶ Patricia TIMON	Conseillère Formation	
	▶ Fabrice DILON	Conseiller Emploi (Team TH)	
	▶ Guillaume DURAND	Conseiller Emploi	
Collectivité Territoriale de Martinique	▶ Viviane WHITTINGTON	Directrice de la formation professionnelle et de l'apprentissage	✓ 14/04/2022
Mission locale Espace Nord Martinique (MILNORD)	▶ Jean-Michel LOUTOBY	Directeur	✓ 14/04/2022
Centre Caraïbéen de Développement des Compétences (CCDC)	▶ Stéphanie DEWULF-GAUER	✓ Directrice de l'établissement	✓ 14/04/2022
	▶ François-Christophe CHARLOT	✓ Responsable du département Formation	

Des entretiens approfondis pour 5 études de cas régionales au niveau régional

Structure	Fonction
Entretiens Etude de cas AFC - Restauration	
Organisme de formation n°1	✓ Directrice générale
	✓ Chargé de mission, coordinateur des acteurs de la formation
	✓ Coordinatrice pédagogique
	✓ Responsable Formation

Structure	Fonction
	✓ Formateur
Pôle Emploi	✓ Conseillère ✓ Chargé de mission Formation
Mission locale MILCEM	✓ Conseillère Emploi Formation Insertion
Entreprises d'accueil	✓ Les Douceurs de Lolita
	✓ Le Café de la Gare
	✓ Restaurant Hastag
	✓ Restaurant KAY
Bénéficiaires	✓ 11 stagiaires
Entretiens Etude de cas Compétences Transverses	
Pôle Emploi	✓ Chargé de mission formation
Organisme de formation n°2	✓ Directeur de la formation
	✓ Responsable pédagogique
	✓ Assistante formation
	✓ Formatrice RAN / Illettrisme
Bénéficiaires	✓ 4 stagiaires bénéficiaires (2 en illettrisme et 2 en remise à niveau)
Organisme de formation n°3	✓ Directrice
	✓ Formateur consultant, Référent Remise à niveau et Formateur FLE
	✓ Référent Qualité et Handicap, Formateur
	✓ 4 stagiaires bénéficiaires (2 en illettrisme et 2 en remise à niveau), dont 1 déléguée de classe
Organisme de formation n°4	✓ Directrice
	✓ Responsable pédagogique
Entretiens Etude de cas IMFPA PA2PI	
IMFPA	✓ Directeur général
	✓ Directrice Territoriale Centre

Structure	Fonction
	✓ Manager de la formation
	✓ Formatrice
	✓ Responsable de Cap Formation
CTM	✓ Directrice de la formation, de l'alternance, de l'orientation et de l'emploi
	✓ Chargée de projets – Mission Contrôle et Evaluation
DEETS	✓ Conseillère en politique du titre professionnel - POLE 3E - INSERTION ET EMPLOI DES JEUNES - POLITIQUE DU TITRE
	✓ 4 stagiaires
Entretiens Etude de cas Mission territoriale	
Prisme Ingénierie & Conseil	✓ Présidente
	✓ Directrice
	✓ Assistante de formation
	✓ Responsable RH
	✓ Responsable Marketing et Communication
	✓ Consultant en digitalisation
DEETS	✓ Chargée de projets PIC
	✓ Cheffe de service Anticipation et Accompagnement des Mutations Economiques
	✓ Service Régional de contrôle de la formation professionnelle
Acteurs de la compétence (ex-FFP)	✓ Présidente du groupe régional Antilles-Guyane
AKTO	✓ Directrice régionale
Organisme de formation n°4	✓ Directrice
Organismes de suivi	✓ 7 organismes de suivi
Entretiens Etude de cas Caravanes invisibles	
MILNORD	✓ Directeur

Structure	Fonction
	✓ Chargée de projet Caravane des Jeunes Invisibles
	✓ Chargée de l'administration, finance et RH
	✓ Responsable Equipe-Emploi
	✓ Conseillère en Relation Entreprises
Entreprises	✓ Responsable ressources humaines de Banamart
	✓ Responsable ressources humaines d'EDF

