

• RAPPORT D'ÉTUDES

SEPTEMBRE 2024
N° 55

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

Lot n° 1 : Auvergne-Rhône-Alpes

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 Auvergne-Rhône-Alpes 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

Lot n° 1 : étude dans la région Auvergne-Rhône-Alpes

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.....	12
1.5 Présentation du rapport final.....	15
2. Axe de questionnement évaluatif n°5 : construction et déploiement des Pactes	16
2.1 La région Auvergne-Rhône-Alpes se distingue des autres régions dans sa manière de déployer le PIC et se singularise par la place prépondérante accordée à Pôle Emploi	16
2.2 Le portage par Pôle Emploi a contribué à un déploiement efficace du PIC en région, soutenu par un pilotage fluide et une relation étroite avec les organismes de formation.....	24
2.3 Mais le portage par Pôle Emploi comporte aussi certaines limites et n'est pas exempt de tensions	27
2.4 D'une manière générale, le déploiement du PIC a souffert d'un manque d'articulation entre ses différents niveaux d'intervention (marchés, dispositifs, appels à projets).....	32
3. Axe de questionnement évaluatif n°1 : formation des personnes les plus éloignées de l'emploi et les moins diplômées.....	35
3.1 Un ciblage des publics fragiles par le PIC en évolution depuis 2018.....	36
3.2 Les actions spécifiquement dédiées au repérage et à la remobilisation des publics vulnérables ont globalement renforcé l'identification de ces publics, avec toutefois des résultats nuancés.....	40
3.3 La rénovation concomitante de la commande publique et de l'offre de formation a permis d'accroître le nombre de publics peu qualifiés formés, malgré des défis persistants.....	47
3.4 Au-delà de l'accès à la formation, l'objectif de maintien en formation a requis, pour être atteint, une prise en compte renforcée des freins périphériques.....	58
4. Axe de questionnement évaluatif n°2 : continuité et cohérence des parcours de formation	63
4.1 Le PIC fait de la cohérence et de la continuité des parcours un enjeu central.....	63
4.2 La mise en réseau des acteurs du territoire et le déploiement d'une programmation prévisionnelle à 6 mois ont permis d'améliorer la cohérence d'ensemble et la visibilité de l'offre de formation	71
4.3 Le PIC a facilité le développement de parcours itératifs avec le milieu professionnel, dont le déploiement (à l'exception de celui de l'AFEST) est contrasté.....	72
5. Axe de questionnement évaluatif n°3 : qualité et efficacité pédagogique	77
5.1. L'accroissement des exigences de qualité au sein des marchés de formation s'accompagne d'un accompagnement renforcé pour faciliter leur mise en œuvre, malgré des résultats mitigés du côté des organismes de formation.....	77
5.2. Le PIC a conduit à un allongement de la durée des formations et à une augmentation du nombre de formations qualifiantes en ARA, en lien avec l'intégration de critères qualité plus exigeants.....	83
5.3. Les enjeux d'innovation au service de la qualité ont été pleinement saisis par les acteurs du territoire	85
6. Axe de questionnement évaluatif n°4 : réponse aux besoins de compétences des entreprises	93
6.1 L'organisation de parcours en blocs de compétences a démontré leur pertinence dans la constitution d'une formation évolutive adaptée aux besoins des entreprises.....	94
6.2 La VAE et l'AFEST constituent deux outils souvent pertinents pour répondre mieux et plus vite aux besoins des entreprises, bien que leur usage demeure marginal	97
6.3 La mise en place des DOMEX a permis une meilleure réponse aux besoins de recrutements de certains secteurs en tension en ARA mais ne permet pas de lever la problématique d'attractivité adossée à certains secteurs et métiers	99
6.4 Le PIC a globalement permis d'améliorer la remontée des besoins des entreprises, dont la connaissance est cruciale pour fournir des formations évolutives adaptées.....	104

7. Conclusion générale.....	108
8. Annexes.....	111
8.1 Documents collectés	111
8.2 Entretiens réalisés	114
8.3 Vision d'ensemble des dispositifs et actions déployés au titre de chaque axe de questionnement évaluatif.....	122

Encarts

<i>Encart 1 : Les trois niveaux d'intervention du PIC en région Auvergne-Rhône-Alpes</i>	21
<i>Encart 2 : Les « Invisibles », un concept dont la définition pose question</i>	37
<i>Encart 3 : Les difficultés de repérage des publics pour le projet FAIR[E], lauréat de l'appel à projets national « 100% Inclusion »</i>	39
<i>Encart 4 : Le projet FAIR[E], lauréat de l'appel à projets « 100% Inclusion » à Lyon.....</i>	Erreur ! Signet non défini.
<i>Encart 5 : Les efforts dans la capacité de repérage des publics-cibles du projet FAIR[E]</i>	42
<i>Encart 6 : Principales caractéristiques du Marché Impulsion</i>	48
<i>Encart 7 : Impulsion, un marché destiné à mettre en mouvement le public « Invisible » qui met légitimement l'accent sur l'enjeu de sourcing, majeur pour ce public</i>	49
<i>Encart 8 : L'enjeu d'attractivité des formations BTP du marché AFC de Pôle Emploi, accru depuis la fin de la crise sanitaire</i>	53
<i>Encart 9 : Les risques de concurrence entre dispositifs dans le repérage des publics fragiles : l'exemple des dispositifs « Impulsion » de Pôle Emploi et de « Persévérance » du Conseil régional</i>	55
<i>Encart 10 : L'entretien de positionnement : un élément clé de l'individualisation du parcours fondé sur la confiance laissée aux organismes de formation</i>	66
<i>Encart 11 : L'AFEST pour les demandeurs d'emploi, une expérimentation régionale qui a visé à ouvrir l'accès à l'AFEST, traditionnellement réservée aux salariés, aux demandeurs d'emploi peu qualifiés</i>	73
<i>Encart 12 : L'AFEST, un parcours d'accompagnement « vers, pendant et après la formation » au moyen de séquences de formation en situation de travail, de séquences d'évaluations réflexives et d'une validation finale des compétences</i>	74
<i>Encart 13 : La rénovation des pratiques de formation permet de mieux répondre aux besoins des stagiaires et des employeurs, comme le montre l'exemple du marché AFC DOMEX BTP</i>	79
<i>Encart 14 : Impulsion, un dispositif fortement individualisé d'un point de vue pédagogique, pour répondre aux besoins d'un public pour lequel une pédagogie classique n'est pas opérante</i>	79
<i>Encart 15 : Dans le domaine du BTP, le renforcement de la relation partenariale avec Pôle Emploi, a permis aux OF de répondre aux enjeux d'ingénierie internes posés par la montée en gamme des formations</i>	81
<i>Encart 16 : Dans le domaine du BTP, une rénovation des pratiques qui permet d'augmenter la qualité de l'offre de formation, même si l'adoption de certains outils nécessite encore des ajustements</i>	82
<i>Encart 17 : La préparation et le passage du Certificat d'examen du Permis de Conduire (CEPC) constitue un atout indéniable pour renforcer l'employabilité des publics, comme en témoigne le dispositif ERVE</i> ...	84
<i>Encart 18 : Avec le projet FAIR[E], une volonté de dépasser les codes traditionnels de la formation et du recrutement</i>	86
<i>Encart 19 : Observation du Collège de l'Innovation</i>	87
<i>Encart 20 : Le projet FAIR[E] renouvelle la présentation du parcours des demandeurs d'emploi par un outil en ligne, l'anti-CV</i>	89
<i>Encart 21 : Dans le domaine du BTP, Pôle Emploi a commandé des modules additionnels adaptés aux besoins des entreprises pour maintenir le marché AFC en phase avec des besoins évolutifs</i>	95
<i>Encart 22 : Une modalité pédagogique cherchant à dépasser le cadre classique des prérequis au recrutement pour satisfaire tant les entreprises que les demandeurs d'emploi</i>	98
<i>Encart 23 : Des enjeux de temporalité, de maturité, d'investissement et de complexité perçue du dispositif freinent l'adoption de l'AFEST parmi les entreprises</i>	99
<i>Encart 24 : La visibilité et l'attractivité des métiers constituent des problématiques majeures pour répondre aux besoins des entreprises, et qui semblent parfois dépasser les besoins en formation</i>	103
<i>Encart 25 : Déployé notamment en ARA, l'appel à projets du PIC « Soutien aux démarches prospectives compétences » (démarche « PASS Industries ») a cherché à réduire les difficultés de recrutement des entreprises industrielles</i>	105

Principaux sigles et acronymes

1J1S	Plan 1 Jeune 1 Solution
AAP	Appel à Projet
AFC	Achat de Formation Conventionnée
AFPA	Agence Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes
AIF	Aide Individuelle à la Formation
AIS	Attestation d'Inscription en Formation
AES	Attestation d'Entrée en Formation
ARA	Auvergne-Rhône-Alpes
ARML	Association Régionale des Missions Locales
BIT	Bureau International du Travail
BRSA	Bénéficiaires du RSA
CDD	Contrat à Durée Déterminée
COEF	Contrat d'Objectifs Emploi Formation
COFIL	Comité de Pilotage
COSTRAT	Comité Stratégique
CPF	Compte Professionnel de Formation
CPRDFOP	Contrat de Plan Régional de Développement de Formation et de l'Orientation Professionnelle
CR	Conseil Régional
CREFOP	Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle
DEBOE	Demandeurs d'Emploi Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
DE	Demandeur d'emploi
DEFM	Demandeur d'Emploi en Fin de Mois
DOMEX	Domaine d'Excellence
DRDEFE	Direction régionale aux droits des femmes et à l'égalité
DREETS	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
EFOP	Emploi, Formation et Orientation Professionnelle
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
FEADER	Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural
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>)
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé

OF	Organisme de Formation
OPCO	Opérateur de Compétences
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PE	Pôle Emploi
PIC	Plan d'Investissement dans les Compétences
POE	Préparation opérationnelle à l'emploi
PRIC	Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences
QPV	Quartier Prioritaire des Politiques de la Ville
RSA	Revenu de Solidarité Active
SGAR	Secrétariat Général pour les Affaires Régionales
SPRO	Service Public Régional de l'Orientation
SRDEII	Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation
VAE	Validation des Acquis par l'Expérience
ZRR	Zone de Revitalisation Rurale

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 dans la Région **Auvergne-Rhône-Alpes (ARA)**.

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 du PIC dans les différents territoires, les modalités de déploiement et les effets observés sur les opérateurs du champ de l'emploi/formation et sur les publics bénéficiaires* ».

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 région ARA. De manière plus spécifique :

- ▶ **Le périmètre thématique** a couvert l'ensemble du champ des interventions déployées dans le cadre du PIC. Le PIC se décline en effet à travers différents vecteurs de changements qui peuvent renvoyer à des niveaux d'interventions et à des modalités de financement distincts c'est-à-dire, (i) l'ensemble des dispositifs et actions déployés au niveau national et ayant une mise en œuvre au niveau régional, (ii) les appels à projets nationaux ayant permis de déployer, à l'échelle régionale, des projets ayant pour objectif l'innovation et la transformation de l'offre de formation et (iii) l'ensemble des dispositifs et projets mis en œuvre au titre du Pacte régional d'investissement dans les compétences. 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 dans 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

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.

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.

- **Le périmètre géographique** du présent lot couvre l'ensemble des départements de la région Auvergne Rhône Alpes².

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
Etape 1 : Elaboration de la méthodologie et premières analyses	<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 	 Réunion de lancement Le 17/06/2021
	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens de cadrage nationaux (en collaboration avec les cabinets) et régionaux (à l'occasion d'une visite en ARA) 	 Atelier de travail sur le référentiel évaluatif au niveau régional Le 17/12/2021
	<ul style="list-style-type: none"> 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 	 Remise de la version provisoire du Rapport intermédiaire n°1 : Le 08/12/2021
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du plan de collecte des données et outils associés 	
	<ul style="list-style-type: none"> <u>Remise du rapport intermédiaire n°1</u> 	 Réunion d'étape n°1 Le 14/12/2021
Etape 2 : Collecte et analyses (Vague 1)	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire approfondie 	 Remise de la version provisoire du Rapport intermédiaire n°2 : Le 03/06/2022
	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des marchés de formation déployés en ARA 	
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'une base de données des marchés de formation 	
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration des outils de collecte (guides d'entretiens, guides d'observation, questionnaires d'enquête) 	 Réunion d'étape n°2 Le 21/06/2021
	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens approfondis avec une sélection de parties prenantes 	
	<ul style="list-style-type: none"> Observation de terrain pour valider le choix des études de cas 	 Remise de la version révisée du Rapport intermédiaire n°2 : Le 29/07/2022
<ul style="list-style-type: none"> Observation d'une sélection d'instances de pilotage 		
<ul style="list-style-type: none"> <u>Remise du rapport intermédiaire n°2</u> 		
Etape 3 : Collecte et analyses (Vague 2)	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire approfondie au niveau projet (ou actions de formation) 	 Remise de la version provisoire des fiches monographiques : Le 05/12/2022
	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens approfondis 	
	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de 5 études de cas (fiches monographiques) 	
	<ul style="list-style-type: none"> Observation d'une sélection d'instances de pilotage 	 Réunion d'étape n°3

² A noter que la mobilisation du cabinet EY sur deux autres évaluations (Lots relatifs à la Martinique et aux Pays-de-la-Loire) a permis, lorsque de besoin, d'apporter des éclairages comparatifs.

PHASES	ETAPES	Rapports, réunions et dates
Etape 4 : Collecte et analyses (Vague 3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Remise des 5 fiches monographiques</u> 	<p>Le 14/12/2022</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Triangulation finale des données collectées et rédaction des conclusions évaluatives finales ▪ Entretiens additionnels ▪ <u>Remise du rapport final</u> 	<p> Remise de la version provisoire du Rapport final : Le 02/05/2022</p>
		<p> Réunion d'étape n°4 Le 23/05/2022</p>
		<p> Remise de la version révisée du Rapport final : Le 23/06/2022</p>

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 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 – **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
<p>Action de formation</p>	<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 align="right"><i>Article L6313-2, Code du Travail</i></p>
<p>Bloc de compétences</p>	<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 align="right"><i>COPANEF</i></p>
<p>Modularisation</p>	<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 align="right"><i>Second rapport du Conseil scientifique, DARES, novembre 2021</i></p>
<p>Individualisation des parcours</p>	<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>
<p>Formations préparatoires</p>	<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'action de remobilisation.</p> <p align="right"><i>Second rapport du Conseil scientifique, DARES, novembre 2021</i></p>
<p>Préparation à la qualification</p>	<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>

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

Qualification	La notion de formation qualifiante regroupe ces deux dernières notions : formation certifiante ou professionnalisante. ⁵
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>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

⁵ Ministère du Travail, *Op. Cit.*

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

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 :

- ▶ **Des documents stratégiques et de contexte relatif au déploiement de la politique publique de formation professionnelle en Auvergne-Rhône-Alpes** : diagnostics territoriaux, schémas régionaux, données Insee territorialisées, stratégies locales, rapports complémentaires évoquant le déploiement du PIC (rapports du Comité scientifique notamment). A l'occasion des entretiens approfondis, la revue documentaire s'est aussi enrichie de divers documents fournis par les interlocuteurs, tel qu'une enquête Radar sur la branche professionnelle de la plasturgie, des éléments de communication publiés sur La Place ou encore des fiches explicatives des projets expérimentaux financés par la DREETS au titre de l'Axe 3 et porté par Via Compétences (disponibles en ligne). 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
- ▶ **Des documents statistiques, tableaux de bord et bases de données relatifs au déploiement du PIC en région** : Transmises par la Dares et Pôle Emploi, ces bases de données ont permis d'obtenir quelques éléments quantitatifs portant sur les entrées en formation (Base Brest datant du T1 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 de Pôle Emploi (tableau de bord des formations et dispositifs PIC), 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 Dares, sur le tableau de bord des entrées en formation des personnes en recherche d'emploi (suivi Brest réalisé par le département formation et alternance de la Dares), actualisé jusqu'au T2 2022, et sur les résultats de l'enquête Post-formation actualisés des vagues 8 à 11 (jusqu'aux enquêtés sortant de formation au T2 2021).
- ▶ **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 ARA, portant sur les différents marchés d'achats de formations de Pôle Emploi : DCE des marchés AFC 2019, AFC 2020 et Impulsion, grilles vierges de suivi de la qualité des lots, suivi et intitulés des lots des marchés AFC et Impulsion, 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 8.1](#).

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 8.2](#).

Ces entretiens ont notamment permis :

- ▶ D'apporter des éléments relatifs aux contextes 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.

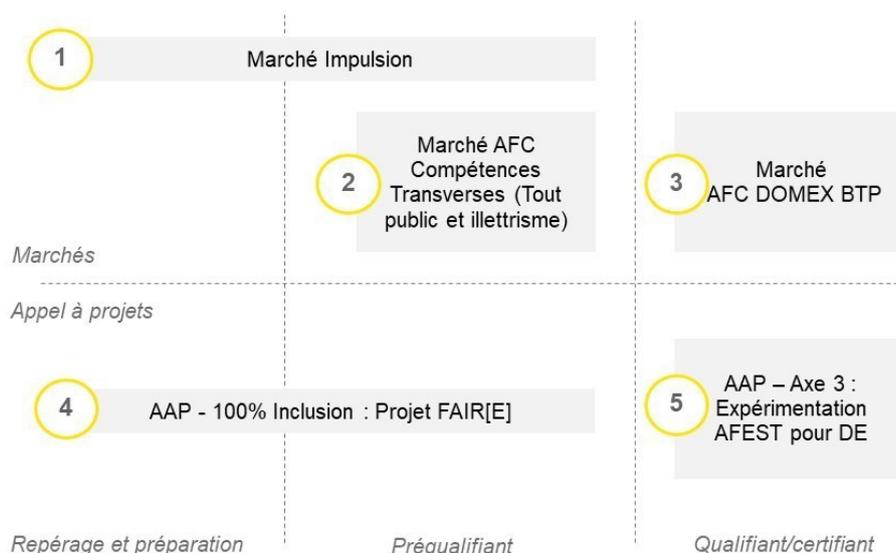
Des entretiens approfondis au niveau régional et deux déplacements de terrain

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. Ces entretiens ont permis :

- ▶ **D'affiner la compréhension du déploiement du PIC en région ARA** et d'identifier les différents leviers mobilisés en région pour atteindre les objectifs fixés par le PIC.
- ▶ **D'apporter des éléments de perception et de constat qualitatif** sur le déploiement du PIC en région ARA, qui viennent enrichir l'état des lieux des dispositifs déployés dans ce cadre.
- ▶ **De compléter les analyses par une vision « terrain » et « micro »**, permise par la réalisation de 5 études de cas :
 - Une étude de cas sur les formations dans le domaine du BTP, financées dans le cadre du marché AFC
 - Une étude de cas sur les formations en compétence transverses, financées dans le cadre du marché AFC également
 - Une étude de cas du marché Impulsion qui vise à remobiliser et réintégrer dans l'écosystème de l'emploi et de la formation professionnelle les publics qui en sont exclus, les « Invisibles »
 - Une étude de cas sur le projet FAIR[E], parcours expérimental d'accompagnement à l'emploi piloté par la Maison métropolitaine d'insertion pour l'emploi (MMi'E), déployé sur le territoire de la métropole de Lyon
 - Une étude de cas sur le projet expérimental d'AFEST lancé dans le cadre du Pacte

Les déplacements de terrain, intervenus en étape 2 et en étape 3, ont 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 Auvergne-Rhône-Alpes



Source : Elaboration EY

La liste des entretiens régionaux réalisés tout au long de l'évaluation est présentée en [Annexe 8.2](#).

L'observation d'instances de pilotage

A l'occasion de l'étape 2, deux instances de pilotage ont été observées en région ARA. L'observation de ces instances a permis de saisir de manière plus fine les dynamiques relationnelles en place entre les acteurs du territoire.

Tableau 2 : Différentes instances impliquées dans le déploiement du PIC observées en région ARA

Structure organisatrice	Instance observée	Fonction	Date de l'observation
DREETS / Pôle Emploi	Comité de pilotage	Gouvernance	✓ 11 avril 2022
DREETS / Pôle Emploi	Collège de l'Innovation	Sélection des lauréats de l'AAP de l'Axe 3 du Pacte	✓ 16 mai 2022

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 quantitatives

- ▶ **Des informations statistiques 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 sur les 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 en outre 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 formation) 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.
- ▶ **L'absence d'outils de suivi harmonisés mis en place par les organismes de formation et les porteurs de projets**, limitant 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 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 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. 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 a été 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, les évolutions du CPF autonome¹⁰. Les réformes de la formation professionnelle en 2014 et 2018, le changement des modes de collecte des contributions des entreprises et la transformation des OPCA en OPCO ou encore la monétarisation du CPF et sa désintermédiation sont autant **d'évolutions qui impactent fortement le contexte de mise en œuvre du PIC** et dont les effets peuvent être concomitants avec ceux du PIC voire générer un effet de levier. L'une des difficultés de l'évaluation tenait donc à analyser dans le détail la théorie du changement propre au PIC et au Pacte afin de bien identifier les actions et réalisations impulsées dans ce cadre, définir précisément les résultats et leurs impacts à plus long terme.
- ▶ **Un « après-PIC » qui pose question et pour 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 va 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.

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 région Auvergne-Rhône-Alpes.

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

¹⁰ *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 : quel apport 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

Source : Cahier des charges

2.1 La région Auvergne-Rhône-Alpes se distingue des autres régions dans sa manière de déployer le PIC et se singularise par la place prépondérante accordée à Pôle Emploi

2.1.1 Une région marquée par un retrait progressif du Conseil régional sur le champ de la formation professionnelle au profit de Pôle Emploi, retrait déjà constaté dès la mise en œuvre du Plan « 500 000 »

Evaluer le déploiement du PIC en région Auvergne-Rhône-Alpes impose d'adopter un regard historique sur les dynamiques sous-tendant la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle antérieurement au PIC. Cette perspective de long-terme permet de mettre en exergue plusieurs constats, retracés ci-après.

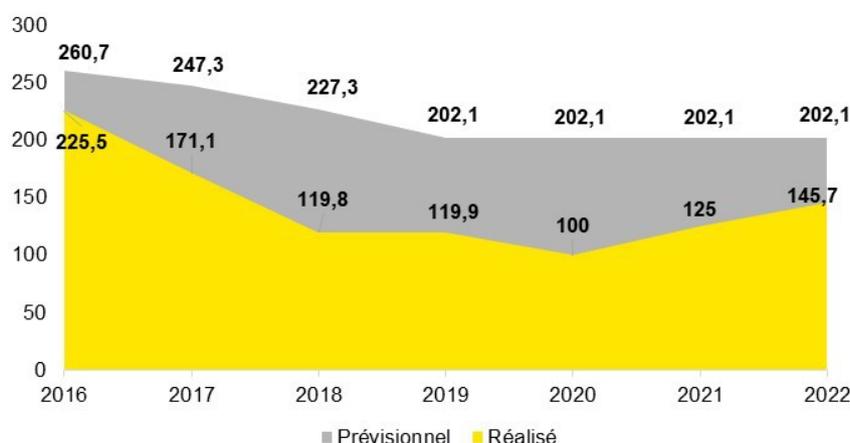
Depuis 2016, la politique de formation professionnelle en ARA a été marquée par le désengagement du Conseil régional, malgré le maintien d'une implication notable dans la réponse aux besoins des entreprises

La première mandature depuis la loi NOTRe a été marquée par une **diminution des budgets alloués à la formation professionnelle** (engagement de réduire les dépenses de fonctionnement de 300 M€ sur la durée de la mandature), reflétant la volonté politique de prioriser les formations axées spécifiquement sur la **réponse aux besoins des entreprises** plutôt que celles en faveur des demandeurs d'emploi. La gouvernance régionale en Auvergne-Rhône-Alpes donne en effet depuis 2016 une priorité au **développement économique**. Cette politique s'est traduite par une réorientation des formations régionales vers la réponse aux besoins des entreprises et des formations plus directement orientées vers un retour rapide à l'emploi, en témoignent les trois résolutions du *Plan stratégique emploi-formation* de 2018 :

- ▶ Priorité au retour à l'emploi ;
- ▶ Lisibilité de l'offre et des dispositifs ;
- ▶ Diminuer les délais d'octroi des financements de la formation.

La mandature est aussi marquée par la volonté **de réduire les dépenses publiques au global**. Les dépenses de fonctionnement liées à la formation professionnelle ont ainsi diminué depuis 2016, passant de 250,8 M€ en 2016 à 202 M€ en 2021 de budget prévisionnel, et de 225 M€ à 145,7M€ de crédits réellement dépensés entre ces deux années.

Graphique 1 : Evolution des dépenses de fonctionnement du Conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes en matière de formation professionnelle (en M€)¹¹



Source : Elaboration EY d'après les Comptes administratifs du Conseil régional AURA 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021

Cette volonté politique a également trouvé une traduction concrète dans **l'organisation des services** au sein du Conseil Régional. Interrogé sur ce point, le Conseil régional a ainsi indiqué qu' « *une nouvelle direction de la formation et de l'apprentissage a été créée et des projets existants, jugés sans résultats par le nouvel exécutif, ont été abandonnés. L'objectif arrêté par le conseil régional en septembre 2017 est désormais de développer des formations courtes, qualifiantes et certifiantes, à partir d'une identification précise des besoins des entreprises avec l'aide du CARIF-OREF.* »

Première illustration du désengagement régional vis-à-vis des politiques nationales de formation, le Conseil régional d'ARA a délégué le pilotage du Plan « 500 000 » à Pôle Emploi

Lancé en 2016, le Plan 500 000 s'inscrit dans un contexte de hausse depuis 2012 des moyens publics consacrés par la France à la formation des demandeurs d'emploi, atteignant 5,6 Md€ en 2016, et par le lancement d'une série de plans présentés comme « exceptionnels » mais en réalité récurrents depuis 2013 : les Plans « 30 000 » (2013), « 100 000 » (2014), le Plan « 40 000 » pour les PME (2015) et enfin, le Plan « 500 000 » en 2016, prolongé en 2017 pour 180 000 places supplémentaires. Ces plans ont visé des objectifs de court-terme, pour augmenter globalement le nombre d'entrées en formation et favoriser le retour rapide à l'emploi. Ils ont également défini des publics et des emplois prioritaires : les personnes peu qualifiées, les secteurs économiques qui peinent à recruter (métiers en tension), et les secteurs d'avenir. Mis en œuvre dans le cadre du Plan d'urgence pour l'emploi, le Plan « 500 000 » avait pour objectif de permettre un **doublé sur un an des entrées en formation des demandeurs d'emploi**.

Mis en œuvre au moment de l'investiture de la nouvelle mandature à la tête du Conseil régional d'ARA, **le Plan « 500 000 » n'a pas été porté par la Région** qui a choisi de ne pas signer la convention avec l'Etat et les partenaires sociaux, contrairement aux autres régions. C'est Pôle Emploi qui en a assuré le déploiement, palliant ainsi le refus de la Région et bénéficiant de financements supplémentaires de l'Etat. Dans ce contexte, il a financé 106 663 formations en 2016, contre 57 258 en 2015¹².

2.1.2 La déléation du « Plan 500 000 » à Pôle Emploi a entraîné d'importants changements dans la gouvernance régionale, dont les effets ont perduré lors de la mise en œuvre du PIC

En région ARA, l'héritage laissé par le Plan « 500 000 » au niveau de la gouvernance est pluriel

¹¹ Les données pour le réalisé de 2022 (en jaune) ne sont pas encore disponibles.

¹² Source : Cour des Comptes

Le refus de la Région de s'inscrire dans le cadre du Plan « 500 000 » a entraîné plusieurs conséquences sur l'écosystème des acteurs de la formation professionnelle et des partenaires sociaux.

- ▶ **Le Plan 500 000 a d'abord grandement renforcé le rôle de Pôle Emploi, en permettant une montée en charge de l'opérateur dans le champ de la formation professionnelle.** La conduite du Plan « 500 000 » a ainsi pu préparer la direction régionale de Pôle Emploi à gérer une politique étatique de formation professionnelle comme le PIC, et a favorisé la bonne gestion du Pacte régional à partir de 2018. Interrogé sur ce point, la direction régionale de Pôle Emploi a indiqué avoir réussi, dans le cadre du Plan « 500 000 », à mobiliser les équipes et à significativement renforcer ses capacités de sourcing. Le Plan « 500 000 » était cependant bien moins ambitieux que le PIC : il n'a donc pas préparé Pôle Emploi à mettre en place une stratégie d'achats d'envergure, comme c'est le cas depuis le PIC. Le PIC a, selon Pôle Emploi, requis une ingénierie d'achat et un montage de l'offre de formation sans précédent.
- ▶ **Toutefois, la prépondérance de Pôle Emploi pendant le déploiement du Plan « 500 000 » a aussi pu concourir à une première mise en concurrence entre l'opérateur et le Conseil régional,** ce risque s'étant ensuite concrétisé dans le cadre du PIC et du Pacte. Ces effets de concurrence ont en effet été alimentés par l'évolution significative de la répartition des achats de formation entre Pôle Emploi et la Région et par le déploiement d'une offre de formation collective distincte entre la Région et Pôle Emploi au 1^{er} janvier 2018.
- ▶ **Les missions locales ont indiqué avoir vu leur rôle s'amoinrir depuis le Plan « 500 000 », celles-ci déclarant avoir souffert du désengagement régional.** Interrogées sur ce point, elles se disent « inquiètes » des choix de l'exécutif régional et du « coup de canif » qu'a représenté le Plan « 500 000 » dans leur mode de fonctionnement, percevant le PIC comme une « couche supplémentaire » venant s'ajouter à leurs difficultés¹³. Le portage du Plan « 500 000 » par Pôle Emploi n'a en effet pas eu tendance à valoriser le rôle des Missions locales voire à amoindrir leur force de prescription. En effet, le Plan « 500 000 » a permis aux organismes de formation **d'auto-prescrire des stagiaires à leurs formations** via l'outil Kairos, contournant ainsi le rôle des Missions locales. Cette capacité d'autoprescription constitue une évolution positive, en ce qu'elle facilite l'orientation vers la formation professionnelle, les organismes de formation étant en première ligne pour repérer les besoins. En revanche, face à un public jeune, pouvant être particulièrement vulnérable et très éloigné de l'écosystème de formation professionnelle, les Missions locales estiment que l'entrée en formation des jeunes requiert un **travail supplémentaire de conviction et de levée des freins périphériques** (mené par les conseillers en Mission locale). Selon les missions locales interrogées, l'affaiblissement de leur rôle dans l'orientation et la prescription est particulièrement préjudiciable au public. Par ailleurs, la prégnance du rôle de Pôle Emploi amoindrit l'importance des Missions locales au sein du service public de l'emploi (SPE). Dans le cadre du PIC par exemple, leur présence au sein des « Comités passerelles » n'est pas systématiquement assurée. Il convient tout de fois de souligner que, depuis le début du PIC, et ce à chaque réunion avec les missions locales (à l'occasion notamment des comités de prescripteurs, Pôle emploi rappelle l'importance de leur présence au sein de ces comités passerelles. Certaines s'en saisissent davantage, comme c'est le cas par exemple de la Mission locale de Clermont-Ferrand qui anime des comités passerelles sur son territoire de façon régulière depuis 2020.
- ▶ **Le choix de la Région de ne pas signer le Plan « 500 000 » a entraîné un accroissement des tensions avec les partenaires sociaux.** En effet, en 2017, les organisations syndicales siégeant au CREFOP ont saisi le Préfet de région d'un défaut de consultation préalable du CREFOP à l'adoption par le Conseil régional de la délibération de septembre 2017 sur le service public régional de la formation professionnelle : selon les syndicats, le Conseil régional n'avait pas respecté l'article R.6123-3-2 du code du travail qui prévoit une consultation préalable obligatoire du CREFOP pour les programmes relevant du service public régional de formation professionnelle. Les organisations syndicales regrettent un amoindrissement de leur rôle au sein d'instances comme le CREFOP ou le COPAREF, qui a été supprimé lors de la réforme de 2018. Elles dénoncent un « dialogue social sacrifié »¹⁴ avec le Conseil régional qui a, de l'autre côté, renforcé ses relations avec les organisations

¹³ Source : Entretien avec l'AMILAURA, 24 octobre 2022.