8.2 Documents collectés

Documents	Source de collecte
Documents statistiques et bases de données additionnelles	
Base Brest Trimestre 1	DARES
Entrées en formation dans les dispositifs PIC / Pactes	DARES
Enquête Post-Formation	DARES
Notice de présentation de l'enquête Post-Formation	DARES
Evolutions des entrées en formations financées par les Régions	DARES
Tableau de bord trimestriel des entrées en formation des personnes en recherche d'emploi, novembre 2021	DARES
Données sur les porteurs de projets lauréats des appels à projets du PIC	DARES
Tableau de bord des formations et dispositifs PIC, données arrêtées au 2 janvier 2022	Pôle Emploi
Documents spécifiques sur les marchés de Pôle Emploi	
Cartographie des attributaires marché AFC 2019	Pôle Emploi
Tableaux de suivi des commandes du marché AFC, 2020 et 2021	Pôle Emploi
Bordereau des prix AFC	Pôle Emploi
Cadre de réponse candidature AFC	Pôle Emploi
Cahier des charges fonctionnel et technique marché AFC	Pôle Emploi
Cahier des charges fonctionnel et technique marché Numérique : « Formations inclusives aux métiers du numérique »	Pôle Emploi
Contrat AFC	Pôle Emploi

Documents	Source de collecte
Demande de déclaration sous-traitant AFC	Pôle Emploi
Détail quantitatif estimatif (DQE) AFC et marché Numérique	Pôle Emploi
Plan de sous-traitance des DROM	Pôle Emploi
Règlement de la consultation marché AFC	Pôle Emploi
Documents spécifiques sur les projets financés dans le cadre du Pacte et du PIC	
Avenant au Pacte Martinique, novembre 2021	DEETS
Bilans intermédiaires phase 1 « Démarches d'accompagnement innovantes »	DEETS
Bilan de l'atelier numérique « Accès Digital pour Tous », EXO7	DEETS
Tableau de suivi financier des Axes 3 et 4 du Pacte	DEETS
Cahier des charges de l'appel à projets « 100% Inclusion »	DEETS
Fiche synthétique de présentation de l'appel à projets « 100% Inclusion »	DEETS
Support de COPIL communauté Martinique – La Place	Secrétariat du CREFOP
Feuilles de route des commissions « Comptes de formation », « Emploi », « Orientation Formation » et « Territoire » du CREFOP	Secrétariat du CREFOP
Fiches-actions du Pacte portés par le CREFOP / AGEFMA	Secrétariat du CREFOP
Liste des contacts des membres des Commissions du CREFOP	Secrétariat du CREFOP
Bilans des projets « La Caravane des Jeunes Invisibles » et « Découverte des Métiers du Cinéma »	MILNORD
Bilan du dispositif « Cellule d'accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes sortant d'IMPRO et/ou d'ULIS et/ou de SESSAD (CAISPJ) »	Cap Emploi
Bilans du projet de formation « Cook Hôte / Hôtesse de bord sur bateau de plaisance »	OPCO AKTO
Tableau de bord de suivi des SIAE du dispositif IAE-PIC	OPCO AKTO
Documents de contexte additionnels	
Pacte régional d'investissement dans les compétences Martinique, 2019-2022, CTM : Bilan 2021	DGEFP
Suivi du marché du travail – Données à fin décembre 2021	Agence Pôle Emploi de Kerlys – Fort-de-France
Le Plan d'investissement dans les compétences 2018 – 2022 en Martinique – Bilan à mi-parcours	Pôle Emploi
Documents mobilisés pour l'étude de cas AFC Restauration	