¹⁴ <https://www.aefinfo.fr/depeche/650767-dialogue-social-sacrifie-en-auvergne-rhone-alpes-les-syndicats-siegeant-au-crefop-tirent-la-sonnette-d-alarme>

patronales, notamment via les conventions conclues directement auprès des entreprises dans le cadre du dispositif du « Pacte régional pour l'emploi » (ex-CARED).

- ▶ **Le retrait de la Région dans le portage du Plan « 500 000 » puis du PIC a aussi conduit à un affaiblissement du quadripartisme et du CREFOP qui occupe une fonction réduite, parfois considérée comme équivalant à celle d'une « chambre d'enregistrement »** de travaux déjà décidés, alors qu'il devrait être saisi en amont de la décision. Créé en 2014 par le législateur afin de sanctuariser un espace de dialogue quadripartite consacré à la coordination des politiques régionales en matière d'emploi, d'orientation et de formation professionnelle, le CREFOP devait être l'instance de pilotage du PIC en région. Mais les instances de concertation mises en place par la loi du 5 mars 2014 n'ont pas permis de construire des politiques véritablement partagées entre les principaux financeurs de la formation des demandeurs d'emploi. En ARA, où le quadripartisme était déjà peu valorisé avant le PIC (le CREFOP n'a été installé qu'en juin 2016 en ARA et le CPRDFOP n'est pas une priorité du Conseil régional), celui-ci s'est même dégradé depuis 2017 : « *On assiste à un « crash » du CREFOP depuis 2017* », d'après un membre de la CFDT. Pôle Emploi n'assiste pas à toutes les instances du CREFOP (sa place est régie par le décret de composition des CREFOP qui prévoit qu'il est membre du plénier et des commissions mais pas du bureau, sauf sur invitation). Actuellement, le besoin de réinventer le fonctionnement du CREFOP fait l'unanimité, avec une ambition partagée : passer d'un quadripartisme formel à un quadripartisme de projets. Il convient tout de même de souligner que, depuis le renouvellement du CREFOP en 2021, les commissions travaillent sur la mise en œuvre effective du CPRDFOP, qui guide dorénavant l'action du CREFOP au niveau régional.

2.1.3 Déployé dans la foulée du Plan « 500 000 », le PIC s'inscrit pourtant en rupture par sa volonté de rénover de façon structurelle l'appareil de formation professionnelle

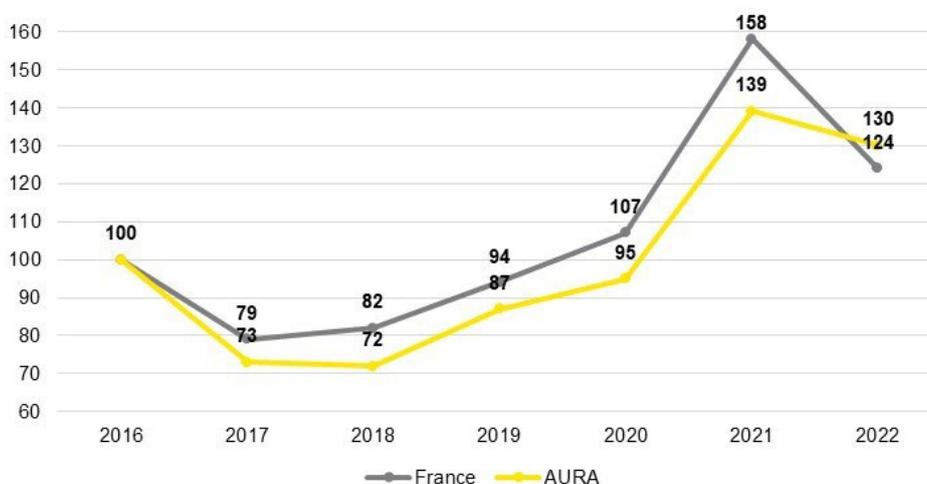
- ▶ **Le « Plan 500 000 » n'a pas apporté de changements structurels et de long terme sur l'appareil de formation.**

Le Plan « 500 000 » n'a d'abord eu que peu d'effets bénéfiques de long terme sur la montée en charge du nombre de demandeurs d'emploi formés, sur l'accès des personnes éloignées de l'emploi aux formations ou encore sur le taux d'accès à l'emploi.

Si le Plan se distingue des précédents par son ampleur, il est jugé « irréaliste » et sa mise en œuvre est qualifiée de « précipitée » par la Cour des Comptes¹⁵. En effet, le rapport conclue que l'Etat a privilégié des objectifs quantitatifs à court terme, au détriment de la rigueur financière et de la qualité des parcours de formation, malgré l'ampleur de l'engagement financier de l'Etat. Bien que les objectifs quantitatifs aient été atteints (dépassement du million d'entrées en stage), les effets sont inégaux sur l'accès et l'insertion durable dans l'emploi. **En AURA, la fin du Plan 500 000 a été suivi d'un décrochage en 2017 du nombre d'entrées en formation**, plus brutal que dans le reste de la France (baisse de 27 points entre 2016 et 2017 en AURA contre une baisse de 21 points à l'échelle nationale).

¹⁵ *La Formation des demandeurs d'emploi*, Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale, Cour des Comptes, mai 2018

Graphique 2 : Evolution du nombre d'entrées en formation des demandeurs d'emploi tous financeurs confondus – base 100 = 2016



Source : Elaboration EY d'après pole-emploi.org (en 2022, les données sont arrêtées en semaine 44)

Le Plan « 500 000 » n'a pas non plus permis d'améliorer l'accès à l'emploi des personnes peu qualifiées entre 2015 et 2016, comparativement à l'ensemble des demandeurs d'emploi : en ARA, en 2016, il y a eu 48% d'insertion dans l'emploi des publics peu qualifiés contre 57% d'insertion dans l'emploi pour l'ensemble des publics, soit près de 10 points d'écart entre ces deux catégories de publics. On ne note pas non plus d'améliorations dans l'accès à l'emploi des moins qualifiés entre 2015 et 2016.

Tableau 3 : Taux d'accès à l'emploi dans les 6 mois suivant la sortie de formation en 2015 et 2016 en Auvergne-Rhône-Alpes et en France

Région	Demandeurs sortis de formation entre janvier et septembre	Taux d'accès à l'emploi dans les 6 mois suivant la sortie de formation					
		Ensemble des demandeurs d'emploi		Dont : peu qualifiés ou demandeurs d'emploi de longue durée		Dont : autres demandeurs d'emploi	
		Emploi	Emploi durable	Emploi	Emploi durable	Emploi	Emploi durable
AURA	AURA 2016	57%	31%	48%	25%	62%	35%
Total	France 2016	52%	28%	43%	21%	58%	32%
AURA	AURA 2015	57%	32%	49%	25%	61%	35%
Total	France 2015	52%	28%	44%	23%	57%	32%

Source : Cour des Comptes

Le Plan n'a pas non plus conduit à une **amélioration des relations partenariales Etat-Régions** alors que c'était l'un de ses objectifs. La Région ARA fait figure d'exception en ayant été la seule à refuser de contractualiser avec l'Etat sur la mise en œuvre du Plan. Par ailleurs, parmi les 16 régions sur 17 qui ont contractualisé avec l'Etat, aucune n'a accepté d'accroître son effort de formation sur ses ressources propres pour compléter les moyens supplémentaires engagés par l'Etat. Les positions de la Région ARA dans le contexte du Plan « 500 000 » sont restées inchangées dans le cadre du PIC.

A l'inverse du Plan 500 000, le PIC a vocation à transformer en profondeur l'appareil de formation

En allant au-delà de simples objectifs quantitatifs, le déploiement du PIC a au contraire vocation à transformer en profondeur l'appareil de formation en agissant tant sur le repérage, l'accès à la formation, la construction de parcours, la qualité des contenus et modalités pédagogiques, la réponse aux besoins des entreprises. En complément, le PIC porte également une ambition forte de refonte de la gouvernance régionale de la formation professionnelle, en s'appuyant notamment sur plusieurs niveaux d'intervention, retracés dans le tableau ci-dessous.

Encart 1 : Les trois niveaux d'intervention du PIC en région Auvergne-Rhône-Alpes

Niveau	Définition
Niveau 1	<p>Le lancement ou l'intensification d'actions nationales orientées sur l'accompagnement dans l'emploi des publics fragiles et le soutien aux enjeux de transformation des métiers. Ces actions et dispositifs nationaux sont mis en œuvre par différents opérateurs, au premier rang desquels figure Pôle Emploi, comme c'est le cas s'agissant de la mise en œuvre des préparations opérationnelles à l'emploi individuelles et collectives (POEI/POEC).</p>
Niveau 2	<p>Le lancement d'appels à projets (AAP) nationaux pour innover et transformer par l'expérimentation. Ces AAP permettant de financer des projets à différents échelons avec leurs propres objectifs, cibles et/ou thématiques, les principaux étant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ AAP Intégration Professionnelle des Réfugiés ▶ AAP 100% inclusion ▶ AAP Démarche prospective compétences ▶ AAP Prépa apprentissage ▶ AAP Repérage des « Invisibles »
Niveau 3	<p>La mise en œuvre en régions des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC) sur la période initiale 2019-2022 puis prolongée jusqu' en 2023. La formation professionnelle relevant de la compétence des régions, cela se traduit dans la majorité des régions par une contractualisation entre l'État et les Conseils régionaux. En ARA toutefois, l'Etat a contractualisé avec Pôle Emploi, lequel s'est engagé à mettre en œuvre une série d'actions en échange d'un abondement d'un budget alloué aux formations. Le Pacte en ARA mobilise ainsi plusieurs leviers :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des financements directs de la formation par le bais de la commande publique (achats de parcours de formation, marchés publics), dont le PIC a pu réorienter le contenu, l'étendue, les cibles et les modalités de formation en faisant évoluer modalités d'achats ou en initiant de nouveaux marchés (Axes 1 et 2 du Pacte) ; ▶ Des expérimentations et innovations financées par financement direct et par appel à projets régionaux : Cette catégorie inclut des initiatives innovantes et originales, retenues par AAP ou directement financées via un financement dédié. En ARA, l'AAP déployé au titre de l'Axe 3 du Pacte est piloté par les trois principaux acteurs de la gouvernance du PIC en région ARA (Pôle Emploi, DREETS et SGAR) et permet de financer des projets aux échelons régional ou infrarégional en cohérence avec la stratégie régionale de formation (Axe 3 du Pacte) ; ▶ Des vecteurs de changement organisationnels et/ou processuels, de type rénovation de process, ou changements organisationnels ou de gouvernance. Ces changements incluent la rénovation du rôle des prescripteurs de formation, le travail d'identification des besoins des acteurs économiques, etc. (de manière transverse au Pacte et ad hoc à celui-ci).

2.1.4 La signature du Pacte par Pôle Emploi singularise à nouveau la région ARA

La volonté du Conseil Régional de ne pas maintenir son « socle » de dépenses de formation a justifié la contractualisation du Pacte avec Pôle Emploi

Déployés pour **éviter des effets de substitution**, ces Pactes régionaux – signés en principe entre l'Etat et le Conseil Régional – étaient conditionnés à 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. Or, la volonté du Conseil Régional ARA de ne pas maintenir le socle de dépenses proche du niveau de 2017, a justifié la signature du Pacte entre Etat et Pôle Emploi (contrairement aux autres régions dans lesquelles la signature est intervenue entre l'Etat et le Conseil Régional, à l'exception, outre ARA, de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur). En effet, les dépenses de formation ayant fait l'objet d'une réduction importante (elles s'élevaient à 100 M€ en 2020, contre 225,5 M€ en 2016, soit une diminution de 55,6%¹⁶), le désengagement de la région a eu pour conséquence directe la signature du Pacte non pas entre l'Etat et le Conseil Régional mais entre l'Etat et Pôle Emploi.

Côté Région, ce choix a été motivé par une série de raisons (désaccords sur la condition de dépenser un socle envers la formation professionnelle alors que la Région cherchait à réduire ses dépenses, difficultés de maîtrise du budget de la Région, demande d'un acompte plus important, etc.), et reflète aussi une divergence de vision politique sur les objectifs du PIC dès le début, le Président de la Région ARA critiquant les « stages parking pour dégonfler les statistiques du chômage », « le manque de flexibilité » et « l'absence de marge de manœuvre laissée aux territoires »¹⁷.

■ La contractualisation avec Pôle Emploi a fait de l'opérateur un acteur central (à la fois financeur, acheteur et prescripteur)

Le Pacte¹⁸ est doté d'un financement de l'Etat de **652 M€ sur 4 ans**. Les moyens mis à disposition par l'Etat chaque année vont croissants pour accompagner le déploiement progressif du Pacte. Ils ont été réajustés dans l'avenant signé en avril 2021 au regard des écarts entre les engagements réalisés durant les deux premières années et le budget prévisionnel. **Ces financements s'ajoutent au maintien du socle** précédemment consacré à la formation par Pôle Emploi, à hauteur de 191,2 M€ sur l'ensemble du Pacte, soit 47,8 M€ annuels.

La nouvelle maquette budgétaire actée par l'avenant du Pacte, signé en 2021, témoigne d'une légère baisse des moyens mobilisés par l'Etat pour l'ensemble du Pacte. Cette baisse traduit le moindre mobilisation des moyens sur les deux premières années (le budget total consacré aux deux dernières années ne diminuant pas), en raison d'un moindre engagement des fonds lors de la crise sanitaire.

Tableau 4 : Moyens mobilisés pour le Pacte en Auvergne-Rhône-Alpes (en millions d'euros)

	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Moyens initialement mobilisés par l'Etat	136	162	177	177	652
Moyens mobilisés par l'Etat ajustés selon l'avenant	132,9	156,77	182,75	171,25	643,67
Moyens mobilisés par Pôle Emploi ¹⁹	47,80	47,80	47,80	47,80	191,20
Budget total du Pacte	183,8	209,8	224,8	224,8	843,20

Source : Pacte Auvergne-Rhône-Alpes (Avril 2019), Avenant au Pacte (Avril 2021)

¹⁶ [Sauléa \(2021\). Diagnostic relatif aux politiques publiques de formation professionnelle en Auvergne-Rhône-Alpes \(2017-2020\) pour le compte de la CFDT AURA](#)

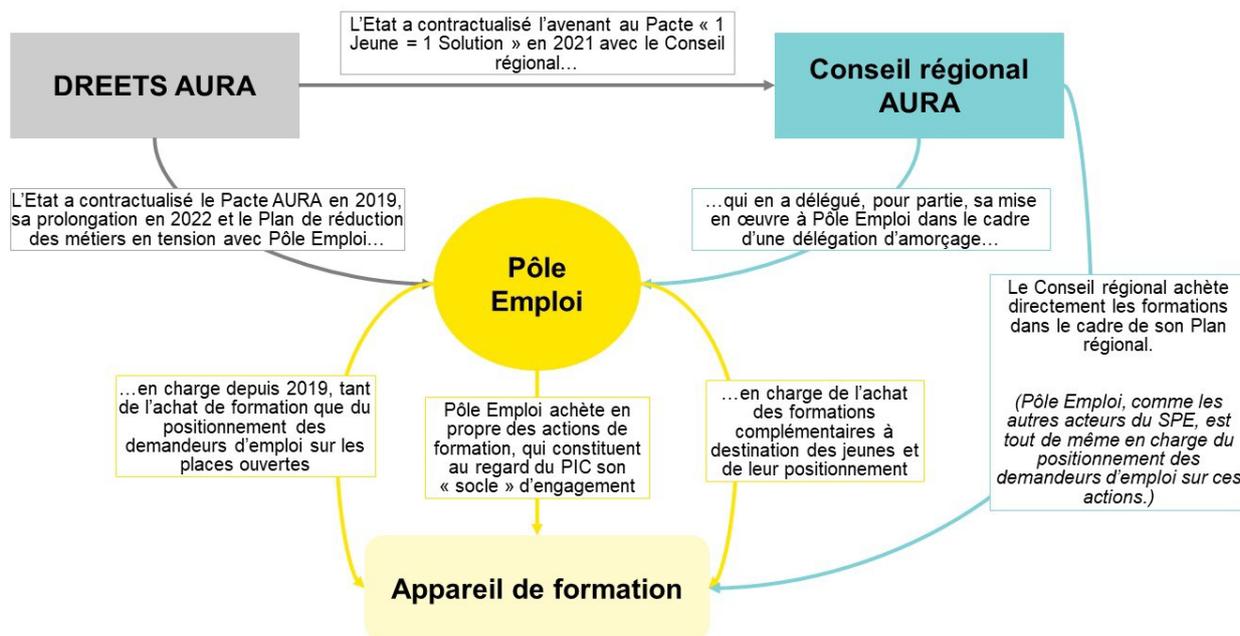
¹⁷ <https://www.lesechos.fr/politique-societe/regions/plan-dinvestissement-competences-auvergne-rhone-alpes-campe-sur-son-refus-pour-le-moment-240649>

¹⁸ <https://auvergne-rhone-alpes.dreets.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/pacte-2.pdf>

¹⁹ Le socle habituellement mobilisé par Pôle Emploi pour la formation n'a pas fait l'objet d'ajustements.

Pôle Emploi joue donc en ARA un rôle incontournable dans le déploiement du PIC. L'opérateur dispose désormais d'une capacité d'intervention inégalée sur le territoire : il est en effet **à la fois financeur, acheteur et prescripteur** de formations. Il agit autant pour son propre compte qu'en tant que déléguaire des autres donneurs d'ordre du territoire (Conseil régional, DREETS). Depuis 2017, le rôle névralgique de Pôle emploi n'a fait que se renforcer. Son positionnement peut être schématisé ainsi :

Figure 2 : Positionnement de Pôle Emploi dans l'écosystème des financeurs et des acteurs de la formation professionnelle en région ARA



Source : Sauléa (2021), Rapport final : Diagnostic relatif aux politiques publiques de formation professionnelle en Auvergne-Rhône-Alpes (2017-2020) pour le compte de la CFDT AURA. CFDT Auvergne Rhône-Alpes.

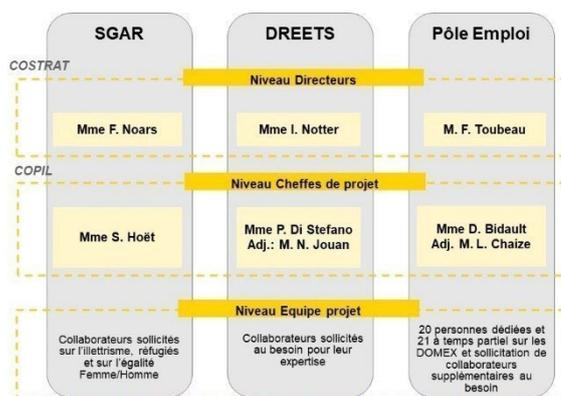
La montée en compétence et le rôle névralgique de Pôle Emploi s'observe également d'un point de vue institutionnel

Le nouvel équilibre institutionnel issu de la signature du Pacte entre l'Etat et Pôle Emploi a joué un rôle structurant dans le déploiement de la politique de formation professionnelle à l'échelle régionale. Après un démarrage difficile, le pilotage a rapidement, d'après les acteurs, atteint un niveau de maturité satisfaisant, et ce grâce à la montée en compétence de Pôle Emploi sur les différentes thématiques du Pacte. Les actions déployées au titre de chaque axe du Pacte ont en effet contribué à la montée en charge de Pôle Emploi tant s'agissant de la **volumétrie d'achats de formations**, que s'agissant de la réponse apportée aux **problématiques d'inclusion des publics, de réponse aux besoins des entreprises, ou encore d'innovation**.

Le pilotage du Pacte en Auvergne-Rhône-Alpes est tripartite et illustre le rôle central de Pôle Emploi : il est assuré par Pôle Emploi, avec qui l'Etat a contractualisé le Pacte, la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS), et le Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (SGAR).

Le pilotage est assuré par différentes instances :

- Le **Comité Stratégique**, mensuel. Des bilans sont effectués de façon semestrielle, ainsi qu'un bilan

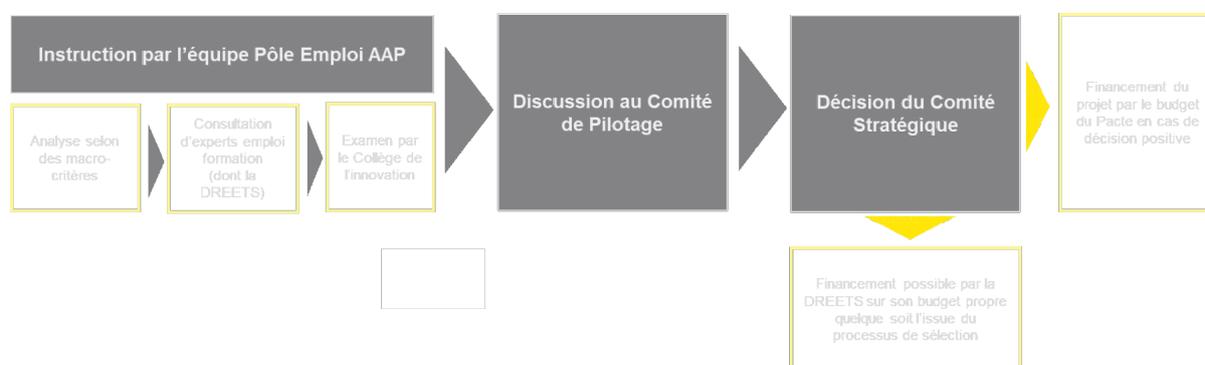


annuel plus important.²⁰

- ▶ Le **Comité de pilotage**, également mensuel. Il comprend différents groupes de travail : indicateurs, répertoire de formations, expérimentation, suivi physique et financier des objectifs ministériels ²¹

Par ailleurs, le **Collège de l'Innovation** constitue une instance de pilotage additionnelle spécifiquement dédiée aux appels à projets de l'Axe 3 du Pacte mais regroupant les deux principaux membres de la gouvernance du Pacte : Pôle Emploi et la DREETS au sein d'un collège. **Spécificité de la région Auvergne-Rhône-Alpes**, ce collège est composé de 14 experts externes en innovation reconnus dans la région qui se réunissent de façon mensuelle. Dotés de profils variés, dans l'innovation sociale ou la technologie, et issus de différents milieux, comme le milieu associatif ou les grandes entreprises, ils interviennent après le processus de pré-sélection effectué par Pôle Emploi pour apporter un avis consultatif sur les dossiers. La restructuration du processus de sélection et la fin de la crise sanitaire ont permis de diminuer le stock de dossiers accumulé avant la structuration définitive de la procédure et de raccourcir le délai de traitement, aujourd'hui de trois mois.

Figure 3 : Procédure de sélection des dossiers pour l'AAP Projets Innovants telle que revue en 2020



Source : Elaboration EY d'après les entretiens

Le Pacte aura donc été un réel levier d'apprentissage pour Pôle Emploi qui s'est traduit par une montée en compétence des équipes dans un calendrier restreint.

“ « Globalement la relation tripartite se passe bien mais c'est aussi très lié aux personnes. Chacun a compris son intérêt. Ils travaillent en bonne intelligence : ils ont compris les intérêts de chacun. Et ils partagent les compétences. Ce sont des regards différents, approches différentes qui s'enrichissent mutuellement. », la DREETS

2.2 Le portage par Pôle Emploi a contribué à un déploiement efficace du PIC en région, soutenu par un pilotage fluide et une relation étroite avec les organismes de formation

2.2.1 La prépondérance de Pôle Emploi dans le déploiement du PIC a apporté de nombreux avantages tant du point de vue du pilotage que de la relation avec les organismes de formation

Le pilotage tripartite du Pacte, sous l'égide de Pôle Emploi, est indéniablement source de fluidité pour son déploiement

²⁰ Le Comité Stratégique est composé de la secrétaire générale au affaires régionales de la SGAR, de la directrice de la DREETS, et du directeur de Pôle Emploi.

²¹ Le COPIL est composé des mêmes institutions que le COSTRAT (SGAR, DREETS, Pôle Emploi) mais à un niveau moins stratégique et davantage technique.

Le travail partenarial effectué par Pôle Emploi depuis le début du PIC a permis d'aboutir à des relations fluides entre les trois membres du pilotage, qui avaient déjà l'habitude de collaborer sur des sujets d'emploi et de formation. En retour, le pilotage tripartite entre Pôle Emploi, le SGAR et la DREETS a également été jugé, par l'ensemble des acteurs interrogés, comme **un facteur de fluidité dans le déploiement du PIC**. Les échanges sont jugés de qualité, tant au niveau technique (COFIL) qu'au niveau stratégique (COSTRAT). L'observation d'un COFIL lors de la deuxième phase de cette mission a pu confirmer ce constat.

“ « Dans le cadre du portage du PIC par Pôle Emploi, la relation est tellement fluide et organisée entre l'Etat et l'opérateur qu'on observe une **augmentation de la puissance publique côté Etat** dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi dans le cadre du PIC. », la Préfecture

Le portage du PIC par Pôle Emploi a permis un pilotage resserré, concentré autour d'un acteur unique à la triple-casquette. Parce que c'est très largement Pôle Emploi qui a la main sur la prescription sur la formation, le portage du Pacte par Pôle Emploi confirme « la force de frappe » de l'opérateur en termes de suivi, de pilotage et de mobilisation des équipes dans les territoires. **Pôle Emploi a la charge du suivi rapproché des indicateurs régionaux**, élément indispensable du suivi et de l'évaluation des résultats. En effet, **les équipes statistiques de Pôle emploi produisent chaque mois une maquette** permettant un suivi rapproché des indicateurs définis dans le Pacte, qui lui sont spécifiques, au niveau régional et départemental. Ils incluent notamment :

- ▶ Le nombre de demandeurs d'emploi ayant bénéficié d'un parcours ;
- ▶ Le nombre de formations ayant fait l'objet d'un abandon ;
- ▶ Le taux de retour à l'emploi ;
- ▶ Le nombre de stagiaires et nombre d'entrées en formation prévisionnelle – global, par Axe et par objectif de formation ;
- ▶ Le nombre de stagiaires par type de public (jeunes, seniors, QPV, ZRR, DEBOE, BRSA, DE durablement éloignés de l'emploi).

Le pilotage par Pôle Emploi a également permis de renforcer la relation de confiance et la bonne nature du partenariat avec la DREETS, en particulier dans le cadre du **Collège de l'Innovation** – instance de sélection des projets financés dans le cadre de l'Axe 3 du Pacte à laquelle participent conjointement des membres de Pôle Emploi et de la DREETS qui décident ensemble des projets lauréats. La relation entre la DREETS et Pôle Emploi est satisfaisante et fondée sur la confiance : « Il y a une articulation de bon augure avec la DREETS via les COSTRAT que nous organisons régulièrement », d'après la DRA Pôle Emploi. Cela est d'abord lié aux relations interpersonnelles entre les deux structures. De plus, la position particulière de la DREETS, en tant que services de l'Etat financeur du PIC et du Pacte, et la position particulière de Pôle Emploi, instigateur du Pacte, conduit les deux acteurs à un nécessaire travail en bonne intelligence.

“ « Il faut que Pôle Emploi atteigne ses objectifs et de notre côté, nous souhaitons que la politique soit déployée. », la DREETS

La collaboration s'est renforcée techniquement dans le cadre du Collège de l'Innovation où la complémentarité entre la DREETS et Pôle Emploi se reflète bien, tel qu'observé en étape 2 de la mission. Une fois la première partie de questions posées par les experts présents aux porteurs de projets terminés, le Collège de l'Innovation laisse la parole dans un second temps à « la gouvernance », représentée par un membre de Pôle Emploi et un membre de la DREETS. Pôle Emploi pose des questions davantage tournées vers les publics et les objectifs du projet en termes de retour à l'emploi tandis que la DREETS émet plus de questionnements sur l'aspect financier du projet, incarnant davantage son rôle de financeur. Les deux acteurs apparaissent ainsi assez complémentaires.

Cette fluidité permise par le pilotage tripartite du Pacte **n'est pas exempte de regrets**, exprimés par la Région, qui considère que **le pilotage restreint n'a pas respecté les obligations qui s'appliquent en matière de consultation et d'information des partenaires sociaux**, ainsi que le veut le quadripartisme en ce domaine. En résulte une mise en œuvre du PIC jugée « invisible » par la Région, historiquement positionnée sur ces sujets.

Pôle Emploi a également su nouer des relations étroites avec les organismes de formation, prenant ainsi le relai du Conseil Régional en tant qu'acheteur principal de formations

Du point de vue de la relation avec les organismes de formation, le pilotage du Pacte par Pôle Emploi représentait indéniablement un défi, bien relevé par l'opérateur. **Pôle Emploi a su tisser des relations de**

qualité et déployer un accompagnement renforcé auprès des organismes de formation, qui considèrent que le portage du PIC s'est présenté comme un « défi » que Pôle Emploi « a su surmonter ». L'opérateur a misé sur la **construction de relations partenariales de proximité**, via l'organisation de nombreux webinaires, l'organisation d'une journée annuelle sur l'innovation et une ouverture vers les entreprises. La volonté et la loyauté des échanges avec la DRA de Pôle Emploi sont saluées par la Fédération des organismes de formation « Les Acteurs de la compétence », dont les membres interrogés mesurent la qualité des échanges avec Pôle Emploi par rapport au Conseil régional et le renouvellement de la définition du partenariat entre le financeur et les fournisseurs : « Avec Pôle Emploi, on est un peu plus proche du partenariat que d'une relation de financeur/ fournisseur. C'était nouveau : avec la Région on n'avait pas été habitués à ça, plutôt au contraire. ». **La relation de proximité s'est notamment incarnée dans le rôle de la cheffe de projet du PIC au niveau régional**, unanimement reconnue pour son investissement, sa disponibilité et sa capacité à fédérer l'ensemble des acteurs.

« La cheffe de projet PIC à Pôle Emploi s'est emparé de ce sujet avec pragmatisme, efficacité, volonté de communication, partage. Elle a voulu embarquer tout le monde, ce qui est tout à fait remarquable. », les Acteurs de la compétence

2.2.2 Le portage du Pacte par Pôle Emploi a favorisé un déploiement opérationnel efficace du PIC

En centralisant les rôles de financeur, acheteur et de prescripteur, Pôle Emploi intervient efficacement sur l'ensemble de la « supply chain » de la politique de formation professionnelle

La réunion en Pôle Emploi de ses trois rôles lui donne la possibilité d'être présent à toutes les étapes du déroulement de la formation : les formations du PIC sont en effet imaginées, sélectionnées par Pôle Emploi, qui y oriente et accompagne les publics, contrôle le bon déroulement de la formation, en récolte les indicateurs et en évalue les impacts.

« La force qu'on a c'est d'être comme une « supply chain ». On est présent du début à la fin. Lorsque l'acheteur et le prescripteur sont séparés, l'un sans l'autre ne peut pas exister. », la DRA Pôle Emploi

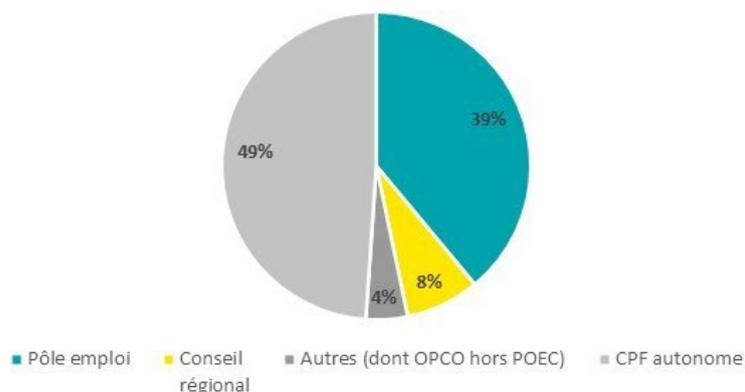
La concentration de ces trois fonctions est l'un des éléments explicatifs des bons résultats obtenus en AURA en termes du nombre de publics formés (et ce, en dépit de la difficulté à mobiliser le public PIC). Pôle Emploi se targue en effet d'avoir atteint ses objectifs chiffrés.

« Nous avons atteint, et dépassé, notre objectif en termes de volume de formations depuis 2019 : près de 122 000 entrées en formation à fin 2022, avec un objectif annoncé de 109 000. », cheffe de projet PIC à Pôle Emploi²²

La répartition du nombre d'entrées prévisionnelles entre les principaux financeurs de formation en région ARA témoigne du rôle central accordé à Pôle Emploi. 39% des entrées prévisionnelles en formation sont le fait de Pôle Emploi en 2021 (une part qui passe à 76% hors CPF autonomes).

²² Source : https://www.extranet-acteurs-competences.emploi.gouv.fr/jcms/3586479_BlogPost/fr/bilan-pic-2022-en-auvergne-rhone-alpes-objectif-atteint

Figure 4: Répartition du nombre d'entrées prévisionnelles par type de financeur en 2021



Source : Pôle Emploi, élaboration EY

A l'échelle régionale, 8% des entrées prévisionnelles sont quant à elles le fait du Conseil Régional, ce dernier ayant centré sa stratégie d'achats de formations sur des formations à majorité individuelles, qualifiantes ou certifiantes, et sur le déploiement de dispositifs répondant directement aux besoins des secteurs en tension ou des entreprises du territoire. A titre d'exemple, le Conseil Régional passe des conventions directement avec les entreprises dans le cadre des **Contrats de retour à l'emploi durable (CARED)** pour leur apporter un soutien sur mesure, incluant la prise en charge des frais de formation professionnelle de chômeurs en échange d'une promesse d'embauche (pour un montant de 13,8 millions d'euros en 2018).

Cette mainmise sur l'offre de formation par Pôle Emploi dans le cadre du PIC lui a permis de se saisir de certains pans de la formation professionnelle (illettrisme, FLE, notamment) pour combler des manques identifiés sur le territoire. La loi du 5 mars 2014 transfère la compétence de la formation des publics en situation d'illettrisme aux conseils régionaux et décentralise, ce faisant, le dispositif « Compétences Clés », initialement porté par la DREETS. Or, le Conseil Régional s'était peu à peu désengagé et n'a pas reconduit à partir de 2016 le marché Compétences Clés, devenu entre-temps « Compétences Premières ». Plus aucune offre de formation n'était alors disponible pour les personnes en situation d'illettrisme. Pôle Emploi, en lien avec le SGAR, ont travaillé en étroite collaboration avec la ²(DRDFE) pour réintégrer ces politiques publiques dans le cadre du Pacte.

2.3 Mais le portage par Pôle Emploi comporte aussi certaines limites et n'est pas exempt de tensions

2.3.1 Le portage du Pacte par Pôle Emploi présente des limites, intrinsèques au caractère apolitique de l'opérateur

Le portage du PIC par Pôle Emploi soulève une question majeure : Pôle Emploi est-il bien l'acteur idoine pour piloter le PIC ? Se pose en effet de façon importante la question des conséquences du fait que Pôle Emploi (i) ne soit **pas compétent en matière de développement économique et d'innovation** (ce qui en revanche est le cas de la Région), (ii) ne soit **pas compétent en terme de politique d'orientation** alors que c'est une des compétences de longue date de la Région et qu'elle peut agir en lien avec les acteurs économiques pour promouvoir les métiers et (iii) ne soit **pas compétent pour mettre en place des contrats d'objectifs avec les branches**, ce qui est aussi un levier pour la Région pour tenter de travailler sur l'ensemble des réponses formation de façon connectée avec les enjeux économiques. Pôle Emploi **ne participe pas aux réunions de Régions de France** sur la formation professionnelle et bénéficie ainsi peu du retour d'expérience des régions, acheteurs de longue date, sur cette compétence non pas nouvelle mais très spécifique.

Le PIC en ARA se caractérise en effet par le caractère limité du portage politique **du fait du retrait partiel de la Région, ce qui pose question, en particulier, sur l'évolution de la gouvernance de la formation professionnelle dans la région au-delà des limites temporelles du PIC.** La gestion par Pôle Emploi entraîne **une prévalence de la dimension technique, certes efficace (en témoignent les bons**

indicateurs), mais elle se fait au détriment d'une vision politique, si ce n'est celle de l'Etat, du fait du retrait partiel de la Région sur le sujet (celle-ci continue tout de même de dépenser 145,7M€ en 2022 sur la formation professionnelle et est engagée dans le cadre du Plan Jeunes).

Par ailleurs, du fait de ses compétences, Pôle Emploi ne peut pas jouer sur tous les fronts ni relever tous les défis du PIC. Si sa plus-value est reconnue dans la formation des demandeurs d'emploi, elle l'est de manière moins évidente sur le repérage des publics par exemple (ce qui n'est normalement pas son cœur de métier), ni sur la question du travail de conviction des entreprises pour qu'elles acceptent d'embaucher davantage de personnes peu qualifiées. Sur ce sujet, la DREETS reconnaît que l'efficacité de Pôle Emploi ne peut pleinement remplacer le rôle qu'aurait normalement dû avoir le Conseil Régional.

2.3.2 Des tensions demeurent dans l'articulation avec le Conseil Régional et des effets de concurrence limitent la bonne complémentarité des offres

L'équilibre institutionnel propre à la région n'est pas exempt de tensions politiques, encore vives aujourd'hui

Cette spécificité du portage du Pacte, propre à seulement deux régions françaises (les régions ARA et PACA), n'est pas sans conséquence sur l'équilibre institutionnel de la région :

- ▶ Elle reflète et influence l'état des relations entre les partenaires institutionnels, au premier rang desquels se trouvent Pôle Emploi, les services de l'Etat et la Région, mais aussi près des autres partenaires tels que les missions locales, les organismes de formation et le tissu associatif.
- ▶ Elle reflète et influence les engagements réciproques de ces partenaires institutionnels dans la mise en œuvre des politiques de formation et d'accès à l'emploi.
- ▶ Elle impacte le déploiement du PIC en région, le degré de concertation avec la Région et l'effectivité de la coordination ayant impacté la définition puis la mise en œuvre du Pacte.

En l'occurrence, le retrait de la Région a engendré des tensions politiques encore vives, matérialisées dernièrement par le recours gracieux de la Région dans le cadre de la prolongation du PIC. Les tensions entre l'Etat et la Région ARA se sont en effet aggravées lors de l'annonce en 2021 par le Gouvernement du prolongement du PIC pendant 2023 et du Plan de réduction des tensions de recrutement. Dans un courrier adressé à Laurent Wauquiez, l'ancienne ministre du Travail Elisabeth Borne et l'ancienne Haut-Commissaire aux Compétences Carine Seiler ont annoncé que **ces deux avenants seraient portés par Pôle Emploi, suivant une logique de continuité et de cohérence avec les premières années de déploiement du PIC et au vu des bons résultats menés par Pôle Emploi dans la Région**. L'absence de consultation de la Région dans cette décision a été perçue comme un détournement de sa compétence en matière de formation par le Conseil régional, qui considère être prioritaire dans les discussions portant sur le prolongement du PIC avant de décider une prise en charge par Pôle Emploi.



« On a compris que c'était une question politique et que l'Etat se moquait un peu de nos compétences en matière de formation. », la Direction de l'Orientation et de la Formation au Conseil régional AURA

A la suite de cette décision, le Conseil régional a effectué un recours gracieux contre l'Etat et craint que des politiques nationales comme le PIC ou France Travail soient une « manœuvre de l'Etat pour dépouiller les régions de leurs compétences en matière de formation professionnelle ».

De son côté, l'Etat a rejeté le recours de la Région, considérant, au regard des bons résultats, qu'« aucune raison objective » ne prévalait pour remettre en cause la gestion du PIC par Pôle Emploi en qui le Ministère a réaffirmé sa confiance. De plus, l'Etat en Région défend la « légitimité de l'Etat à garder un pilotage des financements exceptionnels et de cette politique majeure » au regard du « puissant outil » qu'est le PIC²³ ; une légitimité confirmée par la DREETS, au regard de « l'affaiblissement politique du Conseil régional » sur cette question du PIC.

Des effets de concurrence et des difficultés de coordination sont également à noter

Avec le PIC, le nouveau rôle assumé par Pôle Emploi entraîne des risques de concurrence entre les dispositifs de Pôle Emploi et de la Région. En effet, les crédits additionnels du PIC ont conduit à un

²³ D'après entretien avec le SGAR

accroissement des opportunités de formation, mais dans le même temps à **de plus grandes difficultés de remplissage des sessions de formation et d'identification des publics peu qualifiés**, à fortiori dans une situation où deux acheteurs de formation distincts cherchent tous les deux à remplir leurs formations et où les différences en termes de panel de formations professionnelles, de montants alloués, et d'offres de services se sont amoindries entre les deux acteurs. Couplée au facteur de la baisse du chômage qui ne facilite pas les acheteurs à assurer la saturation²⁴ de leurs sessions, cette difficulté est perçue tant par Pôle Emploi que par le Conseil régional.

“ « Du point de vue de la Région c'est inquiétant la façon dont on multiplie les points d'entrées et les professionnels de l'insertion et de la formation. Avec la baisse du chômage, la concurrence avec Pôle Emploi est d'autant plus problématique. », le Conseil régional

“ « Le fait qu'il y ait encore aujourd'hui deux acheteurs est une faiblesse. », la DRA Pôle Emploi

En outre, **les deux acteurs disposent de dispositifs de formation similaires**, à l'instar du programme Pacte régional pour l'emploi (ex-CARED) de la Région (dont la terminologie concourt à la faible lisibilité d'ensemble de l'offre de formation) et des POEC et POEI de Pôle Emploi. Présenté comme « l'équivalent des POEC » des mots mêmes du Conseil régional, le CARED est un dispositif datant des années 2000. Il permet de subventionner les entreprises lorsqu'elles ont des besoins de recrutement spécifiques. Fait illustrant la similarité entre les deux programmes, le CARED a même évolué pour rester compétitif avec le développement des POE de Pôle Emploi, qui propose une prise en charge à 100% de la formation des demandeurs d'emploi en contrepartie d'une embauche par l'entreprise. Le CARED s'est donc adapté et propose aussi des financements à 100%, alors qu'il reposait sur un cofinancement de l'entreprise auparavant. Autre exemple, le dispositif de la Région « Persévérance » s'apparente fortement aux formations « Impulsion » de Pôle Emploi déployées dans le cadre du PIC. Elles visent le même type de publics (fortement éloignés de l'emploi) et proposent peu ou prou les mêmes enseignements (compétences de base, confiance en soi, etc.). Par ailleurs, à l'occasion des entretiens de cadrage, une moindre prescription par Pôle Emploi sur les formations pilotées par le Conseil Régional a été regrettée.

La Région a aussi lancé en juillet 2022 **son Plan 2022-2028 pour l'économie, la formation, l'innovation au service de l'emploi et de nos territoires**²⁵ (des priorités déjà affirmées lors du mandat précédent à travers le Plan stratégique de formation, voté en 2018 par la Région). Intégrant les trois schémas – le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) et le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP) – cette programmation se décline autour de cinq orientations stratégiques :

1. Soutenir les relocalisations en misant sur l'industrie ;
2. Répondre aux deux grands défis de demain : la digitalisation et la décarbonation des entreprises ;
3. Orienter et former vers les métiers qui recrutent et les filières d'avenir ;
4. Faire d'Auvergne-Rhône-Alpes la région des ingénieurs, des techniciens et des scientifiques ;
5. Miser sur les forces de la Région : la recherche et l'enseignement supérieur, le « chasser en meute »²⁶ et les 13 filières d'excellence (DOMEX) identifiées par la Région (Energie, BTP, Santé, Chimie, Numérique, Mobilité, Aéronautique, Agriculture-Agroalimentaire-Forêt, Sport-Montagne-Tourisme, Mécanique et Métallurgie, Robotique, Plasturgie, Luxe et Textile).

■ **Le risque concurrentiel est atténué à la marge par des initiatives de coordination plus ou moins réussies**

²⁴ La saturation d'une session de formation signifie son remplissage (source : cahiers des charges des marchés Pôle Emploi).

²⁵ <https://www.auvergnerhonealpes.fr/actualites/le-plan-dauvergne-rhone-alpes-2022-2028-pour-leconomie-la-formation-linnovation-au>

²⁶ Région Auvergne-Rhône-Alpes (2022), Plan AUVERGNE-RHONE-ALPES 2022-2028 en faveur de l'économie, l'emploi, la formation et l'innovation, p.15. Cette expression désigne la volonté de la région d'adopter une approche collective et intégrée pour favoriser l'innovation.

Malgré le refus de porter le Pacte, la Région a toutefois conventionné avec l'Etat en janvier 2021 pour prendre en charge **une partie du Plan « 1 Jeune = 1 Solution »**. Ce conventionnement suit une logique similaire au PIC, avec un engagement de maintien du socle budgétaire de 2019 de la Région pendant la durée du Plan, soit jusqu'à fin 2022, en faveur de l'investissement dans les compétences à destination des jeunes, dont la mesure phare consiste à proposer près de 11 000 parcours supplémentaires (par rapport au socle budgétaire de 2019) vers les filières d'avenir aux jeunes de 16 à 29 ans, de niveau BAC ou infra. La Région en a délégué une partie de sa mise en œuvre à Pôle Emploi dans le cadre d'une délégation d'amorçage. La Région ARA coopère aussi avec l'Etat dans le cadre de l'appel à projets des tiers-lieux de formation, avec un budget de 4,5 M€ fourni par l'Etat, sans que des contreparties ne soient exigées de la Région, une condition qui a satisfait le Conseil régional, qualifiant ce contrat de « bel exemple de coopération avec l'Etat » : « On nous a laissé la main », d'après la direction de la Formation et de l'Orientation du Conseil régional.

De plus, face à ces risques concurrentiels, la Région et Pôle Emploi multiplie les initiatives pour mieux coordonner leurs offres et identifier des lignes de partage plus claires, avec plus ou moins de succès :

S'agissant de l'offre de formation portée en propre par le Conseil régional, une nouvelle ligne de partage s'est progressivement instaurée, afin de travailler à une répartition fondée sur deux facteurs : (i) sectorielle ou infra-sectorielle et (ii) par nature du public.

- ▶ D'abord, la ligne de partage avec la stratégie d'achat de Pôle Emploi cherche à se situer **au niveau des secteurs de formation** voire à un niveau infra-sectoriel.



« Pôle Emploi a les mêmes dispositifs, la même capacité et la même offre de service que le Conseil régional. Ils ont un panel et une offre de services qui peut ressembler à la nôtre. La ligne de partage se situe sur la répartition des secteurs ou au niveau infra-sectoriel. Cela permet d'éviter de se retrouver en concurrence. », Le Conseil régional

Les échanges sur les besoins de formation se font au **niveau départemental** entre les équipes formation des **directions territoriales de Pôle emploi et le référent territorial du Conseil régional**. Ce référent territorial n'est pas dans l'équipe formation du Conseil régional. C'est donc bien la Direction territoriale de Pôle emploi qui définit ses achats. Ces derniers sont ensuite consolidés au niveau régional entre les services régionaux de Pôle emploi et du Conseil régional. Les deux équipes se rencontrent au moins une fois par mois. Un travail complexe est alors réalisé entre les équipes pour homogénéiser et éviter les doublons de formation, la complexité venant de la méthode d'achat différente dans les deux structures. Pour certains secteurs comme le numérique, l'industrie, le BTP ou l'agriculture, le Conseil régional et Pôle Emploi cherchent à se répartir ces domaines de formations en fonction de sous-secteurs. Toutefois, « on n'y est pas », regrette le Conseil régional, qui considère que « comme ce sont les directions territoriales de Pôle Emploi qui commandent, cette répartition n'est pas mise en œuvre. »

- ▶ Une autre ligne de partage dans l'offre de formation réside dans la **répartition au niveau des publics visés**. Les publics prioritaires de la Région sont les demandeurs d'emploi, qu'ils soient inscrits ou non à Pôle Emploi. Or, Pôle Emploi ne pouvant financer des formations pour les publics non-inscrits dans leurs fichiers (ce qui constitue indéniablement une limite à leur intervention), la typologie de publics couverte par la Région est large, qu'il s'agisse d'actifs, de salariés en reconversion ou de retraités. A la différence des formations PIC, les dispositifs régionaux sont plus destinés aux demandeurs d'emploi assez proches de l'emploi et qualifiés, à l'exception près du programme « Persévérance ». Historiquement, « Persévérance » ciblait en priorité les bénéficiaires du RSA (inscrits ou non à Pôle Emploi). Si le public-cible s'est élargi, il reste majoritairement tourné vers les BRSA ou leurs ayants-droits, ce qui permet d'être complémentaire des formations « Impulsion » de Pôle Emploi.

S'agissant de la coordination entre le Conseil régional et Pôle Emploi sur leurs offres, plusieurs initiatives peuvent être soulignées.

- ▶ Tout d'abord, le Conseil régional a souhaité coordonner ses dispositifs avec ceux de Pôle Emploi dans le cadre de **l'expérimentation²⁷ menée depuis 2020 du pilotage régional de l'action de Pôle Emploi et de la formation au niveau régional**. L'expérimentation vise à aider à ce que soient évitées des situations néfastes de mise en concurrence, et ce via plusieurs biais :

²⁷ <https://www.drome.cci.fr/actualite/comite-region-pour-lemploi-faire-matcher-offres-et-demandes>

- **La mise en place de ressources et d'une comitologie** : Un chargé de mission a été dédié à ce sujet afin de coordonner la politique de formation professionnelle avec Pôle Emploi et d'animer une comitologie régulière (réunions bilatérales hebdomadaires).
- **La mise en place de cellules pour faciliter la réponse aux besoins en emploi (avec ou sans passage par la formation)** : La réalisation emblématique et phare de cette expérimentation est la mise en place d'instances territoriales, les **Comités Région pour l'Emploi (CRPE)**, déployés dans chaque département, sous l'égide d'un élu régional et d'un Directeur territorial de Pôle Emploi. Les DDETS y participent. Les CPRE ont pour objectif de faire remonter les offres d'emploi non pourvues ou non identifiées, pour essayer collectivement d'apporter la meilleure réponse aux entreprises dans leurs difficultés de recrutement : les employeurs y adressent leurs offres d'emploi, via leurs représentants (MEDEF, CPME, IU2P, l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises et les chambres consulaires comme la CCI). Les CPRE visent à remédier aux problématiques des offres de formation non pourvues. Ils ont réussi à collecter plus de 4000 offres d'emploi avec des propositions de réponse pour près de la moitié des offres.

Dans le cadre de cette expérimentation, la Direction de l'Orientation et de la Formation du Conseil régional se réunit toutes les semaines avec Pôle Emploi, mais regrette un avancement inégal de la coordination des offres selon les territoires. L'amélioration de la coordination doit en effet être permise via une meilleure information des besoins des territoires par les acheteurs.

- ▶ **Le rôle des Directions territoriales de Pôle Emploi est ici central** : leurs remontées des besoins locaux permettent tant à Pôle Emploi qu'au Conseil régional de mieux appréhender les besoins des territoires, ce qui pourrait conduire à une bonne articulation des dispositifs. Depuis 2020, les liens opérationnels se sont renforcés et ont permis en 2022 la création d'un document de méthodologie « **Analyse besoins de formation de mon territoire** » coproduit Pole emploi et Conseil Régional pour accompagner chaque territoire dans leur coopération. Toutefois, en dépit de ces efforts de coordination, une fois l'information reçue, **celle-ci ne se met pas toujours en place** :

“ *« Le travail des agences territoriales de Pôle Emploi nous permet de prendre connaissance des besoins au niveau des territoires et nous permettrait de nous coordonner avec Pôle Emploi. Mais ce travail de partage des diagnostics pour se positionner ensemble reste compliqué. », le Conseil régional*

- ▶ Sur les années 2020 et 2021, des groupes de travail avec chef Domex et référent sectoriel du Conseil Régional ont permis **d'harmoniser des pratiques annexes à la formation** comme l'accompagnement à la mobilité, les droits et devoirs, les besoins saisonniers, etc.
- ▶ **En complément, des initiatives plus ponctuelles** ont pour but de rappeler la volonté commune d'une accentuation de l'articulation des dispositifs, à l'instar de réunions organisées par la Région ou par Pôle Emploi, à laquelle tous les Directeurs territoriaux de Pôle Emploi, la DGA du Conseil régional et la Direction de l'Orientation et de la Formation du Conseil régional ont participé. Malgré un accord collectif sur le besoin d'une plus grande coordination, aucune mesure concrète n'a été mise en place.

“ *« Tout le monde s'est accordé à plus de coordination. On a demandé à Pôle Emploi de nous insérer dans leurs processus mais il n'y a rien de concret. J'ai demandé une méthodologie de travail précise mais cela n'avance pas. », le Conseil régional*

Enfin, s'agissant de la coordination entre les deux acteurs sur la prescription des publics, le Conseil régional a mobilisé plusieurs leviers pour renforcer l'identification de ses publics :

- ▶ **Le recours à l'auto-prescription via l'application « Ma formation, Mon emploi »** : c'est un auto-positionnement fait par le demandeur d'emploi sur des formations auquel il a droit, gratuitement, et qui sont financées par la Région.
- ▶ **La mobilisation des prescripteurs** : dans le cadre du plan « 1 jeune = 1 solution », 1% de l'enveloppe est dédié au recrutement et à l'accompagnement à la montée en charge sur les marchés publics et sur l'orientation, qui sont les principaux défis de ce plan. Le Conseil régional a ainsi embauché des ambassadeurs de la formation professionnelle (2 ETP au sein du service de l'Orientation) qui ont été en charge de la remobilisation du SPRO.
- ▶ **Le COPIL Etat / Région** de juin 2022 a été l'occasion de rappeler les objectifs de prescription sur les

formations régionales fixés par l'Etat à Pôle Emploi.

2.4 D'une manière générale, le déploiement du PIC a souffert d'un manque d'articulation entre ses différents niveaux d'intervention (marchés, dispositifs, appels à projets)

2.4.1 L'articulation avec les appels à projets nationaux déployés en région ARA

Un suivi des appels à projets nationaux au sein de la DREETS, qui souffre d'un manque de coordination et de vision globale

Les acteurs de la DREETS interrogés en entretien ont pu regretter un manque d'articulation entre les appels à projets nationaux déployés au niveau régional, causant un défaut de visibilité globale des dispositifs PIC en Région. Les acteurs regrettent en effet l'« **éclatement du portage des AAP nationaux** entre les services de la DREETS, cohérent avec la ventilation thématique en interne, mais qui contrevient à la visibilité et lisibilité de l'ensemble ». Parmi les raisons avancées par les acteurs interrogés, on trouve la **spécificité du portage du Pacte en ARA** qui peut se poser comme un élément d'explication de la vision restreinte des dispositifs nationaux.

Le déploiement du Pacte présente quant à lui une articulation imparfaite avec les AAP lancés au niveau national

A plusieurs reprises, les entretiens ont mis en exergue la difficile articulation entre le Pacte et les initiatives prises, au titre du PIC, à l'échelle nationale, et ce pour plusieurs raisons :

- ▶ **Les initiatives nationales prises par le Haut-Commissariat aux Compétences sont parfois venues impacter directement l'action régionale.** Il est en effet généralement prévu une déclinaison régionale d'actions décidées au niveau national, qui peuvent percuter les actions déployées par l'échelon régional, comme c'est le cas notamment sur le numérique. Par exemple, l'outil PIX, développé par le national, est un service public en ligne pour évaluer, développer et certifier ses compétences numériques tout au long de sa vie. Cet outil est, à certains égards, en concurrence avec des actions et projets similaires financés au titre de l'axe 3 du Pacte.
- ▶ **Ces initiatives nationales peuvent mettre à mal la coordination régionale et complexifier la lisibilité de l'offre de formation.** Les services déconcentrés de l'Etat en région avaient à ce titre organisé une réunion spécifique pour pouvoir partager et échanger sur ce sujet des AAP nationaux. La première difficulté alors rencontrée était de parvenir à faire un état des lieux des AAP en cours.
- ▶ **Les appels à projets nationaux (tels que l'AAP 100% Inclusion), rédigés par le niveau national, ne sont pas nécessairement en adéquation avec les besoins du territoire.** Le caractère descendant de ces appels à projets a pu générer une inadéquation dans la réponse au besoin, voire déstabiliser l'écosystème de la formation professionnelle (portage par des acteurs qui n'étaient historiquement pas implantés sur le territoire ou peu connu de l'écosystème).
- ▶ **Les appels à projets nationaux comme régionaux ont pu créer des effets d'aubaine et entraîner des conséquences négatives sur l'écosystème régional.** La DREETS regrette la formation de projets qui se construisent rapidement pour profiter des financements assurés par les appels à projets nationaux. Les services de l'Etat perçoivent le danger que représentent ces « opérateurs un peu opportunistes » qui « balayent » l'écosystème régional.

Les acteurs interrogés ont ainsi regretté ne pas être suffisamment associé, (i) en amont, au stade du lancement des AAP afin d'en partager les objectifs et ainsi éviter les doublons, (ii) pendant le déploiement de l'AAP, afin d'avoir connaissance des candidats déclarés en région et des critères de sélection et (iii), en aval, afin d'avoir une visibilité sur les résultats et impacts générés par ces interventions. En général, il n'y a pas de sollicitation pour avis au stade de l'instruction des projets, à l'exception d'une déclinaison régionale de l'AAP relatif au repérage des Invisibles.

2.4.2 L'articulation dans le cadre de l'appel à projets régional et des expérimentations de l'Axe 3 du Pacte

Face aux appels à projets nationaux et dispositifs, les appels à projets et expérimentations de l'Axe 3 peinent à déployer leur plein effet

Alors que les financements fléchés vers l'Axe 3 sont importants, la DREETS n'a pas toujours été en position d'identifier des lauréats sérieux. La recherche d'innovation dans les projets se heurte à la nécessaire sélectivité des lauréats opérée par la DREETS, qui regrette de ne pas pouvoir suffisamment accompagner certains acteurs ciblés dans leurs projets. Cette difficulté, couplée aux redondances avec les appels à projets nationaux, au constat que les marchés de Pôle Emploi pouvaient en parallèle apporter des formations innovantes et aux questions que soulève la soutenabilité financière des projets financés par appels à projets, ont conduit la DREETS et Pôle Emploi à remettre en question la valeur-ajoutée de l'Axe 3 du Pacte. En effet, comme l'a indiqué la DREETS, les crédits de l'Axe 3 ont probablement été surdimensionnés, amenant celle-ci à se questionner : « *Faudrait-il réutiliser l'axe 3 pour les axes 1 et 2, d'autant qu'on peut tout à fait mettre de l'innovation dans le cadre des marchés de Pôle Emploi. Des projets captés par l'axe 3 ont finalement été intégrés aux marchés Axe 2. On n'a pas forcément besoin d'un axe Innovation en tant que tel : une ligne budgétaire peut suffire* ».

Au titre de l'Axe 3, la DREETS a également déployé une expérimentation visant à proposer une AFEST à 50 demandeurs d'emploi²⁸, dans le but de sensibiliser les entreprises et les accompagner dans la formation à l'AFEST. Cette expérimentation s'est toutefois percutée avec un marché national lancé par la Direction générale de Pôle Emploi en parallèle, visant aussi à déployer l'AFEST pour les demandeurs d'emploi à l'échelle nationale. Ce « doublon » dans les dispositifs a contraint la DREETS à revoir ses objectifs à la baisse vers 30 personnes visées seulement.



« Ce projet vient « contrarier » un peu le déploiement de notre expérimentation. Il arrive un peu plus tôt que prévu, ou bien c'est notre projet qui a pris du retard. Cela a créé un effet de « télescopage » de notre projet, l'obligeant à le ramener à 30 personnes visées. », la DREETS

Le déploiement de la plateforme La Place, si elle met en valeur les projets de l'Axe 3 du Pacte, ne propose pas de visions d'ensemble des actions du PIC

Le déploiement de la plateforme La Place, portée et animée par Via Compétences, a visé à mettre en valeur les projets du Pacte et à créer une communauté d'acteurs de la formation professionnelle. Issue du comité stratégique de gouvernance du Pacte en Région, entre la DREETS, Pôle Emploi et le SGAR, la communauté ARA sur La Place est l'occasion de valoriser les projets financés par la DREETS dans le cadre de l'Axe 3 du Pacte, via la création de contenus en ligne ou non :

- Des webinaires mensuels (carnet de projets) présentant les projets ;
- Des cafés thématiques mensuels, sous la forme d'ateliers d'échange de pratiques entre porteurs de projets.
- Des vidéos via la websérie *Paroles d'innovateurs*, visant à présenter le projet, son état d'avancement, les freins rencontrés. Cela vise aussi à inciter d'autres organismes de formation à répondre à l'appel à projets de la DREETS.
- Des podcasts, pour donner la parole aux bénéficiaires des expérimentations et proposer des regards croisés avec les réalisations du porteur de projet.

La mise en place de la plateforme La Place devait permettre de renforcer la cohérence d'ensemble des dispositifs PIC déployés aux niveaux national et régional. Une des ambitions du PIC était de faire en sorte qu'il y ait une **convergence et cohérence d'ensemble de toutes les actions** : l'idée était alors d'assurer des modalités d'accompagnement différentes avec des briques et des leviers d'action divers et variés. Le déploiement de la plateforme La Place traduit cette volonté de mettre en partage ce qui est fait dans le cadre du PIC et de créer une communauté d'acteurs.

²⁸ L'expérimentation d'AFEST pour les demandeurs d'emplois a fait l'objet d'une fiche monographique au titre de l'étape 3.

Cependant, chaque Région a eu une pleine liberté pour déterminer le contenu de leurs communautés. Ainsi, la Région ARA a choisi de centrer sa communauté sur les dispositifs du Pacte, et en priorité sur les actions mises en place dans le cadre de l'axe 3. La plateforme ne permet donc pas de mettre en valeur les actions du PIC dans sa globalité (appels à projets nationaux notamment).

2.4.3 La cohérence de l'offre de formation et les effets de concurrence entre organismes de formation

■ Une offre de formation pléthorique mais qui peine à trouver son public du fait des effets de concurrence qu'elle engendre

Le PIC et le Pacte en AURA ont entraîné un accroissement sans précédent de l'offre de formation sur le territoire. Toutefois, ces financements additionnels importants ont engendré des jeux de concurrence dans certains secteurs, perçus comme autant d'effets-pervers de « l'abondance ». La multiplication des dispositifs creuse les difficultés d'identification des publics pour les remplir.

- ▶ **La concurrence est d'abord perceptible entre l'ensemble des dispositifs de formation existant sur le territoire** : formations au titre du PIC et du Pacte, formations du Conseil régional, socle de Pôle Emploi, les POE, l'ex-CARED (désormais intitulé Pacte Région pour l'emploi (PRE)), l'apprentissage, les GEIQ, l'IAE, etc. Les formations du PIC et du Pacte risquent même d'être concurrentes entre elles, témoignant de « l'éparpillement des projets soutenus » et de la « grande diversité des acteurs »²⁹.
- ▶ **Une concurrence entre les organismes de formation**, surtout depuis le désengagement de la Région dans la politique de formation professionnelle qui a accru les difficultés financières des organismes de formation privés, très dépendants des marchés publics.

Le PIC est en effet intervenu dans un contexte économique particulièrement difficile pour les organismes de formation privés. Ceux-ci ont particulièrement souffert du désengagement régional dans la formation professionnelle des demandeurs d'emploi : « du jour au lendemain, nous avons eu des bons de commande à 0€ » a ainsi indiqué un organisme de formation. Cette précarité dans laquelle se sont retrouvés les organismes de formation a entraîné des dépôts de bilan de plusieurs organismes privés et des licenciements. En 2018, lorsque le PIC commence à être déployé par Pôle Emploi, le paysage et l'écosystème des organismes de formation privés était donc particulièrement fragile.

Or, si le PIC a entraîné une massification des commandes et un accès facilité à ces marchés, il n'a pas totalement permis de résoudre les difficultés financières des organismes de formation privés en ARA. Le désengagement régional a accru la perception d'une concurrence « déloyale » aux yeux des organismes de formation privés : la plupart des lots des marchés publics sont selon eux remportés par des organismes publics dont les prix sont plus compétitifs par rapport aux organismes privés. L'hypothèse peut toutefois aussi être avancée que c'est la forme de l'allotissement de certains marchés de Pôle Emploi (marché AFC notamment, incluant des lots départementaux avec un gros volume de places à assurer) qui ont pu favoriser certains comme les « gros » organismes de formations et centres (de type AFPA, GRETA, etc.).