Documents	Source de collecte
Cahier des charges fonctionnels et techniques (CCFT) du marché	Pôle Emploi
Cartographie des attributaires du marché	Pôle Emploi
Cadre de réponse de "A table - Formations Restauration"	"A table - Formations Restauration"
Lettre d'attribution du Lot n°19	"A table - Formations Restauration"
Demande de déclaration sous-traitant AB Stratégie	"A table - Formations Restauration"
Statistiques relatives aux prescriptions	"A table - Formations Restauration"
Typologie des publics accueillis	"A table - Formations Restauration"
Taux de réussite aux titres professionnels	"A table - Formations Restauration"
Nombre de sessions par formation	"A table - Formations Restauration"
Suite de parcours	"A table - Formations Restauration"
Documents mobilisés pour l'étude de cas Compétences transverses	
Tableau d'attribution des lots au titre du marché AFC	Pôle Emploi
Cadre de réponse CCIM / "TransFormations"	"TransFormations"
Bon de commande ESP	"TransFormations"
Contrat CCIM / "TransFormations"	"TransFormations"
Fiche de non-conformité n°2	CCIM
Fiche de non-conformité n°3	CCIM
Fiche Action Coaching individuel	CCIM
Bilan final – Bon de commande Lot Nord Atlantique	CCIM
Extrait du tableau de suivi financier	CCIM
Indicateurs de suivi des stagiaires Lots 1 à 7	CCIM
Liste des référents de session Pôle Emploi	CCIM
Tableau de suivi des stagiaires Lots 1 à 3	CCIM
Tableau récapitulatif d'évaluation du Centre	"TransFormations"

Documents	Source de collecte
Questionnaire de bilan du 3 ^{ème} mois	"TransFormations"
Documents mobilisés pour l'étude de cas IMFPA PA2PI	
Contrat de Service Public	CTM
Newsletters PA2PI et illettrisme	IMFPA
Support de présentation de la cellule Cap Formation	IMFPA
Statistiques d'obtention du CléA en PA2PI (2019-2020-2021-2022)	IMFPA
Eléments statistiques en 2022 (taux d'orientation des publics en formations qualifiantes/ préqualifiantes, typologie des publics, etc.)	IMFPA
Documents mobilisés pour l'étude de cas Mission territoriale	
Appel à projets	DEETS
Grille de sélection	DEETS
Convention signée	DEETS
Dossier de candidature	Prisme Ingénierie & Conseil
Bilan intermédiaire au 31/12/2021	"A table - Formations Restauration"
Fiche-type d'entretien diagnostic Martinique	"A table - Formations Restauration"
Entretien diagnostic RH	"A table - Formations Restauration"
Diagnostic des organismes de formation à Mayotte	"A table - Formations Restauration"
Documents mobilisés pour l'étude de cas « Projet Caravane Invisible »	
Appel à projets Régional DIECCTE Martinique « Repérer et mobiliser les publics « invisibles » et en priorité les plus jeunes d'entre eux » - 2019	DEETS
Appel à projets – Vague 2021	DEETS
Lauréats de l'appel à projets	DARES
Compte-rendu financier	MILNORD
Bilans statistiques sur les publics « invisibles » repérés	MILNORD
Rapport d'activité 2020	MILNORD
Osez rêver, J.-M. Loutoby, K. Editions, 2022	MILNORD

Documents	Source de collecte
<p>Assemblée nationale, <i>Rapport d'information fait au nom de la Délégation aux outre-mer, sur la Mission flash relative à la situation des Missions locales dans les outre-mer</i>, S. Atger, N. Bassire, M. Kéclard-Mondésir, janvier 2022</p>	<p>En ligne</p>

8.3 Vue d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés en Martinique au titre du PIC et répondant aux différents axes de questionnement évaluatifs