²⁹ Cour des Comptes

3. Axe de questionnement évaluatif n°1 : formation des 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

- ▶ La pertinence du ciblage par le PIC du public le plus vulnérable est confirmée en région ARA, où, dans la moyenne des statistiques nationales, **51%** de la population non scolarisée de plus de 15 ans dispose d'un niveau de qualification inférieur au bac en 2018 (contre 52,2% au niveau national selon le recensement général de population) et où le public NEET représente **16,5 %** de la classe d'âge 15 à 29 ans en 2017 (contre 13,3% au niveau national en 2017).
- ▶ Le ciblage par le PIC du public le plus éloigné de la formation et de l'emploi pose toutefois de manière accrue la question de **l'attractivité de la formation professionnelle** pour ce public (et de leur motivation à rester en formation), et ce d'autant plus que la hausse du nombre d'embauches en région ARA (+25,4% de déclarations d'embauche en 2022 d'après l'URSSAF, contre 29,6% au niveau national) peut faire pencher l'arbitrage en faveur d'une entrée en emploi plutôt qu'en formation.
- ▶ Pour le public PIC, mais plus spécifiquement encore s'agissant du public « Invisible », le **rapport à la formation est en effet complexe** et la **prédisposition et la motivation à entrer dans un parcours de formation sont faibles**. Si pour ce public, le passage par une formation préparatoire ou préqualifiante apparaît souvent nécessaire (pour sécuriser ensuite le partir de formation), **ce chaînage ne va pas toujours de soi** : cela revient à préconiser plus de formation pour surmonter les réticences initiales à intégrer une formation. D'autres solutions sont donc à chercher : l'accompagnement dans l'élaboration d'un projet professionnel, la levée des freins périphériques, des formations adossées à une insertion professionnelle, etc.
- ▶ Le déploiement du PIC et du Pacte ARA a d'abord permis **d'accroître le nombre d'entrées en formation** par rapport à la période antérieure au PIC, et ce grâce notamment à la rénovation du marché AFC. La part des publics non-qualifiés au sein de ces formations est relativement stable entre 2019 et 2021.
- ▶ Si les AAP et dispositifs nationaux déployés dans le cadre du PIC ne permettent **pas à ce jour une couverture territoriale complète** (les territoires ruraux étant peu touchés par ces projets et dispositifs), ce constat est contrebalancé par le Pacte, à la fois s'agissant de l'axe 1 (les marchés AFC de Pôle Emploi incitant les organismes de formation à proposer des lieux obligatoires et complémentaires) et de l'axe 2 (stratégie d'allotissement territorial du marché Impulsion notamment).
- ▶ L'atteinte du public PIC, et en son sein, du public Invisible, est donc **améliorée dans le cadre du PIC** grâce à la **combinaison d'une logique de projets** (via les AAP nationaux et régionaux), d'un **renforcement des prestations d'accompagnement** (dans le cadre des marchés des axes 1 et 2) et d'un **enrichissement de l'offre de formation préparatoire et de préqualification**.

Une vision d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés au titre du PIC en Auvergne-Rhône-Alpes et répondant à l'axe de questionnement évaluatif n°1 est présentée en [Annexe 8.3](#).

3.1 Un ciblage des publics fragiles par le PIC en évolution depuis 2018

3.1.1 Le « public PIC », catégorisation qui a évolué au cours des années de déploiement du PIC, concentre un grand nombre de problématiques

Si le « public PIC » constitue une catégorie hétéroclite, les personnes ont en commun leur éloignement du marché de l'emploi et/ou leur faible niveau de qualification

A l'échelle nationale, le PIC a pour finalité la formation de deux millions de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et jeunes éloignés du marché du travail³⁰. Le PIC a toutefois permis d'aller au-delà de ces catégories d'âge et de diplôme, en laissant aux régions de larges marges de manœuvre pour tenir compte des publics rencontrant davantage de difficultés d'insertion sur le territoire. Ainsi, le diagnostic préalable à l'élaboration du Pacte en ARA identifie plusieurs types de publics qui rencontrent davantage de difficultés d'insertion et qui devraient disposer d'un suivi particulier dans le cadre du PIC :

- ▶ **Les populations peu qualifiées, premier public cible du Pacte** : 51% de la population totale du territoire disposait d'un niveau de qualification inférieur au bac en 2018³¹. On retrouve la même proportion parmi la population des demandeurs d'emploi : 53% des demandeurs d'emploi disposent d'un niveau de qualification inférieur au bac, et 52% des bénéficiaires de formation dans la région se déclarent non qualifiés lorsqu'ils commencent leur formation. 29% des abandons de formation en Auvergne-Rhône-Alpes concernent des personnes non qualifiées.
- ▶ **Les jeunes de 15 à 24 ans** : D'après l'INSEE, le taux de chômage des 15-24 ans est de 18,9% au niveau national, contre 7,3% pour l'ensemble de la population en 2021. En région ARA, au deuxième semestre 2021, les jeunes de moins de 25 ans étaient 772 000 à être demandeurs d'emploi dans la région soit 13% des demandeurs d'emploi, un pourcentage moindre qu'au niveau national. Les jeunes de moins de 25 ans représentaient 21% des bénéficiaires de formation en 2017³².
- ▶ **Les personnes en situation de handicap** : On dénombre en région ARA 55 724 DEBOE en 2020, soit 8,2% de la population des demandeurs d'emploi, une part similaire à celle constatée au niveau national³³. Parmi ce public, les jeunes en situation de handicap font face à des difficultés accentuées. Ils sont plus fréquemment sortis du système scolaire du fait (i) d'un décrochage scolaire plus important et plus précoce, (ii) d'un manque d'accès à la scolarisation dans les établissements médico-sociaux et (iii) des difficultés de transition entre le système éducatif et le monde du travail. Des freins administratifs peuvent également complexifier leur situation lorsqu'ils ne disposent pas d'une reconnaissance administrative de leur handicap.
- ▶ **Les personnes en situation d'illettrisme et d'illectronisme** : D'après le plan régional de prévention et de lutte contre l'illettrisme en ARA (2019-2022), les personnes en situation d'illettrisme représentent 300 000 personnes, soit 7% de la population des 18-65 ans (dans la moyenne nationale), et plus du double rencontre des difficultés dans l'utilisation des outils numériques.
- ▶ **Les résidents en QPV** représentaient 9% des demandeurs d'emploi dans la région et les bénéficiaires du RSA 17% fin décembre 2020.

Intégrés au public PIC, les « Invisibles » constitue une sous-catégorie pour lesquelles les enjeux de repérage et de remobilisation sont accrus Auvergne-Rhône-Alpes

Parmi les publics ciblés par le PIC, les « Invisibles » constituent une catégorie spécifique et pour laquelle les enjeux de repérage sont très prégnants. **D'après les chiffres du recensement de population réalisé en 2017 par l'INSEE, en Auvergne Rhône-Alpes, les NEET (i.e. les jeunes de 15 à 29 ans qui se**

³⁰ D'après l'article L. 6122-1 du Code du travail, les actions financées par l'État sont « au profit de jeunes sortis du système scolaire sans qualification et des personnes à la recherche d'emploi disposant d'un niveau de qualification inférieur ou niveau IV (soit un niveau inférieur au baccalauréat ou bac non obtenu), en insistant en priorité sur les personnes en situation d'illettrisme, avec ou sans activité professionnelle »

³¹ INSEE, Statistiques régionales, Dossier complet Auvergne-Rhône-Alpes du 21/03/2022, sur la base d'un recensement de 2018

³² INSEE – Atlas de la région Auvergne-Rhône Alpes

³³ AGEFIPH 2020, Emploi et chômage des personnes handicapées (Région ARA)

déclarent chômeurs, personnes au foyer ou autres inactifs), qui constituent une partie de ces publics « Invisibles », sont estimés à 216 000 et représentent 16, 5 % de la classe d'âge 15 à 29 ans (dont 160 000 environ parmi les 16-25 ans). Derrière cette **catégorie composite**, les parcours de vie et les profils sont très divers : le niveau de scolarisation est variable, et les attentes et les stratégies vis-à-vis de la formation et de l'emploi diffèrent considérablement au sein de cette catégorie.

Encart 2 : Les « Invisibles », un concept dont la définition pose question

Par publics « invisibles », on entend communément les personnes qui ne sont pas accompagnées par le service public de l'emploi (Pôle emploi, mission locale, Cap emploi), prioritairement les jeunes de moins de 30 ans ni en emploi, ni en formation, ni en études (NEET), et les personnes peu ou pas qualifiées (niveau de formation inférieur au Bac)³⁴.

L'entretien avec la Mission locale de Villeurbanne, réalisé lors d'un déplacement de terrain en phase 2 de mission, a permis de déconstruire certaines idées préconçues sur ce public, qui ne forme pas par ailleurs un ensemble homogène. La terminologie même assignée à ce public, « Invisible » a été remise en question par les interlocuteurs : si le jeune est souvent « invisible » aux yeux des acteurs institutionnels, il ne l'est pas nécessairement pour la société ou des structures d'insertion de premier plan (telles que les missions locales). Ce constat a d'ailleurs également été partagé par d'autres Missions locales en Martinique, autre région d'étude, où les acteurs de terrain ont également remis en question le terme même d'« Invisible ». Les observations de terrain ont d'ailleurs pu confirmer ces propos puisque les structures d'insertion connaissent précisément les endroits où les jeunes ont pour habitude de se réunir, ce qui légitime d'ailleurs les démarches « d'aller-vers » mises en œuvre par les structures.

“ *« Les jeunes sont toujours visibles, ne serait-ce que par les actes de nuisance commis par certains ; ils sont visibles du voisinage et du quartier, à défaut d'être visibles pour les institutionnels », Mission locale de Villeurbanne*

L'évaluation de terrain en ARA a confirmé un contexte initial marqué par la difficulté d'atteinte de ce public : ce sont des personnes qui n'étaient jusque-là pas accompagnées – car pas visibles – par le service public de l'emploi (Pôle emploi, mission locale, Cap emploi), prioritairement les jeunes NEET de moins de 30 ans ni en emploi, ni en formation, ni en études, et les personnes peu ou pas qualifiées. Le diagnostic en place à l'adoption du Pacte souligne plusieurs raisons à cela :

- ▶ **La formation, qui peut être un objectif pour ces publics, requiert en amont de créer les conditions et les envies de cet apprentissage**, nécessitant une pédagogie et des modalités d'apprentissage adaptées, (ce public étant plus souvent réfractaire aux formations théoriques et au face-à-face descendant). Pour les jeunes en situation de décrochage scolaire tout particulièrement, dont le rapport à l'apprentissage est plus complexe, il faut leur faire comprendre que les matières étudiées seront professionnalisantes et non pas des matières générales. Cette phase de pédagogie est jugée indispensable par la mission locale interrogée à l'occasion du déplacement de terrain.
- ▶ **Le non-recours à la formation s'explique également par la difficulté à formuler un projet mais aussi à accéder à leurs droits** (du fait notamment d'une forte appréhension face aux démarches administratives).
- ▶ **Il s'agit d'un public très volatile, pour qui la temporalité de l'entrée en formation est clé. Cette temporalité est cruciale à double titre :**
 - **S'agissant de la durée entre l'inscription et l'entrée effective en formation** : les prescripteurs sont contraints par les dates d'entrée de formation qui, lorsqu'elles sont trop éloignées, peuvent induire entre temps un changement d'objectif professionnel ou une baisse de motivation, avant même le début de la formation.
 - **S'agissant de la durée totale de la formation : si certaines formations sont relativement courtes (brancardier, agent de sécurité, ambulancier)**, les formations peuvent fréquemment durer jusqu'à 8 et 9 mois, ce qui est long pour un public peu habitué et/ou peu à l'aise avec

³⁴ <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/ile-de-france/Region-et-institutions/Demarches-administratives/Entreprises-Salaries/Appel-a-projets-2021-Reperer-et-mobiliser-les-publics-invisibles>

l'enseignement en « en face-à-face descendant » et en format « classe »³⁵. La logique de certification partielle et de bloc de compétences peut ainsi constituer une réponse pertinente pour raccourcir la durée des parcours de formation.

3.1.2 Prévu dans le cadre du PIC, le repérage des personnes très éloignées de l'emploi s'est complexifiée depuis la fin de la crise sanitaire, en lien avec la multiplication des dispositifs et la baisse du chômage

Les actions de repérage et de remobilisation des publics très éloignés de l'emploi sont au cœur des objectifs du PIC et du Pacte.

Face à ces difficultés d'atteinte du public « Invisible », le déploiement de dispositifs spécifiquement dédiés à son repérage et à sa remobilisation constitue un prérequis indispensable à l'entrée en formation. Le repérage et l'accompagnement de ce public est un travail de longue haleine, alternant des phases de progressions et de régressions, avec des risques de rupture élevés : d'après la mission locale interrogée, pour ce public, « *on ne saurait parler de sortie positive en emploi ou formation tant, avec ces jeunes, il faut faire face à des fréquentes phases de régression, du fait des nombreux freins périphériques* ». Ce n'est que lorsqu'un travail sur l'ensemble des freins a été réalisé, que le conseiller peut proposer une entrée en formation ou en emploi. En attendant ce *momentum*, un accompagnement sur la levée des freins périphériques et une réflexion sur le projet professionnel doivent être menées de manière synchrone et continue. Les principaux freins périphériques pesant sur les Invisibles sont les difficultés d'accès au logement, la problématique de garde d'enfants, les situations de dépendance et d'addiction, et, plus globalement, les problèmes de santé.

Les pratiques de « sourcing » et de remobilisation sont valorisées au travers du troisième objectif du PIC « Susciter l'innovation », tandis que l'accès des publics fragilisés aux parcours qualifiants constitue un enjeu-clé de l'Axe 2 du Pacte en Auvergne-Rhône-Alpes qui s'attache dès le texte d'origine du Pacte à développer des dispositions spécifiques afin de toucher les « personnes en panne de perspectives socio-professionnelles ».

En ARA, les enjeux de repérage et de remobilisation des publics vulnérables sont ainsi traités par plusieurs grands moyens d'actions :

- ▶ **Un marché d'envergure, propre aux régions ARA et PACA, le marché « Impulsion »** doté d'un budget de près de 13M€ euros annuel sur deux ans pour un objectif de près de 2700 inscrits en année 1 et 2300 inscrits en année 2 : il vise à remobiliser et réintégrer dans l'écosystème de l'emploi et de la formation professionnelle les publics qui en sont exclus, les « Invisibles ». Cette catégorie regroupe une grande variété de profils : demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes déscolarisés, bénéficiaires du RSA, etc. Il se caractérise par de nombreuses adaptations par rapport au marché AFC de Pôle Emploi : flexibilité dans la durée et les modalités d'entrée et d'inscription, innovation dans les contenus et les supports pédagogiques, et important renforcement de l'accompagnement social des publics pour lever les freins à la formation.
- ▶ **Des actions d'« aller-vers » expérimentales** : Les appels à projets, nationaux et régionaux. Au niveau national, deux appels à projets du PIC visent à remobiliser les publics « invisibles » : l'appel à projets « **Repérer et mobiliser les publics invisibles et en priorité les plus jeunes d'entre eux** » et l'appel à projets « **100% Inclusion** » (c'est le cas du projet FAIR[e] ayant fait l'objet d'une étude de cas). Ils sont déclinés au niveau régional par des organisations ou consortiums lauréats. Au niveau régional, les appels à projets régionaux lancés par la DREETS dans le cadre de l'Axe 3 du Pacte permettent d'expérimenter des leviers d'action de repérage de ces publics.
- ▶ **Des actions d'« aller-vers » portées par Pôle Emploi** : Avec l'objectif du PIC de former deux millions de demandeurs d'emploi supplémentaires peu ou pas qualifiés et de jeunes éloignés du marché du travail, Pôle Emploi a mené un important travail de repérage et de remobilisation de ces publics, en particulier aux travers d'actions de rencontres-employeurs menées au sein des quartiers prioritaires de la ville (QPV).

³⁵ Il convient toutefois de nuancer ce constat : la formation continue n'est bien sûr pas toujours dans une logique « descendante », mais les publics peuvent en avoir cette représentation.

Le repérage du public PIC, et notamment des Invisibles, s'est avéré complexe tout au long du déploiement du PIC du fait d'un contexte sanitaire et économique peu favorable et de la multiplication des dispositifs en leur faveur

L'objectif du PIC de former deux millions de demandeurs d'emploi supplémentaires peu ou pas qualifiés et de jeunes éloignés du marché du travail incite Pôle Emploi et les acteurs de la formation professionnelle (organismes de formation, lauréats des appels à projets du PIC et du Pacte) à redoubler d'efforts pour repérer les publics fragiles les plus éloignés de la formation et de l'emploi avant de les orienter vers une formation ou un parcours. L'identification des publics vulnérables et leur mobilisation dans la formation constitue ainsi un enjeu persistant pour ces acteurs, mais **cet enjeu s'est aggravé notamment depuis la fin de la crise sanitaire**. Deux facteurs principaux complexifient le repérage des publics peu qualifiés et fragiles :

- ▶ **La reprise économique forte et rapide qui a suivi la fin de la crise sanitaire** : A l'issue des confinements répétés dans le cadre de l'épidémie de Covid-19, la reprise économique a été dynamique et a engendré la publication de nombreuses offres d'emploi. Pour les publics peu qualifiés et fragiles, l'arbitrage entre le retour à un emploi rapide et une formation de plusieurs mois mène plus souvent vers l'emploi. Même si ce dernier est précaire, l'emploi est souvent plus attractif qu'une formation : « *Les publics PIC et les plus bas niveaux se projettent difficilement sur des périodes longues et vont privilégier l'accès à l'emploi rapide.* », d'après la référente du DOMEX du BTP à Pôle Emploi. Ce constat invite également à interroger la dichotomie qui est couramment pratiquée entre demandeurs d'emploi « proches de l'emploi » et ceux qui en sont dit « éloignés ».
- ▶ **La multiplication des dispositifs risque de tarir la cible potentielle des publics fragiles, en faisant se concurrencer les offres, en particulier en faveur des « invisibles »** : Le PIC et le Pacte en région entraînent une multiplication des dispositifs qui ciblent tous peu ou prou des publics similaires : appels à projets nationaux, appels à projets régionaux, formations Pôle Emploi, formations du Conseil régional. La multiplication des portes d'entrée pour les publics fragiles engendre des risques de concurrence entre dispositifs sur l'identification de ces publics, en particulier s'agissant des « invisibles ». En effet, les publics « invisibles » sont parmi les plus difficiles à identifier. En outre, on peut faire l'hypothèse qu'il y a des degrés dans « l'invisibilité » du public, et que les programmes ont d'abord mobilisé « les moins invisibles des Invisibles », ce qui rend plus complexe le repérage au fil des années. Cette difficulté s'illustre particulièrement dans le cas des formations du marché « Impulsion » expérimenté par Pôle Emploi dans le cadre du PIC, qui ciblent les mêmes types de publics que les formations du marché « Persévérance » porté par le Conseil régional depuis 2018.



« Dans le Rhône, il y a beaucoup de dispositifs ; cela génère des effets de concurrence, parfois entre un même financeur (l'Etat) qui se fait concurrence avec lui-même. On a presque tout inventé. On se heurte au problème majeur de la détection des personnes très éloignées de l'emploi. », un membre de la Préfecture du Rhône

Ces phénomènes de concurrence entre dispositifs sont particulièrement fréquents dans le Rhône qui réunit une forte concentration de dispositifs. Déployé à l'échelle de la Métropole de Lyon, le projet FAIR[E] a par exemple cumulé les deux difficultés énoncées ci-dessus, générant des difficultés d'identification et de « sourcing » de son public cible.

Encart 3 : Les difficultés de repérage des publics pour le projet FAIR[E], lauréat de l'appel à projets national « 100% Inclusion »

Lancé en octobre 2020, le projet FAIR[E] est un **parcours expérimental d'accompagnement à l'emploi** piloté par la Maison métropolitaine d'insertion pour l'emploi (Mmi'E), déployé sur le territoire de la métropole de Lyon. Financé dans le cadre de **l'appel à projets national 100% Inclusion à hauteur de 9M€**, dont un financement PIC de 2,25M€, le projet vise à accompagner et insérer durablement dans l'emploi **750 personnes** éloignées de l'emploi au moyen d'un parcours de formation en 3 étapes allant du repérage et de la remobilisation jusqu'à la sortie en emploi durable (CDD ou CDI) en passant par une étape de formation en POE de 3 mois et de 12 mois de contrat de professionnalisation (alternance).

Mise en œuvre et chiffres-clé :

- ▶ **Montant total du projet et part du cofinancement PIC** : 9 M€ sur trois ans, avec 25% de

cofinancement PIC, soit 2,25M€.

- ▶ **Nombre de demandeurs d'emploi attendus / inscrits sur les promotions 1 à 6, entre 2020 et 2022) : 368 personnes sont entrées dans le parcours** sur les 750 demandeurs d'emploi visés au total, soit **49% de l'objectif atteint**. Sur ces inscrits, 270 personnes ont bénéficié de la POE³⁶, réparties sur les promotions 1 à 6, entre 2021 et 2022. Le projet est encore en cours, avec les promotions 6 et 7 qui se tiennent actuellement³⁷.
- ▶ **Typologie des demandeurs d'emploi**, au premier jour du parcours (SAS) : DELD (39%), bénéficiaires du RSA (15%), jeunes de moins de 26 ans (16%), « Invisibles » (14%)
- ▶ **Taux de sorties positives sur toutes les promotions** : Alternance : 20%, CDI : 16%, CDD de 6 mois et + : 15%, Formation qualifiante/certifiante : 6%, CDD de – de 6 mois : 4%

Ce projet rencontre néanmoins des difficultés à atteindre ses objectifs : à date de fin 2022, le nombre d'entrées prévues dans le dispositif avait été atteint à 49% alors que le projet se situait aux deux tiers de son déploiement. Le projet FAIR[E] s'est en effet heurté à des problématiques diverses qui ont empêché de repérer et intégrer le public cible dans le dispositif :

- ▶ **La durée du parcours** : le parcours se compose notamment d'une POE de 3 mois, qui paraissent longs pour certains demandeurs d'emploi qui, bien qu'éloignés de l'emploi, peuvent souhaiter retrouver rapidement du travail rapidement, d'autant que la durée totale du parcours est normalement de 15 mois (3 mois de POE suivis de 12 mois d'alternance). Le prérequis de s'investir pendant plus d'un an peut freiner des personnes, en particulier les jeunes qui n'ont pas toujours la maturité et la volonté de se former sur le temps long et souhaitent trouver un emploi rapidement.
- ▶ **Un excès d'offres** pour les demandeurs d'emploi et une méconnaissance du parcours FAIR[E] du côté des prescripteurs. Le projet FAIR[E] souffre d'une concurrence entre les offres, notamment celles des projets financés par les appels à projets nationaux du PIC (100% Inclusion et les Invisibles). « *Aujourd'hui il existe énormément d'actions : les appels à projets nationaux, le CEJ, le PIC porté par Pôle Emploi avec une offre de formation qualifiante et de remise à niveau importante, etc. Il faut faire en sorte que le projet trouve sa place.* », entretien avec le consortium de FAIR[E]. Alors que les jeunes sont l'une des principales cibles du projet FAIR[E], la prescription par les Missions locales est relativement faible et se heurte à la concurrence de dispositifs déjà nombreux à la Métropole en faveur des jeunes. Par exemple, plus de 450 structures dans la Métropole de Lyon accompagnent des jeunes demandeurs d'emploi dans le cadre du parcours « Itinéraire Emploi Renforcé » (l'IER), financé conjointement par Pôle Emploi et la Métropole.

3.2 Les actions spécifiquement dédiées au repérage et à la remobilisation des publics vulnérables ont globalement renforcé l'identification de ces publics, avec toutefois des résultats nuancés

3.2.1 Des appels à projets nationaux et régionaux qui ont globalement renforcé les pratiques d'« aller-vers » les publics fragiles

Le PIC, au travers notamment des projets déployés via les appels à projets nationaux, a permis de mettre l'accent sur la question du repérage et de la mobilisation des personnes les plus éloignées de l'emploi en ARA, tout en mettant en lumière leurs besoins d'accompagnement spécifiques et la nécessité de faire évoluer les modes de travail entre acteurs en lien avec ces publics. Les deux appels à projets nationaux déployés en Auvergne-Rhône-Alpes ont engendré des progrès dans l'atteinte des « Invisibles », notamment grâce à la mise en réseau des acteurs du territoire.

³⁶ Les 98 personnes qui ne sont pas rentrées dans la POE ont soit volontairement décidé de ne pas l'intégrer (abandons volontaires), soit n'ont pas été retenus par l'organisme de formation pour des raisons multiples, détaillées dans la présente fiche (ils sont alors réorientés vers leur conseiller afin qu'un dispositif plus approprié leur soit proposé)

³⁷ Les données transmises à l'équipe évaluatrice concernant les promotions 1 à 5 sont exhaustives. Pour les données relatives aux promotions 6 et 7 (en cours de déploiement), celles-ci sont partielles.

L'AAP national « Repérage des Invisibles »

L'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles et en priorité les plus jeunes d'entre eux » défini au niveau national et mis en œuvre dans chaque région, en prenant en compte les spécificités régionales, constitue l'un des principaux dispositifs dédiés à l'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.

D'après les acteurs des Missions locales interrogés, les projets déployés dans le cadre de l'AAP « Repérage des Invisibles » sont indispensables. Cependant, ils soulignent le fait qu'il faut à tout prix **éviter le phénomène de « stop and go » sur ce type d'actions**. Les liens étroits créés avec les jeunes repérés (travail sur la confiance à travers la présence de long terme) s'en trouveraient sinon fragilisés : *« si l'on n'est plus présent de manière récurrente, alors tout le travail effectué en amont échoue »*.

L'atteinte de ce public requiert une démarche partenariale indispensable, via par exemple la mise en place de permanences et de maraudes régulières associant les missions locales, les acteurs associatifs locaux (ARTAG par exemple) et les éducateurs prévention. Ainsi, le PPRMI, projet lauréat de l'AAP « Repérage des invisibles », **s'appuie sur un consortium d'acteurs**, regroupant les éducateurs prévention, l'ARTAG, les centres sociaux, etc. Grâce à cette inscription territoriale renforcée, sur l'objectif total de 500 jeunes à repérer – et parmi eux, de 200 jeunes à intégrer dans le dispositif PPRMI en accompagnement régulier³⁸, le projet a permis de repérer 350 jeunes et 205 ont été intégrés (soit moins de repérage mais davantage de sorties positives).

L'AAP national « 100% Inclusion » et l'exemple du projet FAIR[E]

L'appel à projets national « 100 % Inclusion – La fabrique de la remobilisation », également déployé au niveau territorial, 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 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 région ARA, 6 projets ont été retenus dans le cadre de cet AAP et ont permis d'accompagner 1 121 personnes (pendant une durée moyenne de 6 mois environ), parmi lesquels 28% ont trouvé un CDI ou un CDD de +6 mois à l'issue du dispositif.

Parmi les 6 projets retenus de l'appel à projets « 100% Inclusion », **le projet FAIR[E]** a été déployé sur le territoire de la métropole de Lyon sous l'impulsion de la Maison métropolitaine d'insertion pour l'emploi (Mmi'E). Il vise en priorité les publics les plus éloignés de l'emploi, dont les « Invisibles », qui représentent 14% des publics inscrits au premier jour du parcours.

Cet appel à projet avait vocation à permettre la naissance de projets expérimentant plusieurs moyens pour aller vers les publics en périphérie du système de l'emploi et de la formation professionnelle. Dans le cas du projet FAIR[E], un enjeu résidait dans l'identification de ces publics-cibles du parcours expérimental. Le consortium a donc mis en œuvre deux leviers principaux pour repérer et remobiliser ces personnes.

AAP Repérage des Invisibles en ARA	
Montant global des projets retenus ARA	des 6 260 161€ mobilisés en région ARA. en Montant moyen alloué aux porteurs : 284 552€
Nombre de lauréats ARA	de 22 projets lauréats d'après les données du collecteur
Nombre de personnes repérées et mobilisées ARA	de 3 758 personnes repérées, parmi lesquelles 78% ont été mobilisées d'après les données du collecteur
Exemples de projets phares	Grand angle, (In)visibles, changeons de regard, porté par le Centre Régional Information Jeunesse (CRIJ ARA) Permanence de proximité de repérage et de mobilisation du public invisible (PPRMI) porté par la mission locale de Villeurbanne

³⁸ Dans l'AAP « Repérage des Invisibles », un distinguo est fait entre les jeunes « repérés » et les jeunes « mobilisés », c'est-à-dire ceux qui ont réellement accepté d'être suivis et accompagnés

- ▶ **La mobilisation des partenaires** est aussi un moyen pour mieux identifier les publics fragiles. Pour résoudre ses problématiques de « sourcing », le projet FAIR[E] s'est appuyé sur deux leviers de mobilisation d'un réseau de prescripteurs et d'associations (voir encart n°6 ci-dessous).
- ▶ **La proximité géographique** des actions proposées avec les lieux de résidence des publics ciblés est aussi un facteur de réussite pour un meilleur repérage de ces personnes, à l'image du projet FAIR[E].

Encart 4 : Les efforts dans la capacité de repérage des publics-cibles du projet FAIR[E]

La réponse aux problématiques de sourcing dans le cadre du projet FAIR[E] s'est faite via la mobilisation de plusieurs leviers :

- ▶ **La mobilisation des partenaires et des prescripteurs** : Le sourcing est principalement permis par les partenariats du projet avec la Métropole de Lyon et Pôle Emploi : 19 agences sont sollicitées et plusieurs milliers de conseillers. La Métropole redirige des BRSA, via ses conseillers et l'outil d'auto-prescription. Elle s'appuie aussi sur son réseau de prescripteurs. Dans le cadre du projet, le sourcing est principalement le fait de la Mmi'E par le biais d'envois de mails, d'une publication sur leur site Internet (*job board*), et d'un travail avec le réseau de prescripteurs de la MM'iE. Pour le renforcer, le groupement d'employeurs peut également prendre part à ce *sourcing* en contactant ses prescripteurs traditionnels. De plus, le projet a été intégré dans le projet « Rebondir » de la Métropole, ce qui lui permet de s'appuyer sur un **écosystème de partenaires prescripteurs**.
- ▶ **La mobilisation du réseau associatif pour toucher spécifiquement les Invisibles** : Pour remédier à la difficulté d'atteinte des Invisibles, des associations sont mandatées pour aller chercher le public Invisible. Sur la promotion 1, c'était l'association Booster d'Avenir qui a eu pour mission d'orienter le public Invisible vers le projet. Booster d'Avenir, qui a permis d'identifier 15 personnes dites « invisibles » pour la première promotion. Le mandat de l'association n'a en revanche pas été renouvelé sur les promotions suivantes (l'association n'ayant pas souhaité reconduire le mandat afin de se concentrer sur d'autres partenariats de taille plus importante), ce qui aurait eu un impact sur le nombre d'Invisibles accompagnés par la suite. En effet, sur les promotions suivantes, c'est l'association « 1 CV, 1 job » qui a été mandaté mais qui peine cependant à mobiliser ce public. Le nombre de publics invisibles a baissé au fur et à mesure des promotions, passant de 36 à la première promotion, à 4, 0, 6 et 1 personnes respectivement au sein des promotions 2, 3, 4 et 5.
- ▶ **La proximité géographique et la couverture du territoire métropolitain** : Afin d'être au plus près des publics, les promotions sont organisées dans des communes différentes de la Métropole de Lyon pour toucher un maximum de publics et faire connaître le projet : Promotion 1 à Pierre Bénite, Promotion 2 au Groupama Stadium (Décines), Promotion 3 à Gerland et Promotion 4 à Vaise.