8.3.1 Au titre de l'Axe de questionnement évaluatif n°1

Axe évaluatif	AXE 1 Stimuler l'engagement vers et dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi (et les moins diplômées) notamment dans certaines zones (quartiers prioritaires, zones rurales)					
Leviers	1 REPERAGE & REMOBILISATION		2 ORIENTATION ET PREPARATION		3 FORMATION	
Actions	Actions de repérage et remobilisation du public PIC, notamment les « invisibles »		Actions visant la meilleure prise en compte des besoins des personnes et la levée des freins périphériques		Actions de formation adaptées aux besoins du public PIC et notamment aux « invisibles »	
Publics visés	Public PIC, notamment NEETS Réseaux des prescripteurs		Public PIC, notamment NEETS Réseaux des prescripteurs		Public PIC, notamment NEETS OF	
Dispositifs PIC nationaux déployés en Martinique	Repérer et mobiliser les « invisibles » Appel à projets : 7 lauréats en Martinique		Apprendre à utiliser Internet Pass numérique		Intégrer socialement et professionnellement les jeunes Garantie jeunes - PAC&A	
			Tester et certifier les compétences numériques Pix		Accompagner les jeunes sans diplôme Ecole de la 2ème chance	
			Certifier le socle de connaissances et compétences professionnelles CléA		Former les bénéficiaires de l'insertion par l'activité IAE PIC	
			Acquérir les compétences clés et construire son projet professionnel Epidé		Former vers les métiers en tension, par une préparation opérationnelle à l'emploi POEC - POEI	
			Préparer son projet professionnel et sa formation en apprentissage Prépa apprentissage : 1 lauréat en Martinique		Former les personnes en situation de handicap Entreprises adaptées & CDD Tremplin	
			Valider les acquis de l'expérience en Parcours emploi compétences Mes compétences pour l'emploi		Réussir ses entretiens d'embauche Valoriser son image pro	
Dispositifs déployés en Martinique au titre du Pacte	Convention « Département Jeunes » (Axe transverse) : journée virtuelle d'information sur l'apprentissage Actions de remobilisation du quartier de Volga-Plage – Axe 3 (action remarquable du Pacte) Projet de « Communication digitale sur l'orientation tout au long de la vie (TLV) » : création d'un portail en ligne du SPOT (Axe transverse)		Dispositif « Ressource Handicap-Formation » (Axe 3) Projet « En marche vers l'insertion des jeunes mères » (Axe 3)		Projet « Atouts numériques » (Axe 3) : renforcement des compétences numériques essentielles des DE inscrits à Pôle Emploi Dispositif « Cellule d'accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes sortant d'IMPRO et/ou d'ULIS et/ou de SESSAD (CAISPJ) » (Axe 3) Actions de formation innovantes pour renforcer l'employabilité de personnes très éloignées de l'emploi (portées par Pôle Emploi) – Axe 3 (action remarquable du Pacte)	
	100 % Inclusion : la fabrique de la remobilisation Appel à projets : 1 lauréat en Martinique (ADIE)				Dispositif « Ressource Handicap-Formation » (Axe 3) Dispositif « Cellule d'accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes sortant d'IMPRO et/ou d'ULIS et/ou de SESSAD (CAISPJ) » (Axe 3) Parcours de formation pour les personnes sous main de justice (Axe 1) Projet « En marche vers l'insertion des jeunes mères » (Axe 3) La POEC pour apporter aux demandeurs d'emploi des compétences nécessaires aux entreprises du nautisme - Axe 3 (action remarquable du Pacte)	
					Projet « Atelier Petits Gourmets » (Axe 3) : financement d'un plateau technique pour une formation pour les personnes sous main de justice Mise en place du logiciel SIDEPOP pour aider les acteurs de la formation à mieux s'adapter à l'environnement de la formation en perpétuelle évolution (Axe transverse)	

Légende

- AAP nationaux
- Programmes nationaux
- Programmes des PRIC
- Augmentation de publics
- Nouveau dispositif PIC
- Evolution de dispositif
- Evaluation nationale en cours