L'appel à projets régional de l'Axe 3 du Pacte

Au niveau régional, certaines expérimentations financées sur l'AAP régional au titre de l'Axe 3 du Pacte ciblent spécifiquement le repérage des invisibles via des approches innovantes à l'instar du **Pic'Up Tour**. Porté par l'IFRA et la fédération Léo Lagrange, il a pour but de repérer les publics invisibles et de favoriser leur émancipation par le développement de projets personnels et professionnels en venant à leur rencontre via un dispositif mobile. Lancé en 2021, le projet se focalise sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville en Nord-Isère.

3.2.2 Mais ces appels à projets ont démontré un risque avéré de « stop and go » et de maintien des disparités territoriales

Si les appels à projets constituent des opportunités de financement intéressantes pour les porteurs du territoire (généralement des acteurs associatifs ou institutionnels), cette modalité de financement entrave généralement la pérennité et la durabilité des projets

Les appels à projets du PIC, en particulier ceux déployés au niveau national (tels que « Repérer et mobiliser le public invisible » ou « 100% Inclusion », constituent des mannes financières importantes pour les acteurs de l'insertion à l'échelle du territoire (qu'il s'agisse d'acteurs associatifs ou institutionnels tels que les Missions locales). Ces appels à projets leur permettent de monter des actions nouvelles ou d'améliorer/compléter des actions déjà existantes et de s'ajouter à leur « socle » de financement.

Bien qu'opportuns, le financement de projets par le biais des appels à projets présente **le risque de limiter la pérennité des projets déployés**. Cela est notamment visible s'agissant du projet FAIR[e], qui a fait l'objet d'une fiche monographique. Alors que le projet a nécessité la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs et de partenaires (acteurs institutionnels, groupements d'entreprises, entreprises, centres de formation notamment) et que ce travail partenarial commence à porter ses fruits après plusieurs années de déploiement du projet, la fin des crédits PIC pose la question de manière accrue de sa durabilité. Le projet FAIR[E] s'accompagnait en effet d'un engagement du consortium, dès le démarrage du projet, à pérenniser le dispositif au-delà, en construisant un **dispositif durable et autofinancé par des apports publics et privés, qui n'est à ce jour pas observé**. Si le PIC n'avait vocation qu'à financer l'étape d'amorçage du projet, force est de constater le caractère indispensable du financement PIC dans la construction financière du projet.

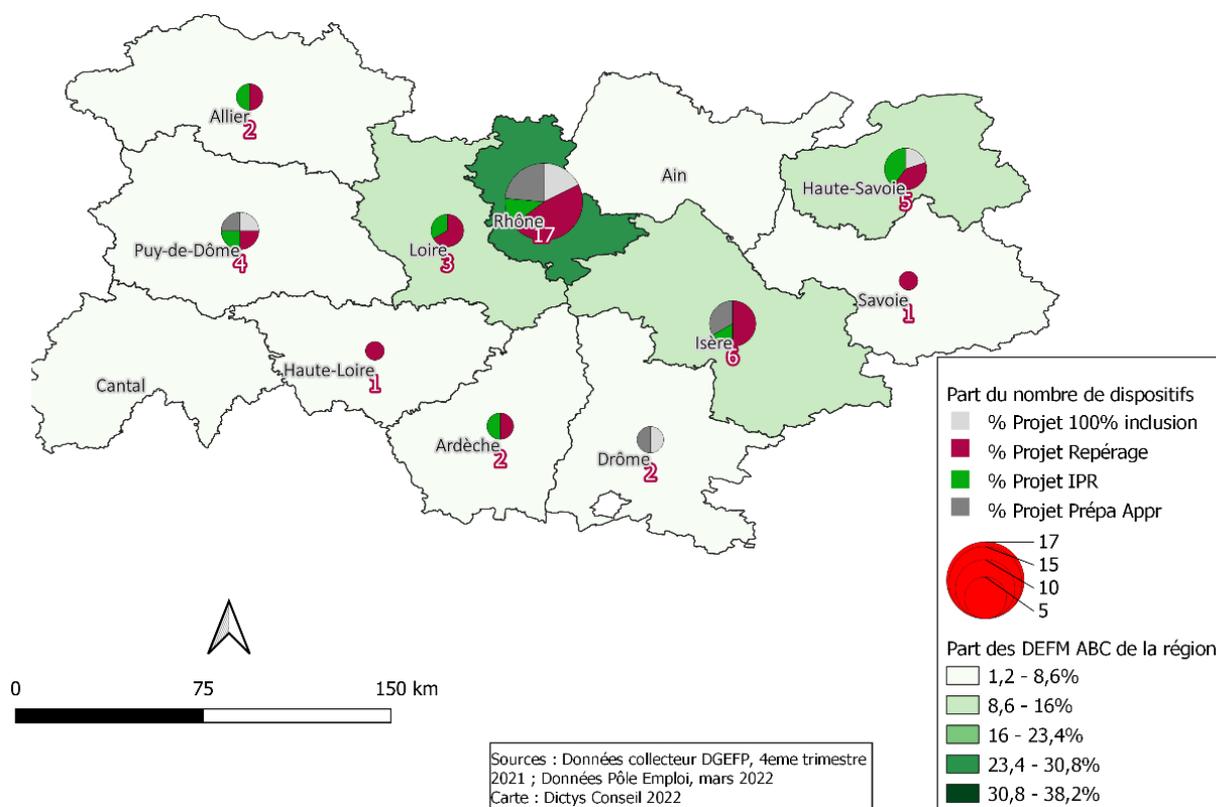
A l'échelle de la région ARA, les appels à projets nationaux couvrent de manière incomplète le territoire régional, au détriment particulièrement des territoires ruraux

S'agissant des dispositifs et appels à projets nationaux déployés en ARA dans le cadre du PIC, un différentiel dans la géolocalisation des porteurs (et donc des entrées en formation) peut être observé entre zones urbaines versus rurales. Comme en témoignent les cartographies présentées ci-dessous, les départements les plus ruraux (tels que l'Allier, le Cantal, l'Ardèche, la Drôme) ont peu ou pas de projets financés dans le cadre des AAP nationaux, et donc peu ou pas d'entrées en formation ; tandis que les départements plus urbains et densément peuplés concentrent les dispositifs (Rhône, Loire, Isère, notamment).

Cette géolocalisation des porteurs de projets est d'abord cohérente avec la **densité de population** et avec la **part des DEFM ABC dans chacun des départements**. S'agissant de l'AAP Repérage des Invisibles, c'est aussi cohérent avec la **part de NEETS** dans chacun de ces départements : d'après le recensement de l'INSEE³⁹, les effectifs les plus importants de NEETS se retrouvent dans le Rhône (57 000 jeunes), en Isère (34 000 jeunes), et dans la Loire (avec 22 000 jeunes).

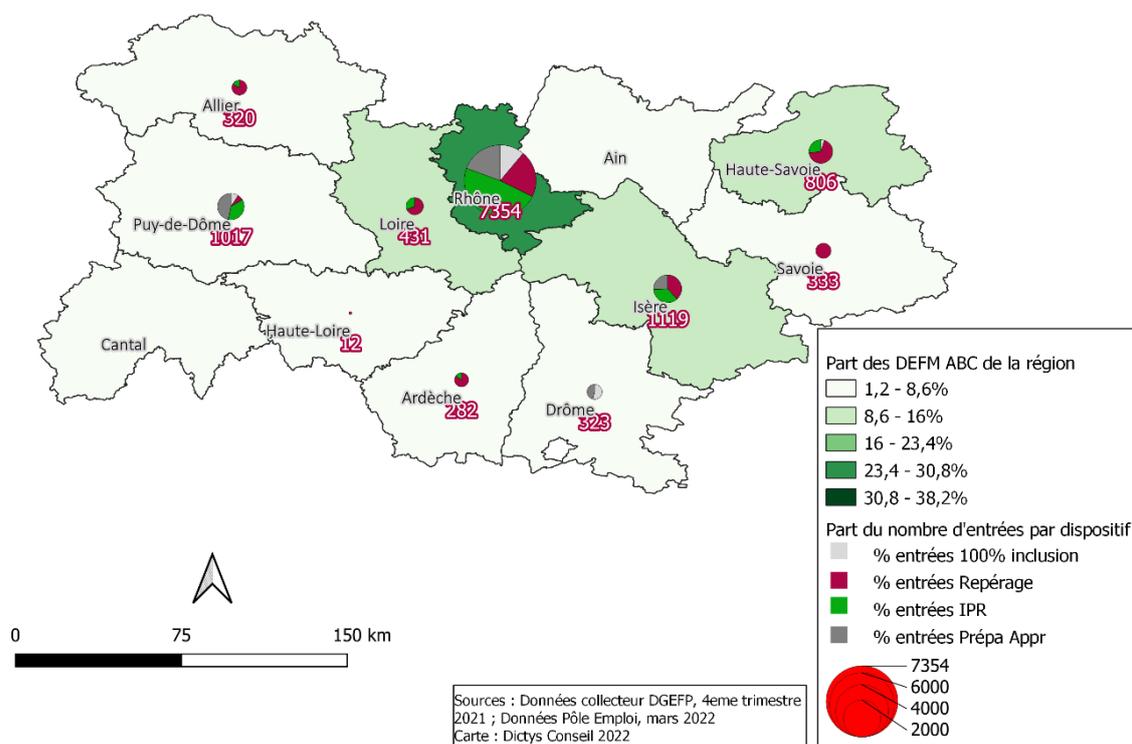
³⁹ Recensement de population réalisé en 2017 par l'INSEE

Figure 5 : Nombre de projets comptabilisés dans le collecteur de la DGEFP par département au 4^{ème} trimestre 2021 (100% Inclusion, Repérage des invisibles, IPR, Prépa Apprentissage)



Données du collecteur, élaboration EY

Figure 6 : Nombre d'entrées comptabilisées dans le collecteur de la DGEFP déployés par département au 4^{ème} trimestre 2021 (100% Inclusion, Repérage des invisibles, IPR, Prépa Apprentissage)



Source : Données du collecteur, élaboration EY

Pour autant, le PIC, en incitant au **déploiement d'une approche territorialisée**, porte une attention particulière aux habitants des quartiers QPV ainsi qu'aux habitants des territoires ruraux les plus en difficulté (du fait notamment de l'importance du relief montagneux propre à certains territoires de la région et de l'éloignement des centres urbains). Or, d'après les données du collecteur, les différents appels à projets nationaux peinent à atteindre les zones de revitalisation rurales :

Tableau 5 : Part de personnes habitant en QPV et en ZRR atteintes par les principaux AAP nationaux déployés dans le cadre du PIC en Auvergne Rhône Alpes

	% de personnes habitants en QPV	% de personnes habitants en ZRR
AAP 100% Inclusion	35%	1%
AAP Prépa Apprentissage	13%	13%
AAP Repérage des invisibles	24%	6%
Auvergne-Rhône-Alpes	12%	4%

Source : Données du collecteur

Les données du collecteur indiquent *a contrario* que les QPV sont plutôt bien couverts par certains AAP nationaux, notamment 100% Inclusion et Repérage des Invisibles, pour lesquels respectivement 35% et 24% des personnes mobilisées habitent en QPV.

Le faible atteinte des zones de revitalisation rurales par les dispositifs PIC déployés au niveau national laisse suggérer que l'éloignement de la formation et de l'emploi est aussi géographique, et non pas seulement le fruit de freins économiques et socio-culturels. Des contraintes particulièrement fortes pèsent sur les publics les plus fragiles habitant en ZRR territoires ruraux où les temps de déplacement sont allongés par des éléments topographiques et où l'offre de mobilité est moindre.

3.2.3 En complément des appels à projets, Pôle Emploi expérimente en ARA de nouveaux moyens pour aller vers les publics-cibles des formations du PIC

Les difficultés récentes de repérage des publics fragiles ont incité Pôle Emploi à adopter des pratiques volontaristes pour mieux repérer les publics fragiles

Deux types d'actions ont été menées par Pôle Emploi en Auvergne-Rhône-Alpes pour mieux identifier ces publics :

- ▶ **Le lancement en 2022 de l'initiative « Place de l'emploi et de la formation », un village itinérant hors-les-murs financé dans le cadre du PIC.** Conçu comme un lieu d'échanges et de rencontres entre des employeurs, des conseillers Pôle Emploi et des publics, les « Places de l'emploi et de la formation » ont pour objectif de rapprocher les services de l'emploi et de la formation des personnes qui en ont le plus besoin : habitants des zones dépourvues de services de proximité, dans les quartiers des centres urbains ou dans les villages ruraux isolés. Ces événements de « job dating » sont construits en partenariat avec la Préfecture. Au total en 2022, **21 places de l'emploi ont été organisées** dans les villes et villages de la région Auvergne-Rhône-Alpes. **4 200 visiteurs y ont été accueillis** et ont pu rencontrer 280 entreprises et de nombreux partenaires. En 2023, 50 dates sont prévues dans toute la Région⁴⁰. Ces événements sont aussi l'occasion de promouvoir des actions de formation du PIC et d'orienter les publics vers un métier ou une formation.
- ▶ **Une animation renforcée de la plateforme nationale de Pôle Emploi « Mes événements emploi ».** La Direction régionale de Pôle Emploi en Auvergne-Rhône-Alpes a accentué ses efforts d'animation de cette plateforme en ligne qui permet aux personnes et aux entreprises de filtrer et d'identifier les actions menées en fonction des territoires.

⁴⁰

<https://www.pole-emploi.org/regions/auvergne-rhone-alpes/acteurs-de-lemploi/plan-dinvestissement-dans-les-competences/2022/bilan-pic-2022-en-auvergne-rhone-alpes--objectif-atteint.html?type=article>

Bien que le repérage des publics ne soit pas au cœur de la mission première de Pôle Emploi, ces actions d'« aller-vers » les publics fragiles ont entraîné des changements positifs dans le niveau d'engagement et de mobilisation des équipes de Pôle Emploi vers ces personnes. La Préfecture du Rhône et Pôle

“ Emploi s'étaient mutuellement fixé un objectif de changer l'organisation interne de Pôle Emploi en renforçant la dimension d'approche des publics les plus éloignés de l'emploi, alors que Pôle Emploi s'appuie traditionnellement sur une base de demandeurs d'emploi inscrits dans ses fichiers.

« On a pu observer un gros effort des équipes de Pôle Emploi. Cela a provoqué un changement culturel au sein des équipes. Au début, j'ai vu que c'était complexe, puis c'est devenu une méthode de travail installée et habituelle. C'est aussi intéressant pour les équipes : le métier des conseillers Pôle Emploi change et a beaucoup évolué. », un membre de la Préfecture du Rhône

Les seniors peu qualifiés et les personnes en situation de handicap, deux catégories de publics fragiles encore insuffisamment prioritaires, que les appels à projets régionaux ciblent à la marge

Si d'importants efforts de repérage et de remobilisation des publics ont été menés dans le cadre du PIC, ils ont visé en priorité les jeunes peu qualifiés (par ailleurs également visés à travers le plan « 1 Jeune, 1 Solution »). Les efforts réalisés par les prescripteurs et les organisations lauréates des appels à projets se sont davantage tournés vers cette catégorie de publics, au détriment parfois des seniors, malgré l'importance de la formation pour ces derniers lorsqu'ils ne sont pas qualifiés. En effet, les seniors représentaient en octobre 2022 30% des demandeurs d'emploi de fin de mois (DEFM) et 19% des publics PIC, contre une part des jeunes de 13% des DEFM et 23% des publics PIC⁴¹. Les seniors souffrent donc plus du chômage que les jeunes bien qu'ils représentent une part proche de celle des jeunes parmi les publics PIC.

“ *« Si je fais une analyse critique de notre action, l'orientation des seniors est difficile. Dans le cadre du plan « 1 Jeune, 1 Solution », la priorité gouvernementale était les jeunes, surtout après la Covid-19. », DRA Pôle Emploi*

Les seniors sont ciblés à travers les actions des lauréats des appels à projets lancés dans le cadre de l'Axe 3 du Pacte, à l'image de la Fabrique à Neurones. Ce centre de neurosciences, lauréat du projet « Former le public éloigné de l'emploi à apprendre » a pour ambition de remettre les demandeurs d'emploi depuis plus de 2 ans et sans qualification sur le marché de la formation et de l'emploi grâce aux neurosciences. Au travers d'ateliers cognitifs et de parcours numériques d'écologie mentale, le projet s'adresse en particulier aux seniors et leur donne un cadre de remise en confiance pour qu'ils se réengagent dans un dispositif de formation. Autre expérimentation notable dans le champ de la remobilisation des personnes en situation de handicap : l'expérimentation de **remobilisation des demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés (TH)** pour travailler en milieu ordinaire, porté par la fédération de centres de loisirs les Francas de la Loire. Toutefois, il s'agit d'actions marginales. Une plus grande attention sera portée par Pôle Emploi sur ce public courant 2023.

“ *« Le PIC se poursuit en 2023 avec la même attention portée aux jeunes et aux demandeurs d'emploi de longue durée. Avec des points de vigilance et un renforcement des actions à destination de trois publics fragilisés : les seniors, les bénéficiaires des minimas sociaux et les personnes en situation de handicaps. Toujours dans l'objectif de ne laisser personne au bord de la route. », cheffe de projet PIC⁴²*

⁴¹ Source : Entretien avec la DR de Pôle Emploi, 28 octobre 2022

⁴² Source : <https://www.pole-emploi.org/regions/auvergne-rhone-alpes/acteurs-de-lemploi/plan-dinvestissement-dans-les-competences/2022/bilan-pic-2022-en-auvergne-rhone-alpes--objectif-atteint.html?type=article>

3.3 La rénovation concomitante de la commande publique et de l'offre de formation a permis d'accroître le nombre de publics peu qualifiés formés, malgré des défis persistants

3.3.1 La rénovation du marché AFC et la création d'un marché ad hoc, Impulsion, ont donné les moyens à Pôle Emploi de prendre en main l'orientation des publics les plus fragiles vers la formation professionnelle

La rénovation du marché AFC a permis à Pôle Emploi de viser prioritairement le public PIC et d'étayer son offre en formation préqualifiante

La **réforme nationale** du marché AFC de 2019 (accord-cadre pluriannuel à bons de commande) a permis de donner à Pôle Emploi des leviers puissants pour orienter son action spécifiquement vers le public PIC. **La transformation nationale de la commande publique** s'est en effet traduite par un changement dans le public visé : le marché **visé en priorité les publics PIC**, c'est-à-dire les demandeurs d'emploi peu qualifiés (niveau de diplôme inférieur au Baccalauréat).

Le cahier des charges du marché requiert une attention particulière sur ces publics PIC : « les parcours de formation, objets du marché, s'adressent aux personnes à la recherche d'un emploi inscrites à Pôle emploi. [...] Ces parcours de formation doivent être un levier pour satisfaire les besoins de recrutement des entreprises, et accroître les chances d'insertion des jeunes et de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi, **en particulier des profils de niveau infra IV.** »

En Auvergne-Rhône-Alpes, avec le portage du PIC par Pôle Emploi, les formations des marchés AFC ont effectivement été centrales dans l'évolution du type de publics formés : parce que le marché AFC est financé à hauteur de 80% par les fonds du PIC et à hauteur de 20% par le socle de Pôle Emploi, une clé de répartition similaire est retenue pour les publics. La Direction Régionale a en effet pour objectif que les sessions de formation achetées soient **dédiées minimum à hauteur de 80% à des demandeurs d'emploi ciblés par le PIC (infra-Bac)** et une « autorisation » maximum à hauteur de 20% à des demandeurs d'emploi d'un niveau de formation supérieur (financés sur le socle de Pôle Emploi).

Avant le PIC, une telle représentation d'environ 80% de publics infra-Bac dans les formations de Pôle Emploi n'était pas observable. Cette nouvelle représentation est donc le fruit d'une priorisation par les prescripteurs et les organismes de formation des publics PIC, et ce même si les résultats de retour à l'emploi risquent d'être moins bons que s'agissant de publics qualifiés.

Avec le marché AFC, l'évolution du type de public ciblé a été permise par un **meilleur positionnement des publics PIC sur les sessions de formation**, notamment grâce au rôle des **référénts de session** à Pôle Emploi. Si les pratiques de prescription des conseillers Pôle Emploi n'ont pas changé avec le PIC et le marché AFC, le marché a permis de **renforcer le rôle d'une figure centrale dans le positionnement des publics infra-Bac vers les formations : le référent de session à Pôle Emploi.** Chargés de promouvoir l'offre de formation auprès des publics et de gérer les décisions des entrées en session de formation, en concertation avec l'organisme de formation, les référents de session garantissent l'entrée des publics PIC dans les formations qui leur sont réservées. Si les référents de session existaient antérieurement au PIC, **leur nombre a été augmenté et leur mission a été réécrite et complétée avec le lancement du marché AFC** pour atteindre les objectifs du PIC et suivre le rythme de la hausse de la fréquence des sessions, en s'appuyant sur la relation privilégiée qu'ils entretiennent avec les organismes de formation.

“ « La relation privilégiée entre le référent de session et l'organisme de formation a produit un phénomène net d'accélération sur l'entrée en formation et nous permet de privilégier les bénéficiaires du PIC. **La consigne est la suivante : entre quelqu'un qui a déjà un niveau supérieur et quelqu'un qui a un niveau inférieur, on fait rentrer le niveau inférieur.** », DRA Pôle Emploi Auvergne-Rhône-Alpes

Cette priorisation du public PIC s'est aussi accompagnée d'une **évolution de l'offre de formation de Pôle Emploi.** Pôle Emploi a ainsi considérablement élargi son offre de formation préqualifiante pour mieux

répondre aux besoins de ce public. Au sein du marché AFC, 9 lots sont dédiés aux Compétences transverses (les lots 110 à 119), suivant l'objectif porté dans le cadre l'Axe 2 du Pacte de regrouper une **palette de solutions permettant la consolidation des « Essentiels »**, c'est-à-dire à la fois **les savoirs fondamentaux** (comprenant les savoirs de base et les compétences numériques) et les **compétences sociales et cognitives**. Les formations sont ainsi financées dans le cadre du marché AFC (au titre de l'Axe 2 du Pacte) et sont destinées aux personnes pour qui l'accès direct à des formations certifiantes n'est pas envisageable. La spécificité de ces formations est qu'**elles sont accessibles sans prérequis**.

La création de manière ad hoc du marché Impulsion

Via la composante régionale du PIC – le Pacte – et plus spécifiquement à l'appui de l'axe 2 du Pacte, « **Garantir l'accès des publics les plus fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés** », Pôle Emploi a trouvé le support contractuel pour déployer un marché ad hoc, Impulsion, propre aux régions ARA et PACA. Ce marché **vise à remobiliser et réintégrer dans l'écosystème de l'emploi et de la formation professionnelle les publics qui en sont exclus**. Il a été spécifiquement conçu pour répondre aux besoins des publics les plus éloignés de la formation professionnelle et pour qui les freins périphériques sont les plus élevés.

Encart 5 : Principales caractéristiques du Marché Impulsion

Marché Impulsion 	
Coût total pédagogique du marché	En année 1 (2020-2021) : 12 891 331 € En année 2 (2021-2022) : 12 711 712 €
Caractéristiques principales	Entrées et sorties permanentes (ESP) avec possibilité pour les organismes de formation d'ajuster les plans individuels de formation (PIF) à tout moment du parcours Paiement forfaitaire annuel
Nombre de lots / d'OF	Allotissement territorialisé : 20 lots, dont 2 qui n'ont pas été reconduits (Lot 1 : Ain ; Lot 11 : Lyon Centre) 12 organismes de formation sélectionnés
Nombre de DE attendus/inscrits en année 1	Année 1 : 2690 demandeurs d'emploi inscrits (taux de remplissage de 76,5%) Année 2 : 2263 demandeurs d'emploi inscrits (taux de remplissage de 96%)

Mis en œuvre par 12 organismes de formation retenus, il est déployé sur l'ensemble du territoire régional et reflète une logique territoriale (*a minima* un lot par département). Pour répondre aux mieux aux besoins spécifiques des stagiaires, le volet « Accompagnement » est significativement renforcé dans le cadre du marché Impulsion, afin de parvenir à lever les freins périphériques et de s'adapter au profil des stagiaires. L'individualisation accrue de ce marché s'observe à plusieurs titres :

- ▶ **Une flexibilité dans la durée du parcours et dans la date d'entrée dans le parcours**, ce marché reposant sur un principe **d'entrées et de sorties permanentes** : un stagiaire peut ainsi démarrer un parcours de 6h de formation par semaine pour atteindre progressivement 30h de formation par semaine.
- ▶ **Un assouplissement recherché des contraintes d'inscription pour les publics PIC** dans le cadre du marché Impulsion (**pas d'inscription préalable à Pôle Emploi requise pour ce public**). Le lancement du marché Impulsion a en effet induit des évolutions dans les pratiques d'appui à l'orientation professionnelle à travers un allègement de la procédure administrative d'admission en formation.

Après un démarrage difficile (du fait notamment des confinements successifs et de la difficulté accrue d'atteindre le public Invisible de manière dématérialisée), le marché Impulsion a désormais trouvé sa place dans l'offre de formation. Il a requis pour cela un gros travail d'information et de sourcing, tant de la part des

prescripteurs « classiques » mais aussi de la part des organismes de formation qui, dans le cadre d'Impulsion, peuvent être considérés comme des prescripteurs de second rang (voir encart n°9 ci-dessous).

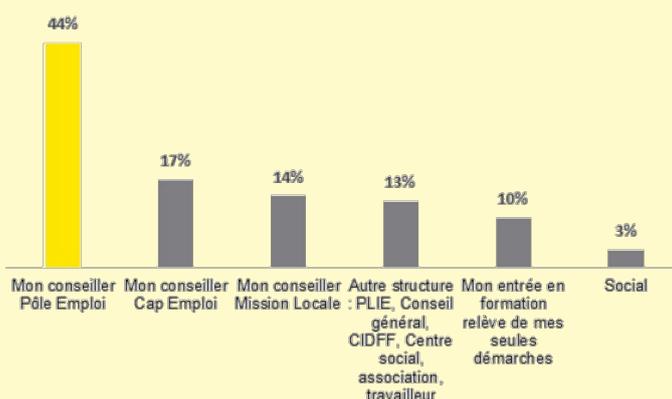
Encart 6 : Impulsion, un marché destiné à mettre en mouvement le public « Invisible » qui met légitimement l'accent sur l'enjeu de *sourcing*, majeur pour ce public

S'agissant **des prescripteurs**, le *sourcing* du public Invisible a requis, dans le cadre d'Impulsion, un assouplissement des conditions d'entrée en formation et de la prescription. En effet, il n'est pas nécessaire que la personne soit inscrite à Pôle Emploi pour pouvoir intégrer le dispositif. En effet, les possibilités de prescription ont été élargies :

- ▶ Pour Pôle Emploi, via l'outil de prescription de Pôle Emploi (AUDEF)
- ▶ Pour Cap Emploi et les Missions locales, via l'outil de prescription Ouiform, sans inscription préalable à Pôle Emploi
- ▶ Pour les autres prescripteurs, un positionnement de la personne est possible via le site <https://labonnformation.pole-emploi.fr/> ou via l'application Ma Formation.

Les résultats de l'enquête de satisfaction déployée auprès des stagiaires d'Impulsion au sein d'un des organismes de formation visité permettent de mettre en exergue la prépondérance des prescriptions réalisées par Pôle Emploi, dans près d'un cas sur deux (44%).

Figure 7 : Réponse à la question « Qui m'a proposé de suivre cette formation ? »



Source : Résultats au questionnaire de satisfaction déployé auprès des stagiaires d'Impulsion (94 répondants)

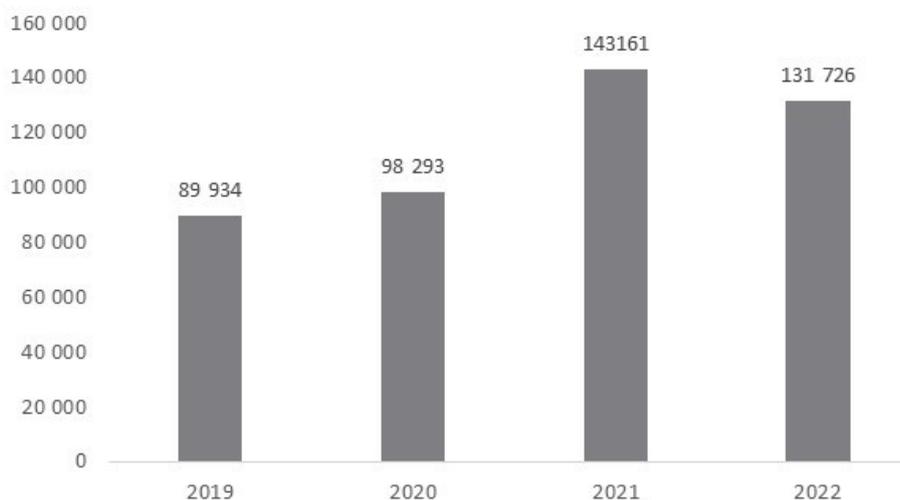
S'agissant ensuite **des organismes de formation**, dans le cadre du dispositif Impulsion, un effort particulier de *sourcing* est attendu de leur part (Critère de notation 1.2 « Capacité de repérage des publics) afin de toucher le public « invisible » qui, par définition, est plus difficilement repérable et atteignable. **La mise en relation et le degré de coopération avec les acteurs du SPE et du SPRO, les acteurs de l'insertion et le milieu associatif** ont constitué des critères clés de sélection des titulaires. **Les organismes de formation candidats sont aussi incités à détailler l'ensemble des événements ou actions à même de promouvoir la formation professionnelle, repérer et inscrire des publics en formation** (ateliers d'information, petits déjeuners, opération de marketing et communication, affichages, phoning, etc.). Ainsi, dans la Loire, le dispositif SIL (Santé Insertion Logement) est un prescripteur important du dispositif Impulsion. Ces relations partenariales jouent un rôle prégnant dans l'atteinte ou non des objectifs de remplissage des sessions (qui est de 100,5% puis de 124% sur le bassin stéphanois en Année 1 et 2).

3.3.2 L'action volontariste de Pôle Emploi et de ses partenaires dans l'orientation des publics PIC a conduit à une augmentation de la part des publics PIC dans les entrées en formation

- ▶ Le déploiement du PIC en région ARA a permis d'accroître l'accès à la formation des demandeurs d'emploi

Par le biais du PIC, un effort financier additionnel significatif a été apporté à la politique régionale de formation professionnelle telle qu'elle préexistait alors. Depuis 2019, année de démarrage du déploiement du PIC, on peut constater une hausse annuelle du nombre cumulé d'entrées prévisionnelles dénombrées en ARA, tous financeurs confondus (augmentation de 46% entre 2019 et 2022).

Figure 8 : Entrées prévisionnelles annuelles en Auvergne-Rhône-Alpes de 2019 à 2022 (y compris CPF autonome non abondé par Pôle Emploi)



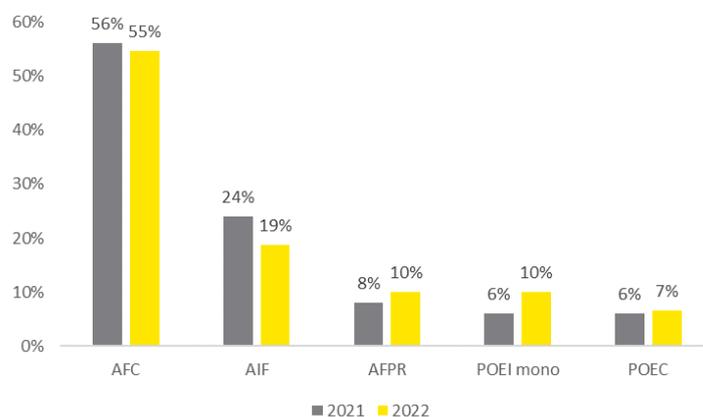
Source : Pôle Emploi, Exploitation EY

Cette hausse globale entre 2019 et 2022 des entrées prévisionnelles en formation est toutefois à analyser avec précaution et à mettre en perspective avec la montée en charge du CPF autonome en 2020 et 2021. En effet, s'agissant spécifiquement des entrées prévisionnelles en formation réalisées par Pôle Emploi et le Conseil régional, la volumétrie est relativement stable sur les trois dernières années de mise en œuvre du PIC (2020, 2021 et 2022).

La part du public PIC dans le marché AFC de Pôle Emploi est particulièrement élevée en région ARA du fait du portage du PIC par Pôle Emploi

En région ARA, les marchés AFC de Pôle Emploi représentent **56% des entrées prévisionnelles dans les dispositifs de formations** de Pôle Emploi en 2021 (soit 31 495 entrées prévisionnelles via AFC pour un total de 56 458 entrées dénombrées par Pôle Emploi en 2021).

Graphique 3 : Répartition des entrées en formation parmi les différents dispositifs Pôle Emploi en 2021 et 2022



Source : Données Pôle Emploi, élaboration EY.

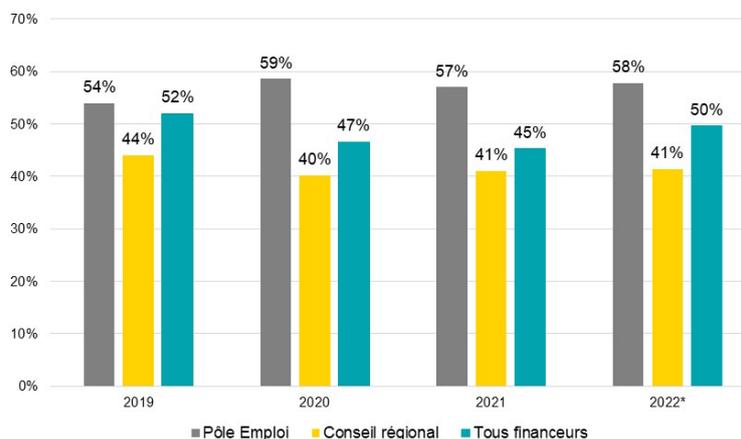
Note méthodologique : Pour 2022, les données sont arrêtées à la fin de la semaine 44.

Note méthodologique : La répartition est calculée à la fin de la semaine 44 pour l'année 2022

L'entretien avec la direction générale de Pôle Emploi a permis de confirmer le rôle prépondérant de la direction régionale de Pôle Emploi en ARA en matière d'achat de formation : la direction régionale en ARA est l'une des directions dont la stratégie d'achat est la plus importante, aux côtés des directions régionales de Grand Est et de PACA. Ainsi, d'après la direction générale de Pôle Emploi, la nouvelle stratégie d'achats de formation de Pôle Emploi en 2019 a eu un impact quantitatif indéniable sur la volumétrie d'entrées en formation : au niveau national, s'agissant du marché AFC, 70 000 entrées étaient dénombrées en 2018 contre 113 000 en 2021 (dont 31 495 dénombrées pour la seule région ARA soit près d'un tiers, 27%).

Le pilotage du PIC par Pôle Emploi, renforcé par la prépondérance des formations AFC par rapport aux autres types de formations, a favorisé l'entrée en formation des publics peu qualifiés. En effet, la région Auvergne-Rhône-Alpes se distingue des autres régions de France où le PIC n'est pas piloté par Pôle Emploi dans l'augmentation de la part du public PIC dans les entrées en formation pendant les années de déploiement du PIC, passant de 48% à 53% entre 2018 et 2021⁴³. A l'échelle régionale, Pôle Emploi se distingue aussi du Conseil régional : les formations financées par le Conseil régional dénombrent une part moindre de personnes non qualifiées dans leurs entrées prévisionnelles, un constat cohérent avec le positionnement prioritaire depuis 2016 du Conseil régional sur le public qualifié et proche de l'emploi.

Graphique 4 : Part des publics non qualifiés (NQ) dans les entrées prévisionnelles et comparaison 2019 / 2020 / 2021 / 2022*



* Les données 2022 sont arrêtées à la semaine 44.

Source : Elaboration EY d'après le tableau de bord des dispositifs et formation PIC de Pôle Emploi (arrêté à 2022, semaine 44)

La combinaison des marchés AFC et Impulsion avait vocation à déployer une offre accessible géographiquement pour être plus adaptée aux enjeux de déplacements des publics

La rénovation des marchés AFC de Pôle Emploi a amélioré la couverture territoriale de l'offre de formation. Le système de notation des offres des différents candidats titulaires aux marchés AFC incite et favorise une couverture territoriale satisfaisante en attribuant des points additionnels aux organismes de formation présents sur les lieux obligatoires mais aussi sur des lieux complémentaires. Cela a d'abord favorisé la création de groupements et de rapprochements entre organismes de formation : ainsi, d'après la direction générale de Pôle Emploi, en 2019, parmi les attributaires des 420 marchés attribués, il y avait à peu près 70% de groupements d'entreprise. L'objectif de ce critère de notation était ainsi de faire en sorte que la réduction du nombre de marchés ne s'accompagne pas d'une réduction drastique de la localisation des lieux de formation.

Le marché Impulsion offre un constat similaire : sous l'impulsion du marché, la couverture géographique et la territorialisation de l'offre contribue à limiter la présence d'obstacles géographiques à l'accès à la formation (un effort qu'il convient de souligner). Le cahier des charges du marché Impulsion incite à une

⁴³ Source : DARES, 3^{ème} rapport du Comité scientifique, novembre 2022

bonne couverture géographique et à la territorialisation de l'offre, en incitant les organismes de formation à constituer des groupements à même de couvrir l'ensemble du territoire. Dans sa réponse au marché, l'organisme de formation doit en effet préciser l'ensemble des **lieux d'intervention obligatoires** du marché ainsi que le nombre de **lieux additionnels** sur lesquels il s'engage à être présent pour l'apprentissage théorique et pour l'apprentissage technique le cas échéant. Cela a pu être observé en Savoie, où les organismes de formation du groupement ont progressivement déconcentré l'offre de formation : initialement 80 places étaient prévues à Chambéry, puis 40 places à Albertville et 40 places à Chambéry, avant que ne s'ouvrent des places à Montmélian (en août 2021) puis à Moûtiers (en mai 2022).

Sous l'impulsion du PIC, un enrichissement de l'offre de formation disponible en ARA permet de répondre aux besoins de certains publics spécifiques (personnes en situation de handicap, jeunes en situation de décrochage scolaire, personnes en situation d'illettrisme, réfugiés)

L'enrichissement de l'offre de formation à destination de publics spécifiques en région ARA est le fruit tant de dispositifs nationaux que de dispositifs et expérimentations menés à l'échelle de la région dans le cadre du Pacte. On peut ainsi mentionner :

- ▶ **Pour les personnes en situation de handicap**, le nouveau dispositif national PIC « Former les personnes en situation de handicap » (CDD Tremplin et entreprises adaptées) ou encore l'expérimentation au titre de l'axe 3 du Pacte « Projet Indispensable : parcours adapté aux troubles des personnes DYS ».
- ▶ **Pour le public primo-arrivant (notamment les réfugiés) et les demandeurs d'asile** : Parmi les actions nationales, le programme HOPE « Hébergement - Orientation - Parcours vers l'Emploi » déployé grâce au PIC propose un nouveau parcours intégrant un ensemble de services aux personnes réfugiées disposant d'une protection internationale. Il articule notamment une formation en français à visée professionnelle en même temps que la définition d'un projet professionnel, des services d'hébergement et de restauration et un accompagnement global. De plus, un dispositif visant la maîtrise de la langue française pour les jeunes demandeurs d'asile et les réfugiés, porté dans le cadre du PIAL, est également financé par le PIC à l'échelle nationale et déployé en ARA, tout comme un projet de VAE spécifiquement dédié aux primo-arrivant est également déployé au niveau national dans le cadre du PIC.
- ▶ **Pour les jeunes en situation de décrochage scolaire** : D'après le Rectorat, interrogé à l'occasion du déplacement de terrain, le chiffrage du décrochage est complexe. On estime en région ARA à environ 15 000 décrocheurs ou potentiels décrocheurs par an, un nombre jugé similaire à celui des autres régions. Cette situation régionale pousse les acteurs du territoire à mieux comprendre les dynamiques dites d'« décrochage » afin de trouver des solutions au décrochage scolaire et de comprendre ce qui donne envie aux élèves de rester en formation : les mobiliser et les engager dans leurs parcours de formation, leur donner un sens à leur apprentissage, leur donner des repères sociaux et professionnels, etc. Une expérimentation est ainsi portée en ARA par le CNEAP (réseau de l'enseignement agricole privé), sur la base des travaux menés en 2014 par la Direction générale de l'enseignement et de la recherche du ministère de l'Agriculture (DGER) pour proposer des solutions d'ancrage aux jeunes en difficultés scolaires.

D'autres actions mises en œuvre par le niveau national et déployées en région ARA ciblent des publics spécifiques

Plusieurs programmes nationaux généralistes ou dédiés à certains publics sont déclinés en région AURA :

- ▶ **Programme structurant « Prépa-compétences »** porté par Pôle Emploi (financé sur le Pacte en AURA) : parcours d'entraînement qui joue sur la motivation pour éviter les ruptures. Positionné avant l'engagement d'un parcours de formation visant l'obtention d'une certification, le dispositif Prépa Compétence lancé en 2018 vise à permettre l'accès à la formation des publics ayant une propension forte à ne pas y accéder ou à ne pas achever leur parcours. Il s'agit d'une « offre de service intégrée » proposée par l'AFPA mobilisable en amont d'un parcours d'accès à la qualification permettant dans un temps court, trois mois, de sécuriser la réalisation du parcours d'accès à la qualification.
- ▶ **Prépa apprentissage**, autre action nouvelle mis en œuvre via des appels à projets, doit permettre de proposer un « sas » aux jeunes, notamment aux plus vulnérables d'entre eux, afin de mieux **préparer**

leur entrée en apprentissage.

- ▶ **Afin de résoudre l'exclusion numérique, l'outil « Pix »** est déployé à l'échelle nationale dans le cadre du PIC : il vise à mesurer l'agilité digitale des demandeurs d'emploi et permet d'identifier leurs besoins sur le numérique. L'outil permet ensuite de leur proposer des solutions immédiates et adaptées mobilisant les services de Pôle emploi ou ses partenaires (incluant par exemple des prestations spécifiques, des ateliers, voire des formations)

3.3.3 Malgré les bons résultats dans l'accès des personnes peu qualifiées aux formations, l'orientation des publics fragiles demeure un défi pour Pôle Emploi et les prescripteurs

Une difficulté à trouver du public, observable tant pour les formations préqualifiantes que qualifiantes

Malgré les efforts apportés pour faciliter l'entrée des publics PIC et éloignés de l'emploi dans les formations, l'orientation de ces publics vers les formations préqualifiantes et qualifiantes demeure un enjeu-clé pour Pôle Emploi et les organismes de formation, dont les acteurs à la Direction régionale de Pôle Emploi ont bien conscience.

En effet, d'après Pôle Emploi, certains organismes de formation se trouvent parfois dans l'incapacité de démarrer une session de formation en raison d'un nombre trop faible de candidats. Pour démarrer, un groupe doit idéalement être composé de 12 personnes. Les entretiens réalisés auprès des prescripteurs ainsi que des organismes de formation ont confirmé ces difficultés récurrentes de remplissage (ou « saturation ») des sessions de formation. Ces difficultés sont liées à plusieurs facteurs qui diffèrent suivant les types de parcours proposés.

Pour les formations qualifiantes :

- ▶ **Un déficit d'attractivité des métiers s'agissant des formations qualifiantes, qui n'attire pas les publics vers une formation préparant à ces postes** : Cet enjeu est particulièrement présent pour les formations du marché AFC sur les DOMEX. Les organismes de formation font face à des enjeux de sourcing de leurs publics notamment liés au **déficit d'attractivité des métiers** vers lesquels forment leurs sessions. Malgré les forts besoins en recrutement de ces emplois, leur manque d'attractivité, qui peut être liée à la pénibilité, la faible rémunération ou à des idées préconçues sur ces postes, constitue une forte barrière à l'entrée pour ces formations. Ainsi, assez paradoxalement, tout l'enjeu pour Pôle Emploi est d'orienter des candidats vers des formations préparant à des métiers qui recrutent.

“ « Notre grande problématique est d'attirer des demandeurs d'emploi pour aller dans des formations pour lesquelles il y a des opportunités d'emplois derrière. », la DR Pôle Emploi

Les enjeux d'attractivité sont particulièrement prégnants s'agissant du DOMEX du BTP, secteur pour lequel les formations mènent vers des métiers peu attractifs et pourtant très recruteur comme maçon ou façadier.

Encart 7 : L'enjeu d'attractivité des formations BTP du marché AFC de Pôle Emploi, accru depuis la fin de la crise sanitaire

Les organismes de formation mandataires des lots BTP du marché AFC de Pôle Emploi connaissent des difficultés persistantes de recrutement des publics vers les formations pâtissant d'une mauvaise image. Les formations en BTP font face à des enjeux de tensions entre d'un côté la forte demande de recrutement pour certains métiers et, de l'autre côté, le manque d'attractivité de ces mêmes métiers qui n'attirent pas les candidats, tels que façadier ou maçon. Certains organismes de formation sont contraints à ne pas lancer de sessions. En effet, d'après la DARES, « si la formation est un instrument adapté pour répondre à des difficultés de recrutement provenant d'un manque de compétences, elle ne peut répondre au manque d'attractivité de certaines professions liées par exemple à des conditions de travail difficiles ou à de faibles rémunérations. »⁴⁴ A contrario, **d'autres métiers**

⁴⁴ DARES, Troisième rapport du Comité scientifique, novembre 2022

comme la plomberie ou l'électricité restent très attractifs pour les perspectives de rémunérations qu'ils apportent aux candidats, en particulier concernant l'auto-entrepreneuriat.

Ces difficultés se sont accrues dernièrement du fait de l'amélioration de la conjoncture économique à la suite de la crise sanitaire. Pôle Emploi convient lui-même de l'évolution de la situation entre 2019 et 2022 : les publics ont moins besoin et envie de se former car il est plus simple de retourner en emploi. De leur côté, les entreprises privilégient les savoir-être et sont en fortes tensions de recrutement.

- ▶ En lien avec l'attractivité des formations, **la durée des parcours de formation n'est parfois pas adaptée aux publics éloignés de l'emploi**, qu'ils visent pourtant. Cette difficulté fait écho à un facteur présenté plus haut sur la mobilisation des publics vers la formation, rendue plus complexe du fait d'un arbitrage entre une formation longue et un emploi rapide en faveur de ce dernier.

Pour les formations préqualifiantes :

- ▶ **Les caractéristiques propres à certains publics visés (illettrisme par exemple)** peuvent aussi entraîner des difficultés pour les prescripteurs et les organismes de formation pour repérer puis amener les publics vers les sessions de formation. Ce facteur est particulièrement prégnant pour les parcours de formation préqualifiante qui cherchent à remobiliser des publics parfois très éloignés de l'emploi. C'est le cas par exemple des formations destinées au public en situation d'illettrisme, pour lesquelles le sourcing constitue un premier enjeu. Parmi les raisons invoquées par les organismes de formation, cela tiendrait notamment à la **méconnaissance globale du public illettré par l'ensemble des prescripteurs**. Cette méconnaissance du public illettré tient à plusieurs facteurs : **les conseillers ne savent pas toujours reconnaître le public illettré et le confondent fréquemment avec le public FLE**, et le public illettré déploie des **stratégies de contournement pour ne pas avoir à révéler leur situation**, complexifiant la tâche de détection d'une situation d'illettrisme par le conseiller Pôle Emploi.
- ▶ Second facteur limitant l'accès des publics peu qualifiés aux formations : **l'excès d'offres et la similarité entre celles-ci, qui complexifient l'orientation par les prescripteurs**. La **multiplicité et la similarité des actions de formation proposées sur le territoire** concernent bon nombre d'actions de formations. La multiplicité des actions de formation préqualifiantes aux savoirs de base en Auvergne-Rhône-Alpes et leur similarité avec les formations AFC-Compétences transverses entraînent une **méconnaissance globale du contenu des formations par les prescripteurs**. Les prescripteurs doivent en effet prescrire sur des prestations souvent proches : le parcours Persévérance, Impulsion, les compétences transverses, etc. Certains prescripteurs créent, en interne, leurs propres tableaux de comparaison des offres. Des habitudes de prescriptions peuvent s'installer, ce que regrettent certains organismes de formation, qui considèrent que « **le conseiller Pôle Emploi oriente vers ce qu'il connaît le mieux** ».

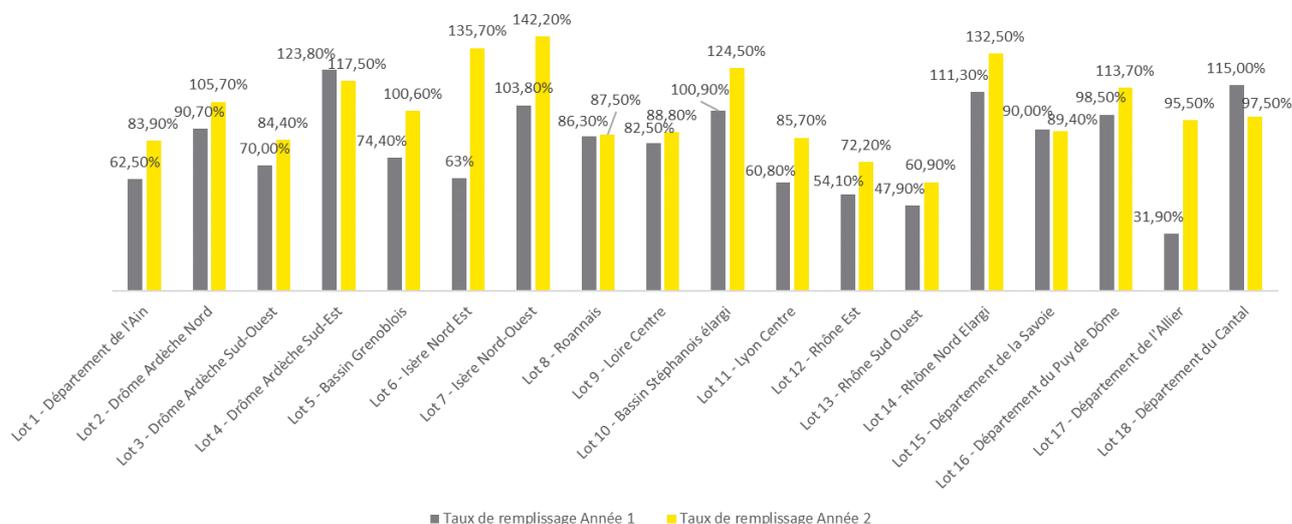
Ce constat vaut également dans le cas du marché Impulsion

Dans le cadre du marché Impulsion déployé en ARA au titre de l'Axe 2 du Pacte, la territorialisation des lots avait vocation à couvrir l'ensemble du territoire. Pour un coût d'environ 13M€ annuel⁴⁵, ce marché compte en effet 20 lots géographiques, avec un allotissement géographique qui s'entend par référence à des départements ou des bassins d'emploi d'Auvergne-Rhône-Alpes (a minima un lot par département). Il est mis en œuvre par 12 organismes de formation responsables / mandataires. Deux lots n'ont pas été reconduits en année 3 : le Lot 1 (dans l'Ain) et Lot 11 (Lyon Centre), du fait de la difficulté de l'organisme de formation attributaire à atteindre ses objectifs.

Les taux de remplissage sont en effet relativement hétérogènes selon les territoires. En année 1, **2680** demandeurs d'emploi attendus pour un total de 2021 demandeurs d'emploi inscrits en année 1, soit un taux de remplissage de 76,5%. En année 2, 2274 demandeurs d'emplois étaient attendus, pour 2263 inscrits, soit un taux de remplissage de 96%. Les objectifs de demandeurs d'emplois attendus sont déterminés à l'échelle de chaque lot territorial, via une remontée des besoins réalisés par les différentes directions territoriales de Pôle Emploi.

⁴⁵ Le coût total pédagogique du marché en année 1 (2020-2021) est de **12 891 331 €** et de **12 711 712 €** en année 2 (2021-2022)

Graphique 9 : Taux de remplissage par lot territorial dans le cadre du marché Impulsion (en année 1 : 2020-2021)



Source : Données Pôle Emploi, Elaboration EY.

La décision d'abandon par Pôle Emploi du Lot 11 sur Lyon Centre était liée à la multiplication de l'offre sur le territoire métropolitain, mettant en exergue des difficultés d'articulation sur une zone où se concentrent pléthore d'offres. Le risque de concurrence avec le dispositif « Persévérance », porté par le Conseil Régional, est particulièrement élevé, les deux dispositifs visant des objectifs et des publics très proches.

Encart 8 : Les risques de concurrence entre dispositifs dans le repérage des publics fragiles : l'exemple des dispositifs « Impulsion » de Pôle Emploi et de « Persévérance » du Conseil régional

L'équipe évaluatrice a pu constater, à l'occasion des entretiens approfondis et des visites de terrain, des similarités entre le dispositif Impulsion et le parcours Persévérance porté et financé par le Conseil Régional depuis 2018. D'après les acteurs interrogés, l'élaboration puis le déploiement d'Impulsion (postérieur à Persévérance), ne s'est pas accompagné d'une phase de concertation entre les deux financeurs.

Ces similarités concernent non seulement les objectifs et les territoires couverts par ces formations, mais aussi le public, qui dans certains cas, peut être identique à celui d'Impulsion. Le parcours Persévérance était initialement destiné aux bénéficiaires du RSA et à leurs ayants-droits. Toutefois, face aux difficultés de sourcing, le Conseil Régional laisse la possibilité aux prescripteurs d'élargir le public initial aux DELD et aux jeunes sans qualification. Il n'y a en revanche pas de critère de niveau pour intégrer le dispositif (comme c'est le cas pour Impulsion qui vise le public infra-Bac). Les volumétries de publics accompagnés divergent en revanche (1150 places annuelles réparties sur les départements pour la deuxième programmation⁴⁶ de Persévérance contre 2520 demandeurs d'emploi visés par Impulsion en année 1 et 2162 en année 2.

Pour les organismes de formation interrogés, les difficultés de remplissage des sessions s'expliqueraient surtout par une **méconnaissance globale du contenu des formations** par les prescripteurs, qui font face à un grand nombre d'actions de formations similaires dans leurs contenus. Les prescripteurs doivent en effet prescrire sur des prestations souvent proches : le parcours Persévérance, Impulsion, les compétences transverses, etc. Seule une connaissance approfondie de chacune de ces actions de formation (de leur format, de leurs modalités et de leurs contenus) permet de les différencier aisément et d'orienter le public de manière pertinente. Certains prescripteurs créent, en interne, leurs propres tableaux de comparaison des offres, comme en témoigne le tableau ci-dessous transmis par une mission locale :

⁴⁶ La première programmation de Persévérance s'étendait de 2018 à 2021, et la seconde de 2022 à 2025.

Tableau 6 : Tableau de comparaison des principales offres de formation préqualifiantes

Nom de la formation	IMPULSION	Compétences Transverses	PERSEVERANCE
Financier	POLE EMPLOI	POLE EMPLOI	REGION
Durée	Entrées-Sorties permanentes 545 h renouvelables	Date à Date 491 h	Date à date 645 h
Contenu de la formation	Remobilisation ++ Remise à niveau +++ Projet ++	Remobilisation ++ Remise à niveau +++ Techniques de recherche d'emploi (TRE) ++	Remobilisation ++ Remise à niveau + Projet +++ TRE ++
Outil de prescription	OUIFORM	OUIFORM	Ma Formation Mon Emploi
Immersion en entreprise	OUI – pas de limitation en heures	70 H	175 H
Rémunération	OUI	OUI	OUI

Source : Mission locale Jeunes Albertville-Tarentaise

■ Pour renforcer le sourcing, le rôle des missions locales apparaît aujourd’hui, selon elles sous-exploité

Les moins de 30 ans représentent entre 35% et 36% des entrées prévisionnelles en formation entre 2020 et 2022 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes⁴⁷. A l’occasion des entretiens menés, une difficulté a été soulevée en matière de prescription des missions locales sur les formations préqualifiantes et qualifiantes. Selon l’Association régionale des Missions locales d’Auvergne-Rhône-Alpes (AMILAURA), bien qu’aucune priorisation des publics selon le type de prescripteur ne soit souhaitée, dans la pratique, **une priorité serait accordée au public prescrit par Pôle Emploi**. L’AMILAURA regrette que la force de prescription des Missions locales soit sous-exploitée dans le cadre des formations PIC. Cette perception invite toutefois à être nuancée puisque chaque année, sous l’égide de la DREETS, un comité prescripteur est mis en place et a vocation à informer les Missions locales des éléments chiffrés ainsi que des formations à venir (ainsi qu’un rappel de l’usage de OUIFORM). De plus, s’agissant du Plan 1 Jeune 1 solution, chaque mission locale a été sollicitée par Pôle Emploi pour renforcer les achats de formation nécessaire au public jeunes. Une campagne d’information des achats engagés par Pôle Emploi a enfin été réalisée auprès de chaque mission locale par voie électronique (ce catalogue détaille l’ensemble des achats par département)

Les organismes de formation disposent également d’une grande latitude pour décider quel type de public va bénéficier d’une formation, y compris en matière d’autopositionnement. En effet, depuis le Plan 500 000, les organismes de formation ont la capacité d’auto-prescrire des demandeurs d’emploi à leurs sessions de formation via l’outil KAIROS. Cette réforme, qui permet de déléguer une partie de l’orientation aux organismes de formation eux-mêmes, est perçue comme un **risque de contournement de la capacité de prescription détenue par les Missions locales**, d’après l’AMILAURA.

“ **« Les organismes de formation ont oublié que les Missions locales étaient prescriptrices et membres du SPE comme Cap Emploi. On ne reçoit aucune information sur les démarrages des formations ni sur les fiches-produits. »**, Délégation régionale AMILAURA

⁴⁷ Source : Tableau de bord de Pôle Emploi mis à jour en novembre 2022.

Alors que les Missions locales estiment ne pas recevoir d'informations sur les sessions de formation dans les temps, la prescription des jeunes suivis par les conseillers des Missions locales vers les formations du PIC est rendue d'autant plus difficile que **le travail de conviction auprès des jeunes demande du temps supplémentaire** : « *Pour mobiliser un jeune, il faut qu'on s'y prenne un peu en avance. Le public des 18-25 ans n'as pas forcément un bon a priori de la formation. Pour un jeune, il faut du temps pour expliquer un métier.* » Ainsi, si les Missions locales sont prévenues tardivement de l'ouverture d'une session de formation, il est souvent déjà trop tard pour y positionner des jeunes.

Le sentiment des Missions locales d'être « écartées » du PIC s'explique donc principalement par un **défaut dans la transmission des informations sur les formations Pôle Emploi**. Pour se renseigner sur les formations, les Missions locales ont deux moyens :

- ▶ **Elles échangent en direct avec les agences de Pôle Emploi ou via les têtes de réseaux.** Ce moyen de communication est très variable suivant les territoires.
- ▶ **Les Missions locales ont accès à Ouiform**, outil sur lequel sont renseignées les formations du PIC. Toutes les formations et notamment celles du PIC sont disponibles dans Ouiform, les informations y sont *a minima* aussi précises que dans l'outil AUDEF de Pôle emploi. Le choix fait par un certain nombre de Missions locales d'utiliser exclusivement I-MILO les prive des informations nécessaires à leurs prescriptions vers les jeunes (du fait notamment de l'absence d'alerte sur I-MILO sur le démarrage des formations PIC). Pour le reste, les informations techniques sur la formation sont sur le site du CARIF OREF, outil partagé entre tous les prescripteurs, et disponible entre 3 et 6 mois avant la date d'entrée en formation.

Les outils pour informer les membres du SPE sur les formations pourraient être améliorés et mieux interconnectés pour faciliter la transmission des informations sur les sessions. Mais d'autres raisons peuvent expliquer ce sentiment d'une mise à distance des Missions locales : celles-ci **ont aussi le sentiment que les publics suivis par les Missions locales ne correspondent pas aux critères du public-PIC** : le critère infra-bac est considéré comme « une erreur » par la Délégation régionale de l'AMILAURA :

“ *« Le public infra-Bac est une erreur. Il y a 95% de réussite au Bac aujourd'hui. Un jeune en difficulté, ce n'est pas une question de diplôme. Et ceux-là ne peuvent pas aller en formation PIC car ils ne sont pas un public prioritaire. »*, Délégation régionale AMILAURA

3.3.4 Face à ces divers défis, des mesures ont été adoptées pour assouplir les conditions d'accès aux formations de Pôle Emploi

■ **De la souplesse a été apportée au ciblage du public PIC pour sécuriser l'ouverture des sessions de formation**

Face aux difficultés rencontrées par les organismes de formation attributaires des lots du marché AFC dans le remplissage de leurs sessions de formation, **l'autorisation d'ouvrir les formations du marché AFC à 20% de publics non-PIC se pose comme une décision pragmatique** permettant de pallier partiellement cette difficulté de *sourcing*. En effet, dans le cadre des formations AFC-DOMEX, afin d'éviter que les organismes de formation annulent automatiquement leurs sessions de formation s'ils n'ont pas au moins 6 stagiaires présents, **Pôle Emploi leur laisse jusqu'à 15 jours une fois la session démarrée pour intégrer de derniers candidats au groupe**. Au-delà de ces 15 jours, si la session est toujours à moins de 6 personnes, elle est annulée. Dès lors, **l'autorisation d'intégrer au maximum 20% en moyenne de publics non-PIC qualifiés (financés sur le socle de Pôle Emploi) permet de pallier ces difficultés de sourcing** pour l'organisme de formation, et tout est mis en œuvre, via le référent de session, pour trouver les candidats.

“ *« Pour faire en sorte que les organismes de formation aient un modèle économique qui tienne la route, il a fallu orienter les formations vers des publics non-PIC. De toutes façons, le budget socle de Pôle Emploi nous permet aussi de financer des publics non-PIC. On a cette souplesse. D'un point de vue pédagogique c'est bien aussi d'avoir des publics variés. »*, la DRA de Pôle Emploi

La flexibilité offerte aux organismes de formation s'illustre aussi par des ajustements que Pôle Emploi suggère sur certains lots. Par exemple, pour remédier à des problématiques de sessions de formation incomplètes dans le cadre du marché AFC-Compétences transverses, **Pôle Emploi encourage une organisation en inter-groupement**, pour éviter que des organismes de formation d'un même lot ne rentrent en concurrence sur des formations similaires.

Une incitation financière a été apportée pour renforcer l'attractivité des formations

Pôle Emploi mène aussi des expérimentations pour faciliter l'entrée en formation des publics éloignés de l'emploi. **C'est le cas de l'expérimentation d'une majoration de l'aide versée aux demandeurs d'emploi en formation en contrepartie d'un engagement dans une formation donnée** : A la fin du premier semestre 2022, la Direction régionale de Pôle Emploi en Auvergne-Rhône-Alpes a décidé de lancer une expérimentation visant à majorer l'aide financière versée aux demandeurs d'emploi s'ils s'engagent dans une formation connaissant des difficultés de *sourcing*. En octobre 2022, 580 personnes avaient bénéficié de cette aide complémentaire qui consiste en un versement de 500 euros à l'entrée en formation et 500 euros à la sortie en plus de l'aide habituelle, pour aussi favoriser le maintien en formation. Cette aide concerne les formations de plus de 400 heures sur les DOMEX. Cette expérimentation, imaginée sur le modèle d'un projet similaire testé en Nouvelle-Aquitaine, fait l'objet d'une évaluation afin de mesurer son effet-levier et s'assurer qu'elle n'entraîne pas d'effets d'aubaine pour les demandeurs d'emploi.

3.4 Au-delà de l'accès à la formation, l'objectif de maintien en formation a requis, pour être atteint, une prise en compte renforcée des freins périphériques

3.4.1 Au-delà des problématiques liées à l'accès aux formations professionnelles, le PIC a également mis l'accent sur l'objectif de maintien en formation.

Le maintien en formation d'un public peu qualifié, pour lequel l'expérience scolaire est souvent associée à un sentiment d'échec, ne va pas de soi. Les principaux leviers mobilisés par le PIC ont donc été l'adaptation des contenus et modalités pédagogiques (traitée en partie 6 du présent rapport) et la prise en compte renforcée des freins périphériques.