8.3.2 Au titre de l'Axe de questionnement évaluatif n°2

Axe évaluatif	AXE 2 Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation, notamment en articulant mieux formation et accompagnement vers l'emploi					
Leviers	1 ACCOMPAGNEMENT & SUIVI DES PARCOURS		2 DEPLOIEMENT DE PARCOURS INTEGRES		3 DEPLOIEMENT DE PARCOURS ITERATIFS AVEC LE MILIEU PROFESSIONNEL	
Actions	Actions de suivi et d'accompagnement des publics pour des parcours sans couture	Actions visant la levée des freins périphériques	Actions visant le déploiement de parcours intégrés préqualification/qualification	Mise en relation des acteurs de la formation	Actions de mise en situation professionnelle	Actions visant à favoriser les allers-retours entre formation et emploi
Publics visés	• Réseaux des prescripteurs	• Réseaux des prescripteurs	• Public PIC • Réseaux des prescripteurs • OF	• Réseaux des prescripteurs • OF	• Public PIC • OF • Entreprises	• Public PIC • OF • Entreprises
Dispositifs PIC nationaux déployés en Martinique		Apprendre à utiliser Internet Pass numérique			Préparer son projet professionnel et sa formation en apprentissage Prépa apprentissage : 1 lauréat en Martinique	Accompagner les jeunes sans diplôme Ecole de la 2ème chance (stages)
		Tester et certifier les compétences numériques Pix			Réussir ses entretiens d'embauche Valoriser son image pro	Former les bénéficiaires de l'insertion par l'activité IAE PIC
Dispositifs déployés en Martinique au titre du Pacte	Coaching individuel (formations Pôle Emploi) – Cap de transformation du Pacte	Prise en charge par Pôle Emploi des coûts liés au déplacement des stagiaires – Cap de transformation	Formations diplômantes, qualifiantes ou pré-qualifiantes supplémentaires (avenant au Pacte)	Mise en place du logiciel SIDEPOP pour améliorer l'accessibilité aux données pour les acteurs de l'OFE et le grand public (téléchargement de rapports, tableaux de bord) (Axe transverse)	Phases de formation en situation de travail (FEST) (formations Pôle Emploi) – Cap de Transformation	Expérimentation des entrées et sorties permanentes (formations Pôle Emploi) – Cap de Transformation
	Sécurisation des parcours : mise en place de certifications systématiques (formations Pôle Emploi) – Cap de transformation du Pacte			Partenariat renforcé entre LADOM et Pôle Emploi	Module « Santé et Sécurité au Travail » - Nouveau marché Pôle Emploi 2019	Modularisation accrue des parcours organisés en blocs de compétences (formations Pôle Emploi) – Cap de Transformation
	Contrôle continu de l'acquisition des connaissances (formations Pôle Emploi) – Cap de transformation du Pacte				Module « Eco-citoyenneté et développement durable » - Nouveau marché Pôle Emploi 2019	
	Soutien individualisé (formations Pôle Emploi) – Cap de transformation du Pacte				Module « Prévention des risques majeurs » - Nouveau marché Pôle Emploi 2019	
	Entretien individuel de positionnement (formations Pôle Emploi) – Cap de transformation du Pacte					



8.3.3 Au titre de l'Axe de questionnement évaluatif n°3

Axe évaluatif	AXE 3 Améliorer la qualité et l'efficacité pédagogique des formations en lien avec le cadre fixé par la loi de 2014 et 2018 portant sur les critères de qualité d'une formation et sur le périmètre d'une action de formation				
Leviers	1 MODERNISATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE			2 AMELIORATION DE LA QUALITE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	
Actions	Actions de modernisation et d'innovation dans les contenus pédagogiques	Actions de modernisation et d'innovation dans les modes de mise en œuvre de la formation	Accompagnement des OF à l'appropriation des innovations de contenus et outils pédagogiques	Transformation de la commande de formation	Déploiement d'une démarche Qualité
Publics visés	• OF	• OF	• OF	• Réseaux des prescripteurs • OF	• OF
Dispositifs PIC nationaux déployés en Martinique	Rédaction des exigences Qualité au sein des cahiers des charges pour les appels à projets nationaux			Rédaction des exigences Qualité au sein des cahiers des charges pour les appels à projets nationaux	
	Appel à projet « DEFFINUM! » : soutien à la digitalisation des OF				
	En lien avec le PIC, déploiement national du Plan de transformation et de digitalisation de la formation				
Dispositifs déployés en Martinique au titre du Pacte	Projets du marché « Démarches d'accompagnement innovantes » (Axe 3)	Pacte : Tous axes confondus Marché FOAD spécifique (formations Pôle Emploi) Marché numérique spécifique (formations Pôle Emploi)	Mise en place du logiciel SIDFOP pour aider les acteurs de la formation à mieux s'adapter à l'environnement de la formation en perpétuelle évolution (Axe transverse) Réunion d'information auprès des OF au lancement du marché pluriannuel de Pôle Emploi en 2019 – Cap de transformation (tous axes confondus) Mission territoriale de coordination, d'appui/conseil et de soutien à l'ingénierie dans le cadre du cap de transformation – Axe 3 Projet de « Transformation et modernisation du système de formation professionnelle favorisant la structuration de la filière » – Axe 3 Parcours de formation certifiants pour les acteurs de la formation, multimodaux – Cap de transformation Organisation d'un séminaire sur l'innovation pédagogique – Cap de transformation	Redéfinition des objectifs et critères qualité dans les clauses du cahier des charges déployés au titre du Pacte – Tous axes confondus du Pacte Projet « Appui au développement d'une Culture Qualité Formation partagé » – Axe 4	Projet « Appui au développement d'une Culture Qualité Formation partagé » – Axe 4