La prise en compte des freins périphériques a d'abord été facilité par la typologie d'organismes de formation retenus sur les marchés ou les appels à projets

Avec l'élargissement de l'offre de formation, **des organismes spécialisés ont pu se positionner sur les marchés de formation, proposant dès lors une offre plus adaptée aux publics fragiles** : Concernant le marché AFC-Compétences transverses, l'évolution de la commande publique a fait évoluer le positionnement de certains organismes initialement davantage spécialisés sur l'insertion et l'accompagnement global que sur la formation à proprement parler. Corolaire de la réponse aux besoins des publics, la transformation de la commande publique a également permis à des organismes plutôt spécialisés sur **les dispositifs d'insertion et l'accompagnement socio-professionnel** (plutôt que sur la formation à proprement parler) de se positionner sur le marché, en faisant de leur connaissance du public et de leur capacité à l'accompagner dans sa globalité un atout et une spécialité. L'ancrage des structures retenues par le marché dans le secteur de l'insertion constitue une caractéristique de ces lots « Compétence Transverses ».

De même, parce qu'il est porté par la MMIE (maison métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi), une aide sociale est mise en œuvre dans le cadre du projet FAIR[E] : pour limiter les abandons, dès le SAS, un accompagnement social a été mis en place afin de lever les freins périphériques à l'accès et au maintien en formation qui pourraient dissuader les demandeurs d'emploi à s'engager ou limiter leur maintien dans le parcours. Des actions ont été mises en place dès le SAS de motivation, avec une présentation **réalisée par la CAF**, observée à l'occasion de la visite de terrain, afin de rassurer les participants sur leur changement de statut et de les informer sur leurs droits et sur les prestations sociales existantes. **Un partenariat avec la CPAM** a également été mis en place afin d'anticiper les problématiques de santé.

La prise en compte des freins périphériques est intégrée dans un grand nombre de dispositifs : le cas d'Impulsion

Les freins périphériques à l'apprentissage (liés à la mobilité, aux problématiques familiales, au logement, aux repas, à l'accès au numérique, etc.) font l'objet d'une attention particulière dans l'ensemble des actions mises en œuvre dans le cadre du PIC et du Pacte. Dans le cadre plus spécifiquement du marché Impulsion, plusieurs leviers sont mobilisés pour lever les freins périphériques :

- ▶ **Une identification préalable des publics les plus vulnérables pour adapter les parcours** : il est en effet attendu des organismes de formation candidats qu'ils identifient les publics les plus vulnérables (au premier rang desquels on trouve les travailleurs handicapés, jeunes décrocheurs, personnes sous mains de justice, etc.) et qu'ils déploient des moyens de prise en charge adaptés à leurs besoins ainsi que des méthodes de détection des freins à l'apprentissage. Face à ce type de problématique, les organismes de formation orientent les stagiaires vers les dispositifs ou acteurs pertinents (soit en leur transmettant l'information soit en les aidant dans la prise de contact). Le marché Impulsion de Pôle Emploi prévoit une évaluation des compétences acquises en formation ou en situation professionnelle et des compétences informelles issues de l'expérience de la vie quotidienne en amont du démarrage du parcours de formation. Cette sorte de VAE permet d'affiner le positionnement du stagiaire et d'adapter au mieux son parcours de formation.
- ▶ **Des moyens mis en œuvre pour aider les publics dans le cas de problématiques personnelles, familiales ou de gardes d'enfants** : Lorsque l'organisme de formation ne peut résoudre une problématique, il est attendu qu'il oriente les stagiaires vers les dispositifs ou acteurs pertinents. De plus, de nombreuses associations interviennent bénévolement au sein des sessions (SOS Violence Conjugales, défenseur des droits, planning familial) afin de les informer et de les accompagner si besoin. **S'agissant de la problématique de garde d'enfant**, les organismes de formation ne disposent en général pas de solution de garde directe mais ont recours à leur réseau. Par exemple, à Montmérian au sein d'une association, une stagiaire retenue sur la formation Impulsion a pu bénéficier d'une lettre du coordinateur pour être prioritaire au sein d'une crèche solidaire. D'après l'un des organismes de formation visités, il s'agit d'ailleurs d'un des atouts de l'ESP : la structure peut trouver des solutions de garde d'enfant avant que ne commence la formation.
- ▶ **Une prise en charge des repas est aussi prévue dans le cadre des formations du marché Impulsion, spécificité du marché** : les stagiaires ont un repas qui leur est offert au déjeuner sur le site de formation. Cette possibilité est essentielle d'après les directeurs, coordinateurs et responsables interrogés car certains stagiaires ne seraient sinon pas en mesure de se nourrir.

La prise en compte des freins à la mobilité permet également d'assurer l'égal accès du public à la formation, quelle que soit sa domiciliation.

- ▶ **Dans le cadre du marché AFC, les freins à la mobilité sont palliés par une aide financière mais aussi via le lancement d'un dispositif de formation adapté : « En Route Vers l'entreprise »**. Ce dispositif, qui procède d'un devis de Pôle Emploi, permet d'intégrer la préparation et l'examen du code de la route et du permis de conduire à une formation classique. Ce dispositif a ainsi été adossé à la formation en compétences transverses, mais pas exclusivement (certaines formations qualifiantes de plaquiste, dans le cadre du marché AFC-DOMEX BTP, ont, par exemple, également été adossées à ce dispositif). Cette possibilité de répondre par devis à un besoin du territoire est particulièrement efficace au regard des difficultés liées à la mobilité sur certains territoires et à l'insuffisant maillage du réseau de transport en commun dans les territoires les plus ruraux. Le Pacte ARA prévoyait d'ailleurs que des solutions spécifiques soient proposées en zones rurales pour lever le frein relatif à la mobilité et favoriser l'accessibilité des formations et, in fine, l'accès à l'emploi.
- ▶ **L'aide à la mobilité peut aussi faire l'objet d'une compensation financière par Pôle Emploi. Dans le cadre du projet FAIR[E] par exemple, cette aide a fait l'objet de dérogations pour les publics du parcours FAIR[E]** : en effet, cette aide concerne normalement l'ensemble des formations financées ou cofinancées par Pôle emploi dès lors que le lieu de formation se situe sur le territoire français à plus de deux heures de trajet aller-retour par rapport au domicile. Dans le cadre du projet FAIR[E] (et uniquement dans le cadre de ce dispositif), cette condition a été assouplie puisque l'aide est accordée dès lors que le lieu de formation se situe à 50 minutes ou plus du domicile (soit 1h40 aller-retour). Présentée lors du deuxième jour du SAS, cette aide à la mobilité a suscité un vif intérêt chez les futurs stagiaires, un certain nombre d'entre eux ayant indiqué être mal desservis par les transports en commun

ou subir de nombreux embouteillages aux heures de pointe.

3.4.2 Lorsque les freins sont toutefois trop lourds, les organismes de formation ne sont pas toujours en mesure de prévenir les abandons ni de retenir les personnes

Des freins parfois trop importants et des publics trop inadaptés qui ne permettent pas aux organismes de formation d'assurer une formation réussie

L'adaptation requise de la part des organismes de formation montre toutefois certaines limites. Le fait de faire entrer en formation des publics auparavant non touchés n'est pas sans effet sur les organismes de formation. Cela est le cas en particulier s'agissant du dispositif Impulsion qui, par la spécificité des publics accompagnés, requiert une grande adaptation des organismes de formation.

En effet, d'après de nombreux acteurs interrogés (responsables, coordinateurs et formateurs), les nouveaux marchés (Compétences transverses et Impulsion) s'inscrivent dans une conjoncture économique et sociale plus difficile qu'avant pour les personnes déjà très éloignées de l'emploi. La crise de la Covid-19 et les confinements successifs ont entraîné de lourdes conséquences sociales, en particulier pour les populations fragiles. Dans ce contexte, les marchés Compétences transverses et Impulsion s'adressent à des publics cumulant les problématiques (familiales, sociales, psychiques, problèmes de violence, d'addictions, etc.), et les organismes de formation ne sont pas tous préparés à cette montée en charge de publics difficiles :

“ « On nous demande de plus en plus de faire du « social » alors que ce n'est pas notre travail. On a des jeunes qui n'ont pas le niveau, qui ne sont pas éduqués. », les Acteurs de la compétence.

Cela impose donc de mener une réflexion sur le rôle du formateur, souvent en première ligne pour répondre aux besoins des personnes et souligne la ligne ténue qui sépare dispositif de formation et dispositif d'insertion. Le dispositif Impulsion s'inscrit pleinement dans cette ambivalence, du fait notamment des difficultés de plus en plus graves éprouvées par les publics qui imposent de facto à l'accompagnement de changer de teneur.

En outre, dans certains cas, les organismes de formation se sentent parfois démunis face à certaines situations ou à certains publics :

- ▶ **Parce qu'ils n'ont que peu d'informations transmises sur le futur stagiaire au moment de la prescription** : Selon l'IFPA, un risque important est porté par les organismes de formation face à des stagiaires dont ils ne savent que peu de choses au moment de leur entrée en formation. D'après un directeur d'organisme de formation interrogé « *la prescription est incolore* », c'est-à-dire que l'organisme de formation ne sait quasiment rien des antécédents de la personne ni de son état de santé physique et mentale au moment de la prescription (ce constat portait spécifiquement sur les prescriptions réalisées par Pôle Emploi mais peut-être élargi à l'ensemble des prescripteurs ayant recours à Ouiform). Les raisons invoquées sont notamment le respect des données personnelles dans le cadre du RGPD qui empêche toute transmission d'information sur le profil de la personne. Un cas a par exemple été rapporté d'un stagiaire ayant intégré le dispositif sans que l'organisme de formation n'ait été mis au courant qu'il avait commis une attaque au couteau sur sa précédente formatrice dans un autre organisme de formation.
- ▶ **Parce qu'Impulsion ne permet pas de répondre aux besoins de tous les publics** (le marché Impulsion *ne peut réalistiquement pas* répondre pertinemment à tous les besoins) :
 - **C'est le cas du public éprouvant des difficultés psychiques et mentales** (pour lequel le dispositif Emploi Santé ou encore le dispositif LIFT (pour les troubles psychiques) garantirait une meilleure prise en charge.
 - **C'est également le cas des personnes dont le niveau de langue est trop faible** (s'agissant par exemple des primo-arrivants et, en leur sein, du public réfugié), Impulsion ne peut pas être mobilisé dès le début de parcours. Il est en effet préconisé d'obtenir *a minima* le niveau B1 pour intégrer le dispositif, ce qui impose parfois à la personne de réaliser en amont une formation en FLE.

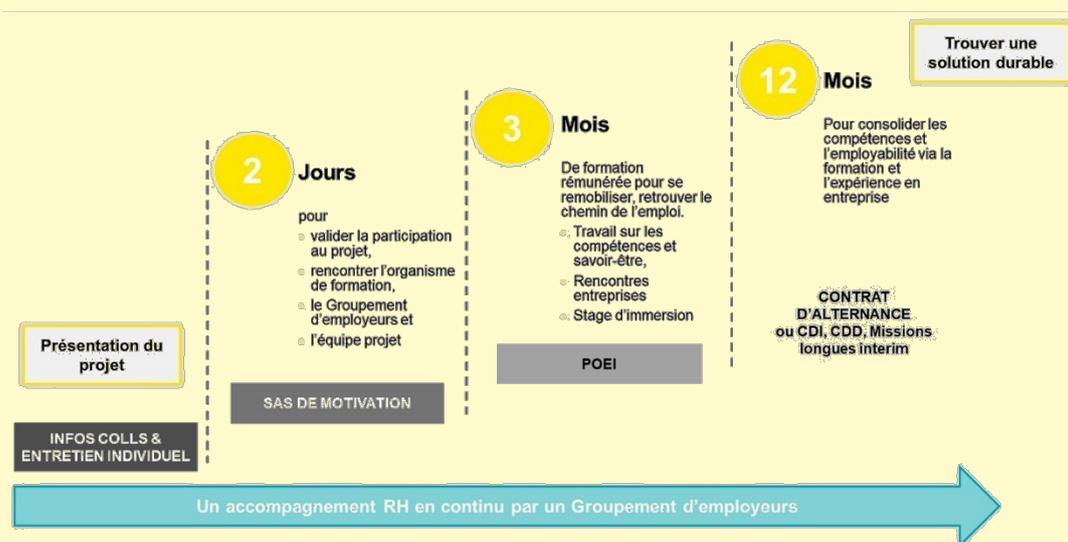
Malgré les efforts portés pour accompagner les publics éloignés de l'emploi dans la formation, le risque d'abandon demeure

La fiche monographique réalisée sur le projet FAIR[E] a mis en exergue une déperdition importante en cours de dispositif. Le dispositif souffre en effet d'une déperdition importante de son public entre la première journée de présentation du parcours (le SAS) et son démarrage effectif en POE.

Focus 1 : La difficile rétention du public au début du parcours FAIR[E]

Concernant la rétention des publics, l'objectif de **50 personnes par promotion** (qui n'est pas atteint) pâtit d'une déperdition importante en début de parcours, en particulier à deux moments charnières :

Figure 10 : Les trois étapes du parcours FAIR[E]



Source : Elaboration EY d'après la présentation du projet

- ▶ **Entre les inscriptions issues des journées d'information collective et la présence effective lors des journées du SAS.** A l'occasion de la visite de terrain, seulement 38 personnes étaient présentes lors de la deuxième journée du SAS de motivation, alors que 54 personnes avaient été inscrites à l'issue de la journée d'information collective.
- ▶ **Entre la présence au SAS et celle à la POE : Sur la totalité des promotions, le taux d'abandon entre le SAS et la POE est élevé :** Le SAS est en effet considéré comme une étape de prise de décision, à l'occasion de laquelle il s'agit également de s'assurer que la personne puisse s'engager sur une durée théorique de 15 mois. Or, plusieurs facteurs peuvent provoquer l'abandon de la personne au moment du SAS :
 - **Le fait que** certains participants se rendent compte qu'ils préfèrent **privilégier une formation plus courte** et un retour plus rapide à l'emploi.
 - Le fait que certains participants au SAS soient inquiets à l'idée de ne **pas connaître le contenu de la formation** et du fait qu'elle ne soit **pas diplômante**. « *On va vers l'inconnu* », a ainsi indiqué un participant. En effet, au moment du SAS, les équipes de l'organisme de formation ou de l'association Shaker, présentes sur place, restent volontairement assez « floues » sur le contenu de la formation en POE (soit pour susciter la curiosité des stagiaires ou ne pas en décourager certains).

Tableau 7 : Taux d'abandon* entre le SAS et la POE sur les promotions 1 à 6

Promotion 1	Promotion 2	Promotion 3	Promotion 3b	Promotion 4	Promotion 5	Promotion 6
-------------	-------------	-------------	--------------	-------------	-------------	-------------

Taux d'abandon	35%	21%	23%	0%	33%	18%	15%
----------------	-----	-----	-----	----	-----	-----	-----

Source : Données de bilan du projet

* Ce taux d'abandon est composé des abandons et des candidats non retenus

Toutefois, à noter qu'une fois le SAS passé, le parcours connaît relativement peu d'abandons. Une fois la POE démarrée, le taux d'abandon moyen n'est plus que de 10% (une part qui reste toutefois élevée). Les abandons peuvent alors s'expliquer par des facteurs variés : un lieu de formation trop éloigné du domicile (sans que cette difficulté n'ait été identifiée pendant le SAS), un statut administratif qui ne coïncide pas avec les droits en formation, des départs en contrat CDI, des comportements non adaptés (qui n'auraient pas été identifiés par l'équipe encadrante au moment du SAS), des lacunes en français, des problèmes de santé, des difficultés de garde d'enfant ou autre.

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

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

- ▶ La volonté politique de mettre en place des **parcours « sans couture »**, a trouvé d'abord une **traduction législative concrète** (l'approche par blocs de compétences prévue dans la loi de 2018) et une **traduction opérationnelle** dans le cadre du PIC et de la rénovation des marchés de Pôle Emploi
- ▶ La structuration du Pacte ARA a ainsi été pensée pour permettre **un chaînage** entre les formations préparatoires et préqualifiantes de l'Axe 2 et les formations certifiantes de l'Axe 1. Le bilan du PIC incite à considérer ce chaînage comme une possibilité à garantir et valoriser plutôt que comme un objectif à atteindre pour l'ensemble des stagiaires de l'Axe 1, la formation certifiante étant tout d'abord un levier mobilisable parmi d'autres dans la recherche d'emploi des stagiaires.
- ▶ S'agissant des marchés de Pôle Emploi (notamment AFC, Impulsion, Les Essentiels), la mise en place de **prestations complémentaires** a été inscrite dans les cahiers des charges afin de **sécuriser les parcours de formation** et d'éviter les ruptures de parcours, avec succès pour le coaching et les modules de remise à niveau
- ▶ Des **innovations processuelles (comités passerelles)** ont également été mises en œuvre en ARA pour accompagner le stagiaire à chaque étape charnière de son parcours. Cette innovation a permis de renforcer l'individualisation des parcours, comme l'a montré l'étude de cas sur le marché AFC BTP.
- ▶ Toutefois, **une tension entre la demande du commanditaire et la « capacité à faire » des organismes de formation** a pu être constatée en ARA : l'approche par bloc de compétence peine à être déployée et la modularisation des parcours de formation s'en trouve limitée. La logique de parcours se trouve donc fortement contrainte par les lourdeurs administratives et opérationnelles (ainsi que les difficultés pédagogiques engendrées) qu'elle fait peser sur les organismes de formation et les conseillers Pôle Emploi.

Une vision d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés au titre du PIC en Auvergne-Rhône-Alpes et répondant à l'axe de questionnement évaluatif n°2 est présentée en [Annexe 8.3](#).

4.1 Le PIC fait de la cohérence et de la continuité des parcours un enjeu central

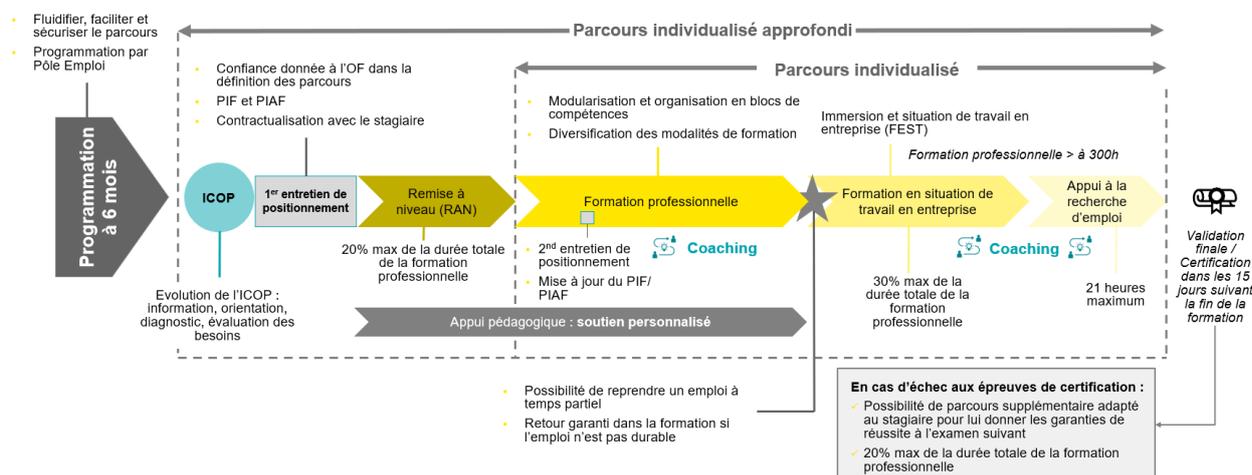
4.1.1 Le PIC a d'abord contribué à améliorer la continuité des parcours en sécurisant efficacement le parcours de formation du stagiaire au sein d'une même action de formation

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 »⁴⁸. **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 11 : Les deux types de parcours du marché AFC et leurs séquences, avec les dimensions techniques du 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.

⁴⁸ Entretien avec la Directrice générale de Pôle Emploi

- ▶ **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 part⁴⁹. 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 région 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.
- La volonté d'individualiser les parcours de formation a eu un succès hétérogène selon les dispositifs, avec des difficultés à opérationnaliser les blocs de compétence mais une bonne utilisation des coaching et de remise à niveau**

L'individualisation des parcours de formation encouragée par le Pacte se fonde sur une modularisation des formations proposées. Elle implique un suivi plus resserré des demandeurs d'emplois et une plus grande flexibilité des organismes de formation, ce qui peut poser des difficultés opérationnelles.

Les blocs de compétence permettent d'inscrire la logique du parcours dans le corps de la formation, leur opérationnalisation s'est heurtée à plusieurs difficultés. Du point de vue de la logique de parcours, les atouts de l'approche par blocs de compétences sont nombreux :

- ▶ Elle permet d'individualiser les parcours, dans le cadre d'une **approche « à la carte »** des besoins en compétences ;
- ▶ Elle permet de **ne pas décourager un salarié ou un nouvel entrant** en permettant si nécessaire une formation plus courte ;
- ▶ Elle permet de **faciliter les reconversions et les réorientations professionnelles**.

Pourtant les acteurs interrogés au sein de Pôle Emploi (tant à la direction générale qu'à la direction régionale ARA) ont tous souligné la **difficulté à mettre en œuvre de manière opérationnelle cette approche**. Pouvoir déployer une formation en mobilisant uniquement les blocs prévus pour le stagiaire repose en effet sur un certain nombre de conditions :

- ▶ **L'identification préalable des blocs de compétence** utiles au stagiaire ;
- ▶ **L'ajustement du parcours de formation, pour ne dispenser que les blocs de compétences requis pour la personne ;**
- ▶ **Le fait de disposer d'une volumétrie suffisante** au sein d'une session de formation afin d'atteindre une taille critique au sein de chaque session.

La modularisation introduit ainsi une importante complexité dans la conception des parcours de formation, demandant un investissement à la fois en termes de temps et de compétence. Or, d'après la direction régionale de Pôle Emploi : *« les formateurs n'ont pas le temps pour modulariser et les conseillers Pôle Emploi n'en n'ont pas la compétence »*. Les organismes de formation sont également confrontés à un problème de financement, les sessions comportant trop peu de participants n'étant pas rentables. Différentes solutions mériteraient néanmoins d'être davantage mobilisées pour modulariser de façon simple les parcours, comme proposer les blocs de compétence non requis en distanciel ou à la fin de parcours.

⁴⁹ Dans le cadre du marché AFC, Pôle Emploi a par exemple demandé l'ajout de modules de coaching, et expérimenté l'ajout d'un module de formation destiné à faciliter l'obtention du permis de conduire.

Cette modularisation soulève également une problématique de statut : quel serait le statut d'un demandeur d'emploi entré en formation qui ne ferait pas un ou plusieurs modules pendant la formation ? Quel statut aurait-il pendant cette période ? Dans un contexte d'incertitude quant au statut, ce dispositif risquerait d'accroître les ruptures de parcours. Concentrer les blocs de compétences non nécessaires en fin de parcours permettrait de limiter ce risque.

Ces conclusions sur les difficultés de rencontrées par les organismes de formation dans l'individualisation des parcours rejoignent celles du 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.* »⁵⁰

Parallèlement, le système de prestations complémentaires autour du parcours pédagogique est bien utilisé en région ARA. D'après Pôle Emploi (tant au niveau national qu'en région), les possibilités d'individualisation des parcours grâce à la mise en place de coachings et de phases de remise à niveau est mobilisée de manière satisfaisante. Cette différence s'explique probablement par la moindre complexité du système de prestations complémentaires. Alors que le système de blocs de compétence transforme fondamentalement le parcours de formation, le système de prestations complémentaire consiste en l'ajout de modules en parallèle des formations suivies. A la suite de l'ICOP ou de l'entretien individuel, le conseiller réalise en effet un diagnostic aboutissant à l'élaboration d'un parcours individuel de formation (PIF) lequel peut intégrer (de manière plafonnée toutefois) des phases de remise à niveau et/ou de soutien pédagogique et/ou de coaching. L'utilisation de ces modules par les titulaires des marchés AFC est jugée satisfaisante par Pôle Emploi.

Encart 9 : L'entretien de positionnement : un élément clé de l'individualisation du parcours fondé sur la confiance laissée aux organismes de formation

Etape charnière dans l'individualisation des parcours et réalisé par l'organisme de formation, l'entretien de positionnement permet non seulement de **valider l'entrée en formation** du candidat mais aussi de **cerner au mieux ses besoins et ses attentes**. L'objectif est ainsi de proposer un parcours le plus adapté pour lui et de bâtir le plan individuel de formation (PIF) ou le plan individuel de formation approfondi (PIAF). Pôle Emploi laisse le champ libre aux organismes de formation pour organiser le positionnement des candidats selon leurs pratiques propres.

« C'est une démarche dévolue à l'organisme de formation. Cela reflète aussi le partage de la responsabilité et de la confiance. » DRA Pôle Emploi Auvergne-Rhône-Alpes

Le marché AFC n'instaure pas de fiche de positionnement standardisée ni de durée requise minimum pour réaliser cet entretien individuel. Cela permet à chaque organisme de formation d'évaluer de lui-même le temps nécessaire à la formation, ajouter éventuellement des heures, etc.

Cependant, l'absence de cadre au positionnement peut nuire à sa qualité et certains organismes de formation se saisissent moins bien de cette étape comme d'un élément central dans l'individualisation des parcours. Dans certains organismes du BTP, les entretiens ne durent parfois que 15 minutes et leur faible niveau de prérequis ne permet pas toujours d'en faire un entretien poussé. Des acteurs comme la Fédération Française du Bâtiment militent pour une **professionnalisation du positionnement**.

« Si on veut aller plus loin dans la modularisation et l'individualisation, il faut que le positionnement soit une vraie étape. » La Fédération française du bâtiment

L'entretien de positionnement conduit à l'élaboration du Plan individuel de positionnement, un élément central de l'individualisation des parcours mais dont la flexibilité pourrait être améliorée. Le PIF et le PIF sont au cœur de l'individualisation des parcours. Toutefois, malgré les incitations du marché AFC et les efforts menés par les organismes de formation dans la construction de parcours cohérent, des enjeux de rigidité de certaines procédures du marché AFC laissent peu de marge de manœuvre aux OF pour adapter leurs parcours. **Le cahier des charges ne permet pas aux organismes d'amender les plans individuels de formation (PIF) et les plans individuels approfondis de formation (PIAF) au-delà de la moitié du parcours** sans que cela n'entraîne la génération d'un nouveau bon de commande, menaçant l'individualisation des parcours. Cette rigidité ne permet pas pour l'OF de proposer au stagiaire

⁵⁰ Second rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences, Dares, novembre 2021

d'approfondir certains points avant de passer la certification finale. Cependant, **la possibilité de modifier le PIF et le PIAF tout au long du parcours est expérimentée par Pôle Emploi dans le cadre du marché Impulsion**. Cette expérimentation qui porte ses fruits pourra peut-être donner lieu à une évolution des conditions du prochain marché AFC. La réflexion est encore en cours du côté de Pôle Emploi, car **un enjeu réside dans la bonne prise en main par les organismes de formation de cette possibilité de modifier le PIF à mi-parcours** : « *Certains organismes de formation s'en sont bien saisis, d'autres ont utilisé cette possibilité comme une mécanique. Il est donc important pour nous de voir avec l'organisme de formation l'impact que peut avoir une modification de PIF au-delà de la moitié du parcours.* », DRA Pôle Emploi Auvergne-Rhône-Alpes.

Le recours à un carnet de bord (Carnet de bord numérique, Passeport de compétences, etc.) permet au stagiaire d'être acteur de son parcours de formation

Les parcours Compétences Transverses témoignent d'une volonté de responsabilisation du stagiaire tout au long de sa formation. L'un des outils utilisés pour cela est celui du carnet de bord, qui peut prendre la forme d'un **Passeport de compétences** ou d'un carnet de bord numérique qui permet de rendre compte, à différentes échéances clés de la formation, de la progression du stagiaire au regard (i) de ses acquis (compétences socles), (ii) de sa dynamique de construction de projet et de recherche d'emploi et (iii) de sa posture et de son comportement professionnel. Les temps d'observation et les échanges avec les stagiaires ont permis de rendre compte de la bonne appropriation de ce carnet de bord et de son bon remplissage par le stagiaire tout au long du parcours de formation.

Cette responsabilisation s'observe également à l'aune du faible taux d'abandon et d'absentéisme des stagiaires

Grâce à l'intégration dans cette formation en préqualification, un impact fort a été souligné par les organismes de formation sur la **responsabilisation du stagiaire et la « prise en main » de son parcours de formation**. Cela s'observe notamment par la **faiblesse du nombre d'abandons (le taux d'abandon au sein des organismes de formation interrogés est estimé à 5-6%)**, ceux-ci étant rares d'après les organismes de formation (mais relativement stable d'année en année). Les motifs les plus fréquents sont soit un retour à l'emploi, soit des raisons de santé ou familiales.

Cela s'observe également par **l'assiduité du public** qui est jugée satisfaisante (estimée à 97% dans l'un des organismes de formation interrogé) du fait notamment du travail opéré par les organismes de formation sur l'importance de l'investissement des stagiaires dans le parcours et sur les conséquences financières que toute absence non justifiée engendre.

Dans le cadre du marché Impulsion, mettre en place un parcours sans couture constitue la condition de réussite sine qua non du dispositif pour prévenir les abandons

Un degré de flexibilité additionnel est prévu dans le cadre du marché Impulsion, qui repose sur le principe d'entrées et sorties permanentes (ESP) :

- ▶ **Le système d'entrées et sorties permanentes permet effectivement de réduire le temps de latence entre l'identification d'un besoin de formation pour le demandeur d'emploi et l'entrée en formation**. Ce système d'ESP n'a pas généré de difficultés particulières pour les organismes de formation (bien qu'un temps de coordination plus important soit nécessaire), ni pour les prescripteurs (qui mettent en place régulièrement des séances d'information collective pour s'assurer d'un flux entrant continu vers Impulsion).
- ▶ **La possibilité d'ajustement du parcours de formation par l'organisme de formation en fonction des besoins du stagiaire tout au long du parcours contre seulement à mi-parcours pour les marchés AFC**. L'individualisation du parcours y est en effet plus poussée : un accompagnement spécifique à la levée des freins périphériques est prévu dans le parcours de formation et le caractère intensif de la formation peut évoluer au fil de l'eau pour un même stagiaire : une personne peut ainsi commencer son parcours de formation à 6h par semaine (format extensif) pour aller vers un 30h hebdomadaire (format intensif). Le conseiller Pôle Emploi fait alors pleinement confiance à l'organisme de formation pour ajuster le parcours de formation selon les besoins de l'apprenant.
- ▶ **La valorisation des compétences acquises** tant à l'entrée en parcours afin de valoriser les acquis en

s'appuyant sur la certification CléA (socle de compétences professionnelles) qu'à la fin du parcours via une évaluation finale.

- ▶ **Un accompagnement à la levée des freins périphériques renforcé** rencontrés par les stagiaires : transports, contraintes d'hébergement, activité en temps partiel, développement de solutions de proximité (formations en tiers-lieux ou en mobilité par exemple). Le cahier des charges prévoit une prise en charge des repas et de l'hébergement, et un déploiement des parcours beaucoup plus « à la carte » que les parcours classiques.
- ▶ **Un accompagnement pendant les périodes de formation en situation de travail** hors de l'organisme de formation et un accompagnement dans l'emploi une fois la formation terminée (entraînement post-formation).
- ▶ **Une attention portée aux parcours sans couture via des passerelles et des pré-positionnement vers des parcours pré-qualifiants et qualifiants** avant la fin du parcours

■ **Ces ingénieries innovantes proposées n'ont pas toutes été bien appropriées par les organismes de formation**

La fluidité souhaitée dans les parcours de formation est remise en question par des problématiques organisationnelles et administratives qu'elle suscite chez les organismes de formation et de Pôle Emploi :

- ▶ **Le principe d'entrées et sorties permanentes (ESP), souhaité dans le cadre du marché Impulsion, n'a pas vraiment été respecté par les organismes de formation** : Ceux-ci ont l'habitude de démarrer des sessions à des dates précises avec des groupes fixes. Il est en effet, tant d'un point de vue organisationnel que pédagogique, plus simple de démarrer des groupes à date fixe que d'intégrer au fil de l'eau des apprenants.
- ▶ **Le réajustement du PIF, possible à tout moment du parcours dans le cadre du marché Impulsion**, entraîne une certaine lourdeur administrative pour Pôle Emploi qui utilise pour le suivi de ce marché un logiciel de suivi considéré comme « obsolète » (datant du marché AFC de 2014). A chaque modification de parcours, cela impose à Pôle Emploi de reprendre la main sur le PIF de l'apprenant et de prendre en charge les demandes de l'organisme de formation sur Kairos.