8.3.4 Au titre de l'Axe de questionnement évaluatif n°4

Axe évaluatif	AXE 4 Répondre aux besoins de compétences des entreprises et plus rapidement						
Leviers	1 IDENTIFICATION DES BESOINS EN COMPETENCES		2 RENFORCEMENT DU ROLE DES SERVICES DE L'EMPLOI ET DES INTERMEDIAIRES DANS LA REPONSE AUX BESOINS		3 TRADUCTION DES BESOINS DANS L'OFFRE DE FORMATION PRO		
Actions	Actions d'identification des besoins en compétences	Structuration du dialogue et élaboration de diagnostics initiaux et dynamiques	Actions de prescription vers les formations sur les métiers en tension	Actions de communication et de valorisation des métiers en tension	Evolution des parcours de formation	Renforcement des formations sur les compétences en demande	Adaptation de la commande publique
Publics visés	<ul style="list-style-type: none"> Acteurs institutionnels Groupements professionnels Acteurs du SPOT (OF) 	<ul style="list-style-type: none"> Acteurs EFOP 	<ul style="list-style-type: none"> Acteurs institutionnels Entreprises et groupements pro Acteurs du SPOT 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises et groupements pro Acteurs du SPOT OF 	<ul style="list-style-type: none"> Demandeurs d'emploi OF 	<ul style="list-style-type: none"> Demandeurs d'emploi Public PIC 	<ul style="list-style-type: none"> OF Demandeurs d'emploi
Dispositifs PIC nationaux déployés en Martinique			<p>Repérer et remobiliser les publics invisibles Appel à projets : 7 lauréats en Martinique Dispositif « La Caravane des Jeunes invisibles » (MILNORD)</p>		<p>100 % Inclusion : la fabrique de la remobilisation Appel à projets : 1 lauréat en Martinique Dispositif « Tremplin – Développer son activité en confiance » (ADIE)</p> <p>Former les bénéficiaires de l'insertion par l'activité IAE PIC</p> <p>Former vers les métiers en tension, par une préparation opérationnelle à l'emploi POEC -POEI</p>		
Dispositifs déployés en Martinique au titre du Pacte	<p>Mission territoriale de coordination, d'appui/conseil et de soutien à l'ingénierie dans le cadre du cap de transformation – Axe 3</p>	<p>Démarche intégrée de diagnostic et de mise en œuvre du Pacte – Axe 4</p> <p>Mission d'analyse en continu des besoins du territoires – Axe 4</p>	<p>La POEC pour apporter aux demandeurs d'emploi des compétences nécessaires aux entreprises du nautisme - Axe 3 (action remarquable du Pacte)</p>	<p>Financement de cycles d'émissions et de spots publicitaires en partenariat avec le MEDEF – Axe 3</p> <p>Convention « Département Jeunes » (Axe transverse) : journée virtuelle d'information sur l'apprentissage</p>	<p>Modularisation accrue des parcours organisés en blocs de compétences (formations Pôle Emploi) – Cap de Transformation</p>	<p>Marché « Démarches d'accompagnement innovantes » : projet « Surveillant Visiteur de Nuit » - Axe 3</p> <p>Marché « Démarches d'accompagnement innovantes » : Projet « Nouveaux métiers du service à la personne » - Axe 3</p> <p>Marché « Démarches d'accompagnement innovantes » : Projet « Conducteur accompagnateur de personnes à mobilité réduite » - Axe 3</p>	<p>Module « Santé et Sécurité au Travail » - Nouveau marché Pôle Emploi 2019</p> <p>Module « Eco-citoyenneté et développement durable » - Nouveau marché Pôle Emploi 2019</p> <p>Module « Prévention des risques majeurs » - Nouveau marché Pôle Emploi 2019</p>