Les organismes de formation se sont donc appropriés les marges de manœuvre permises par ce marché de façon hétérogène. Un gros effort de pédagogie a été effectué par Pôle Emploi auprès des organismes de formation pour leur faire comprendre l'ensemble des marges de manœuvre permises par le marché. Par exemple, s'agissant du coaching : cette prestation a été relativement bien prise en main par les organismes de formation de la région ARA, d'après la direction régionale de Pôle Emploi, mais cette prestation cache en réalité une forte hétérogénéité de situations : l'intensité du coaching et du soutien proposé est ainsi variable selon les organismes de formation, de même s'agissant de la manière dont il est mis en place : certains organismes de formation ont ainsi décidé d'externaliser les coachings, tandis que d'autres ont la compétence en interne. Les différents COPIL avec les organismes de formation permettent d'échanger sur ces aspects et de faire émerger des bonnes pratiques qui seraient ensuite répliquables à d'autres OF. Pôle Emploi a indiqué faire preuve de flexibilité et de souplesse face à cette diversité : beaucoup de marges de manœuvre sont accordées tant que les résultats et la qualité de la prestation est, *in fine*, similaire d'un organisme de formation à l'autre.

■ **Le Pacte a encouragé les innovations organisationnelles pour inscrire la logique de parcours dans les processus internes et les habitudes de travail**

Plusieurs innovations processuelles et organisationnelles ont été mises en place en ARA en matière **de suivi et d'accompagnement des stagiaires** : comités passerelle, prestations complémentaires autour du parcours pédagogique, approche modulaire avec les blocs de compétence, mise en commun des informations par les différents acteurs via un même système informatique.

A cet égard, l'une des principales innovations prévues par le Pacte est la mise en place **d'un comité passerelle** devant être mobilisé à chaque étape charnière du parcours de formation. L'objectif de ces comités passerelles est double : (i) sécuriser l'entrée en formation et (ii) réaliser une passerelle vers les formations certifiantes. Le Pacte précise d'ailleurs la composition de ces comités : ils sont constitués de représentants des référents de parcours et des organismes de formation. Les organismes de formation interrogés ont confirmé être régulièrement associés aux comités passerelle, qui se tiennent principalement

en distanciel, et dont les résultats sont pluriels : ils permettent (1) de valider collégalement les différentes étapes de parcours pertinentes au regard des acquis de la personne et de garantir ainsi une continuité d'accompagnement, (2) de faire remonter des situations problématiques, (3) d'anticiper les fins de parcours. Seules les missions locales ont regretté ne pas être suffisamment associées à ces comités passerelle. Le PIC a également contribué à renforcer et systématiser d'autres aspects organisationnels permettant d'individualiser les parcours, comme l'entretien de positionnement (voir encart 14).

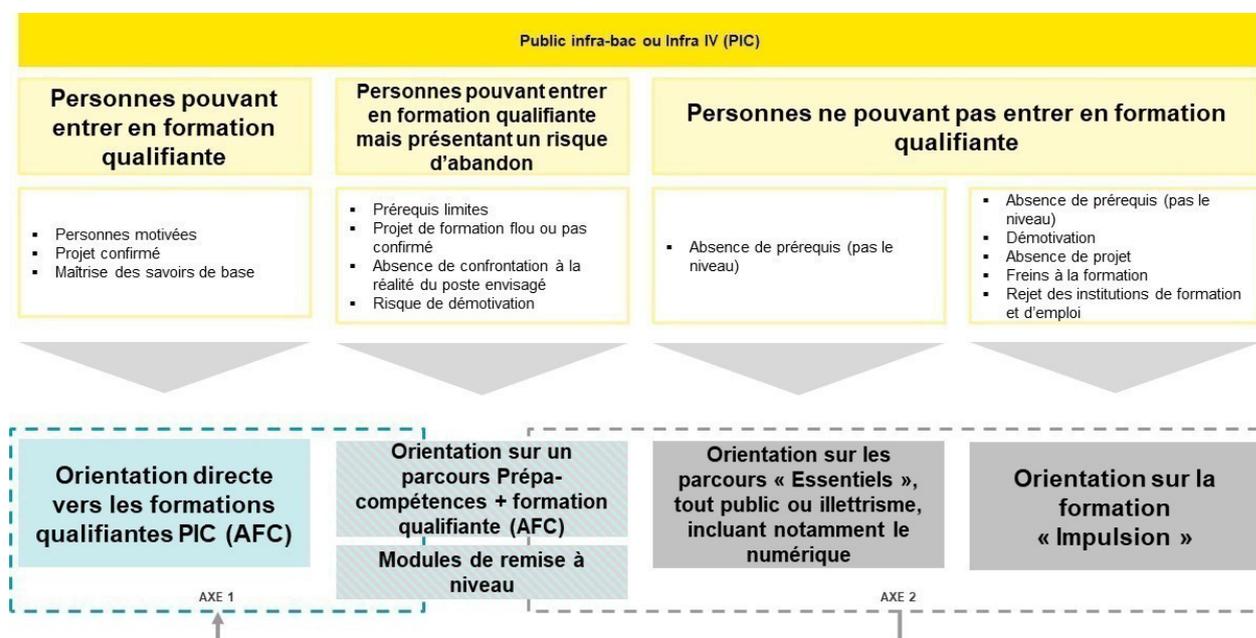
4.1.2 Le PIC avait également pour vocation à renforcer le chaînage entre préqualification et qualification, mais les résultats en la matière sont mitigés

La logique de parcours s'appuie sur l'articulation entre les dispositifs du PIC et du Pacte, et sur la complémentarité souhaitée entre les différents axes du Pacte

L'articulation entre les dispositifs permet la continuité des parcours à deux niveaux :

- ▶ **Au niveau de l'articulation entre PIC et Pacte.** Les appels à projets nationaux déployés dans le cadre du PIC ont vocation à s'articuler avec le Pacte. C'est le cas tout particulièrement de l'AAP « Repérage des Invisibles » : les porteurs de projets de cet AAP sont en effet incités à intégrer leur public au marché Impulsion, prévu au titre de l'Axe 2 du Pacte.
- ▶ **Au sein du Pacte, où les Axes 1 et 2 jouent un rôle complémentaire dans la construction des parcours.** Ils doivent permettre au public cible de poursuivre un parcours sans couture partant de l'acquisition des savoirs fondamentaux jusqu'à l'embauche. L'Axe 1 s'adresse ainsi à l'ensemble du public infra-bac⁵¹. Parmi ce public, pour les publics les plus éloignés de l'emploi et qui ne peuvent pas immédiatement entrer en formation qualifiante, les formations de l'Axe 2 ont pour but d'ouvrir la voie, grâce à de la remobilisation (via par exemple le marché « Impulsion ») et de l'acquisition des compétences de base (via par exemple les marchés « Les Essentiels » ou « Numérique », à une orientation vers les formations certifiantes ou qualifiantes de l'Axe 1.

Figure 12 : Les différentes orientations proposées par le Pacte en fonction du public



Source : Elaboration EY sur la base des documents transmis par Pôle Emploi

Une logique de parcours intégré pré-qualification-qualification qui peine à trouver son plein effet et qui se heurte à des difficultés nombreuses

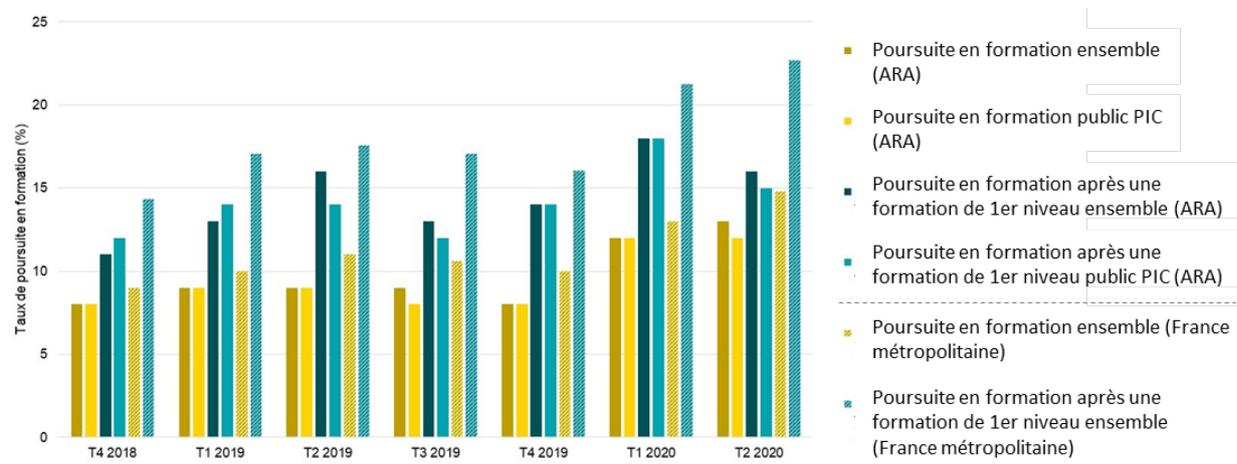
⁵¹ Des dérogations ayant été accordées à cette condition. Voir la partie 4.3 pour plus de détails..

Au niveau du PIC : le chaînage vers une autre formation au terme du dispositif est rare. La part de stagiaires orientés vers une formation qualifiante à l'issue des AAP « 100% Inclusion » ou « Intégration professionnelle des réfugiés » n'est que respectivement de 7% et 10% d'après les données de Pôle Emploi. Idem, le chaînage souhaité entre l'AAP Repérage des Invisibles et le marché Impulsion n'est par exemple que rarement observé (d'après Pôle Emploi).

Au niveau du Pacte, l'objectif de « parcours sans coutures » intégrant pré-qualif-qualif (grâce au chaînage souhaité entre l'axe 2 et l'axe 1 du Pacte) n'a pas été atteint. L'articulation entre les axes constitue en effet avant tout un **principe directeur mais n'est pas toujours vérifiée en pratique** : d'après la direction régionale de Pôle Emploi, le public de l'Axe 2 s'engage assez peu dans les formations certifiantes et qualifiantes de l'Axe 1. En proposant des formations pré-qualifiantes aux publics demandeurs d'emploi peu qualifiés, les marchés Impulsion et Les Essentiels ont été imaginés comme la première étape d'un parcours intégré, dont la logique devait se poursuivre par une formation qualifiante avant une sortie en emploi durable. Ainsi, l'expérimentation prévoyait que 100% des stagiaires en parcours pré-qualifiants au sein d'Impulsion soient positionnés sur des formations qualifiantes.

Toutefois, cet objectif se heurte à la réalité des situations des personnes : d'après un entretien avec la Direction régionale de Pôle Emploi, s'agissant des marchés Impulsion et Les Essentiels, **seulement un tiers poursuivent leur parcours de formation en intégrant une formation qualifiante**⁵². 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 quant à elles que le taux de poursuite en formation après une formation de 1^{er} niveau se situerait entre 10% et 20% entre 2018 et 2020 pour le public PIC, un taux légèrement en-deçà de celui observé pour l'ensemble des stagiaires en région ARA sur ces mêmes années.

Figure 13 : Evolution du taux de poursuite en formation en fonction des publics (publics PIC et ensemble), en ARA et France métropolitaine



Source : Elaboration EY d'après l'enquête Post-Formation, Dares. En ARA, le nombre de répondants varie de 1888 répondants au T4 2018 (taux de réponse de 35%) à 2553 répondants au T4 2019 (taux de réponse de 39%). Pour l'ensemble de la France métropolitaine, le nombre de répondants varie de 30 000 au T1 2019 (taux de réponse de 33%) à 33924 au T4 2019 (taux de réponse de 38%).

S'agissant à présent des personnes ayant abandonné la formation en cours de parcours, d'après les données de l'enquête Post-Formation, le taux d'abandon oscille, entre 2018 et 2020, entre 8% pour les publics PIC et 13% pour les jeunes au T4 2018 à respectivement 11% et 9% au T2 2020. Comme pour les suites de parcours, l'interprétation de ces données d'abandon est à prendre avec précaution du fait du faible nombre de répondants (en moyenne 2 284 répondants en ARA entre le T4 2018 et T2 2020), couplé au faible taux de réponse (en moyenne 37%, soit 845 répondants effectifs en moyenne). **Les personnes ayant abandonné leur parcours de formation ont soit privilégié un retour à l'emploi pendant le parcours ou**

⁵² Ce taux relève toutefois du déclaratif puisque la donnée précise n'a pas été transmise à l'équipe évaluatrice.

ont été contraints d'abandonner le parcours en raison de freins périphériques trop importants et qui n'ont pas pu être anticipés (ils sont alors perdus de vue). Ainsi, d'après la direction régionale de Pôle Emploi, parmi les freins périphériques les plus fréquemment évoqués sont la maladie, des invalidités ou encore des déménagements du fait d'une instabilité de la domiciliation, entraînant un risque accru de « perdre de vue » ces publics.

“ « On n'est pas très satisfait. Beaucoup de gens se tournent vers l'emploi avant d'avoir fini Impulsion alors qu'on aurait voulu que 100% des sortants d'Impulsion aillent en formation qualifiante. » -
Direction régionale de Pôle Emploi

Ce constat souligne la nécessité d'être **attentif à l'allongement de la durée des formations** de Pôle Emploi. Maîtriser la durée des parcours reste en effet un enjeu pour éviter aux stagiaires de décrocher. L'enjeu pour Pôle Emploi doit ainsi être davantage d'assurer des formations aux durées adaptées aux stagiaires plutôt que d'envisager systématiquement une continuité entre les formations Axe 2 - Axe 1. Plus fondamentalement, ce constat invite également à questionner la pertinence même du modèle français qui pousse à la validation de certifications plutôt qu'à la valorisation des expériences.

4.2 La mise en réseau des acteurs du territoire et le déploiement d'une programmation prévisionnelle à 6 mois ont permis d'améliorer, dans une certaine mesure, la cohérence d'ensemble et la visibilité de l'offre de formation

Les organismes de formation ont davantage travaillé en collaboration pour répondre aux exigences des nouveaux marchés

D'une manière générale, le PIC a permis de renforcer et conforter les coopérations entre les organismes de formation (échanges d'expertise, complémentarité dans l'accompagnement) et ce pas uniquement dans le cadre d'une logique commerciale d'accès aux marchés. Les organismes de formation en région ARA ont eu tout intérêt à collaborer et à développer une approche partenariale (pour couvrir des besoins thématiques et/ou géographiques du territoire. D'après les acteurs locaux (missions locales, Pôle Emploi, Rectorat), des relations de confiance se nouent indéniablement entre les organismes de formation de la région. D'après le service de Pôle Emploi dédié à la qualité et au contrôle des organismes de formation, l'adaptation des organismes de formation et la prise en main des potentialités offertes par le nouveau marché AFC est satisfaisante, grâce notamment à la forte implication de la direction régionale pour inciter à la mise en réseau et à la diffusion d'information (mise en place de COPIL réguliers, déploiement de *news letters* auprès des organismes de formation, etc.).

Plus spécifiquement s'agissant du marché **Impulsion**, certains organismes de formation ont su tirer profit de ce marché, en s'associant, en nouant des liens avec des partenaires du territoire. Dans la mesure où un effort particulier de *sourcing* était attendu de la part des organismes de formation pour détecter les publics Invisibles, les titulaires du marché ont dû mettre en place ou mobiliser, selon les cas, leurs partenariats avec les acteurs du SPE et du SPRO, les réseaux d'associations ainsi que les différents partenaires du secteur social (PLIE, MDS, CCAS, Lieux d'accueil RSA, Conseil départemental, etc.). Pour d'autres au contraire, ils ne voyaient initialement pas ce qu'apportait ce marché ni ce qu'ils pouvaient en tirer comme bénéfice dans leurs pratiques quotidiennes de travail. De manière générale, les personnes interrogées à la direction régionale de Pôle emploi considèrent que ce marché leur a permis de travailler différemment et de créer des synergies.

La programmation à 6 mois, bien qu'elle ne soit pas totalement observée en ARA, permet également aux organismes de formation et aux conseillers de disposer d'une visibilité accrue sur l'offre de formation

Si, au niveau national, la direction générale de Pôle Emploi se félicite de la pleine mise en place d'une programmation à 6 mois, permettant une nette amélioration de la visibilité de l'offre de formation, ce constat est à nuancer en région ARA. En effet, en région ARA, la volonté serait que Pôle Emploi puisse avoir une visibilité sur toutes les sessions de formation sur les 6 prochains mois (c'est-à-dire, sur 6 mois « glissants »). Or, en réalité, cette programmation prévisionnelle est plutôt découpée en deux périodes pour les formations les plus récurrentes (en septembre puis en janvier), avec un ajout de formations additionnelles au fil de l'eau. Cette programmation est en revanche bien visible dans les outils et SI partagés.

En accélérant le projet AGORA, le PIC a favorisé la consolidation des systèmes d'information et leur capacité à refléter les logiques de parcours

Le PIC a permis d'inscrire la notion de parcours dans le suivi effectué par les différents acteurs de la formation. Il a fortement accéléré le projet AGORA, qui centralise les données des acteurs de la formation. Alors que chaque acteur dispose traditionnellement de son propre système d'information fondé sur une nomenclature qui lui est spécifique, le projet AGORA consiste à constituer une base de données consolidée permettant de mettre en commun les données des Régions et de Pôle Emploi, sur la base d'une nomenclature partagée. Chaque parcours de formation est doté d'un identifiant unique, ce qui permet d'effectuer des analyses en termes de trajectoires et parcours et non plus uniquement d'entrées. Le projet s'est récemment enrichi d'un certain nombre de données : niveau de qualification, diplômes obtenus, informations d'identité (grâce au lien avec *France Connect*), et enfin données d'insertion dans l'emploi avec le croisement avec la base de données DSN. Un financement du PIC est dédié au projet et permet notamment de faciliter l'accrochage des différents systèmes d'information concernés.

Des progrès restent néanmoins à faire pour que ce système d'information reflète de façon plus fine et de façon moins linéaire les parcours des stagiaires de formation. Pôle Emploi manque ainsi de statistiques concernant la taux d'abandon, qui constitue une catégorie générique susceptible de recouvrir plusieurs situations différentes. Le logiciel ne permet ainsi pas de distinguer entre « abandon de formation » et « suspension de formation ». Un travail de mise en adéquation du logiciel demeure ainsi à effectuer pour qu'il reflète les nouvelles logiques promues par le Pacte, comme celle de basculer d'une logique d'abandon à une logique de suspension.

A ce stade, et malgré les outils de reporting présents, il est toutefois difficile de **mesurer dans quelle mesure le PIC a permis de davantage sécuriser les parcours.** Les enquêtes Post-Formation restent en effet générales sur ce sujet et ne permettent pas de mesurer les progrès effectués (c'est l'exploitation de la base de données FORCE qui permettrait de mieux saisir cette question).

4.3 Le PIC a facilité le développement de parcours itératifs avec le milieu professionnel, dont le déploiement (à l'exception de celui de l'AFEST) est contrasté

4.3.1 Le déploiement d'une logique itérative entre formation et emploi reste limité par manque d'appropriation de ces potentialités par les organismes de formation

Sous l'impulsion du PIC et du Pacte, la volonté d'itérations entre formation et emploi a été renforcée, en amont, pendant et à l'issue de la formation

La mise en place de parcours itératifs implique de renforcer le lien entre les entreprises et les organismes de formation.

Pour renforcer ce lien entre formation et emploi, des actions peuvent être déployées à plusieurs stades de la formation :

- ▶ **En amont de la formation** : le Pacte accorde une place importante à la valorisation et à la validation des acquis de l'expérience, qui fait l'objet d'un chantier expérimental, et qui doit permettre à toute personne de capitaliser sur ses expériences professionnelles passées, sans qu'elles se soient nécessairement traduites par l'obtention d'une certification ou d'un diplôme.
- ▶ **Pendant la formation** :
 - Le cahier des charges du marché AFC prévoit que l'organisme de formation facilite **les interruptions momentanées de parcours**, notamment en cas de retour à l'emploi : « le parcours de formation peut être interrompu par une reprise d'activité professionnelle d'une durée maximum de deux mois consécutifs. A l'issue de cette période en emploi, le demandeur d'emploi est prioritaire pour réintégrer une session de formation. »
 - 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.

- **Après la formation** : Le Pacte promeut le recours à des actions devant permettre de sécuriser l'entrée en emploi, telles que les formations avec garanties de recrutement.

En complément, le Pacte prévoit l'ajout de quatre nouveaux modules additionnels spécifiquement dédiés à la mise en activité : le module « accompagnement par l'alternance intégrative », le module « formation en situation de travail apprenante », le module « intégration en entreprise par un accompagnement de proximité » et le module « posture professionnelle en entreprise ».

Les résultats attendus de ces différentes actions sont (i) une plus grande modularité du parcours de formation, (ii) une meilleure reconnaissance des compétences acquises en période de travail, (iii) une meilleure préparation à l'entrée en formation certifiante et qualifiante et (iv) une acquisition des savoir-faire et savoirs-être requis dans le monde professionnel.

La suspension de parcours pour permettre une itération entre emploi et formation n'est toutefois proposée que par quelques rares organismes de formation

Les actions qui permettent d'engager une formation, puis de reprendre un travail, et éventuellement de revenir en formation pour terminer sa formation et/ou obtenir sa certification sont jugées - du point de vue de la perception de l'évaluateur - pertinentes, en ce qu'elles permettent un enrichissement réciproque des expériences en situation de formation et en situation d'emploi. Pour autant, ces possibilités d'itérations formation/travail/formation ne seraient que très peu mobilisées par les organismes de formation : Pôle Emploi ne dispose pas de données consolidées sur ce point et ne réalise d'ailleurs pas de suivi : seuls quelques organismes de formation (à Roanne notamment) ont indiqué proposer des suspensions de parcours. La grande majorité des organismes de formation serait au contraire dans une logique de maintien de demandeurs en formation.

4.3.2 L'expérimentation d'AFEST pour les demandeurs d'emploi en région ARA a servi de base au déploiement d'un marché dédié au niveau national

L'AFEST, une modalité pédagogique d'apprentissage considérée par les acteurs comme étant à même d'éviter les ruptures de parcours, tout en répondant aux besoins des entreprises

L'AFEST devait être, d'après la HCC, « *le grand enjeu de 2020* ». Si la crise sanitaire a d'abord marqué un temps d'arrêt dans son déploiement, à l'occasion du **Plan de réduction des tensions**, un nouveau souffle y est donné. En ARA plus spécifiquement, l'AFEST y est déployée de manière accrue.

L'exemple principal est celui du déploiement du **projet d'AFEST pour les demandeurs d'emploi**, projet expérimental lancé en 2021 dans le cadre de l'Axe 3 du Pacte et piloté par la DREETS et Via Compétences (le Carif-Oref de la région ARA), le projet a visé à renforcer l'accessibilité des demandeurs d'emploi peu qualifiés à un type de formation traditionnellement réservée aux salariés. L'AFEST permet alors de remédier aux interruptions de parcours de formation liées à une reprise d'emploi. L'expérimentation permet en effet aux demandeurs d'emploi d'alterner des phases formatives et des phases en entreprise jusqu'à la validation finale des compétences.

Encart 10 : L'AFEST pour les demandeurs d'emploi, une expérimentation régionale qui a visé à ouvrir l'accès à l'AFEST, traditionnellement réservée aux salariés, aux demandeurs d'emploi peu qualifiés

Le projet régional d'AFEST pour les demandeurs d'emploi vise à concevoir et expérimenter une méthodologie d'AFEST, traditionnellement réservée aux salariés, à destination des demandeurs d'emploi, en association une quarantaine de partenaires issus du domaine de l'emploi et la formation. Avant le lancement de l'expérimentation, l'AFEST n'avait pas été mobilisée pour les demandeurs d'emploi sur le territoire – ou de manière très expérimentale et sur de petits nombres, dans des entreprises dotées de ressources humaines pouvant jouer le rôle de formateurs en interne.

L'expérimentation d'une méthodologie d'AFEST pour les demandeurs d'emploi a pour objectif d'**évaluer la faisabilité, apprécier la plus-value et vérifier l'utilité de cette modalité de développement des compétences inscrite dans la Loi n° 2018-771** du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel, **pour les demandeurs d'emploi**.

Le projet déployé par Via Compétences vise **trois objectifs spécifiques** et s'appuie sur l'élaboration préalable d'une **méthodologie régionale partenariale** d'AFEST adaptée aux demandeurs d'emploi :

1. Faciliter le développement de compétences sur les métiers en difficulté de recrutement ;
2. Entrer dans une dynamique partenariale d'ingénierie partagée ;
3. Impulser la professionnalisation partagée des acteurs.

L'expérimentation prévoyait au départ de toucher **au moins 50 demandeurs d'emploi visés et sourcés** par les acteurs réunis dans l'écosystème⁵³. Si elle est souple sur les critères de sélection des candidats, l'expérimentation cible toutefois en majorité des publics peu qualifiés, d'après un entretien avec Pôle Emploi, bien qu'aucune statistique sur la part des publics PIC ne soit encore disponible. Elle peut aussi s'adresser à des demandeurs d'emploi qualifiés en reconversion professionnelle, par exemple, sortant ainsi du cadre strict du public PIC. En effet, il vise prioritairement les demandeurs d'emploi de catégorie A, en particulier les **demandeurs d'emploi de longue durée sans activité professionnelle pendant 12 mois dans les 15 derniers mois d'inscription (DELD)**.

D'après le Rectorat, les Greta se sont bien saisis de cette expérimentation. Ils travaillent avec des entreprises pour avoir accès à des plateaux techniques. Depuis le début de l'année 2022, les acteurs expérimentent et tentent de s'approprier cette modalité pédagogique, qui peut constituer une solution très pertinente pour certains secteurs en tension, tout en évitant les ruptures de parcours pour le stagiaire. Le milieu hospitalier par exemple a recensé un besoin de formation pour 300 aides-soignants à accompagner sur des compétences nouvelles, sans pour autant pouvoir les envoyer en formation du fait des tensions de recrutement.

Encart 11 : L'AFEST, un parcours d'accompagnement « vers, pendant et après la formation » au moyen de séquences de formation en situation de travail, de séquences d'évaluations réflexives et d'une validation finale des compétences

L'expérimentation de l'AFEST pour les demandeurs d'emploi suit la volonté initiale de la DREETS de **concevoir l'AFEST comme une séquence pédagogique au sein d'un parcours de formation** plus global. En ARA, l'AFEST pour les demandeurs d'emploi se pose ainsi comme une séquence de formation au sein d'un parcours plus vaste composé également d'enseignements théoriques. La modalité d'AFEST participe ainsi à la construction d'un parcours séquencé, logique et continu.

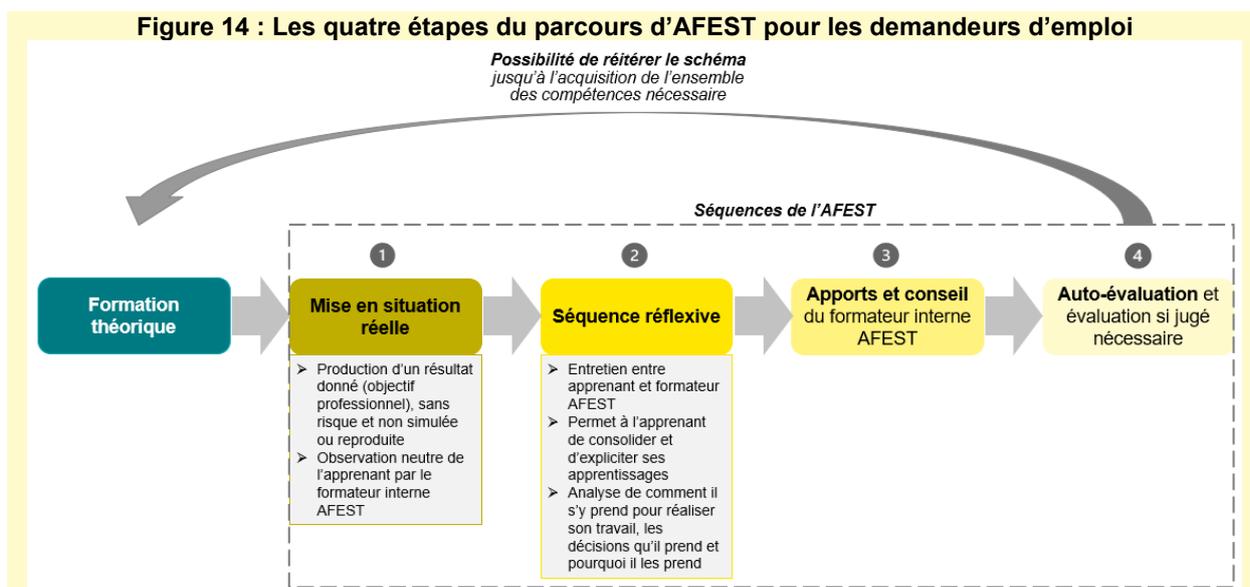
« L'AFEST doit être un temps de formation dans un parcours. La formation ne doit pas reposer uniquement sur l'AFEST, il faut en faire une modalité pédagogique. », Chargé de projets, DREETS

En application de cette logique, au sein de l'entreprise 2, le parcours des demandeurs d'emploi a commencé par une formation théorique dispensée au sein de l'entreprise par une formatrice externe issue d'un organisme de formation externe, puis il a été suivi de temps de formation en AFEST encadrés par des tuteurs internes à l'entreprise. Pensée en complément d'une formation théorique, l'AFEST est particulièrement pertinente lorsqu'elle cible une activité précise pour laquelle être en situation de travail est la modalité de formation la plus efficiente.

Le parcours sans couture recherché par l'AFEST alterne **phases de formation et phases réflexives**. Un parcours comprend les étapes suivantes, animées par le formateur interne AFEST qui suit le demandeur d'emploi apprenant tout au long du parcours jusqu'à l'acquisition des compétences :

⁵³ Un chiffre ramené à 30 du fait du lancement du marché national de Pôle Emploi, puis revenu à 50 au vu des résultats de l'expérimentation en termes de publics visés (45)

Figure 14 : Les quatre étapes du parcours d'AFEST pour les demandeurs d'emploi



Source : Elaboration EY d'après la Méthodologie régionale partenariale d'AFEST, Via Compétences

Les mises en situation et phases réflexives peuvent être réitérées jusqu'à l'acquisition des compétences visées. Une fois le parcours d'AFEST terminé, le suivi des personnes nouvellement embauchées continue à être exécuté par des référents métiers internes à l'entreprise, si besoin. Dans l'entreprise 1, si la formation en AFEST est encadrée par un formateur issu d'un organisme de formation externe, le suivi, une fois la formation terminée, sera réalisé par un expert métier en interne, si nécessaire.

L'AFEST, a toutefois requis une montée en compétences forte de la part des employeurs et des prescripteurs

Traditionnellement réservée aux salariés, l'adaptation de l'AFEST aux demandeurs d'emploi, le plus souvent de longue durée, a nécessité une montée en compétences des acteurs, tant du côté des employeurs que des prescripteurs. Le déploiement d'une méthodologie d'AFEST pour les demandeurs d'emploi était en effet considéré comme « plus hasardeux » par certains organismes de formation, OPCO et certaines entreprises. **L'ouverture de l'AFEST aux demandeurs d'emploi a ainsi nécessité un important travail d'explication, de pédagogie et de conviction auprès des entreprises, OPCO, et branches professionnelles.**

Du côté des prescripteurs, l'orientation des demandeurs d'emploi vers l'AFEST a nécessité aussi une montée en compétences des conseillers de Pôle Emploi au sein des agences sur le sujet de l'AFEST, souvent entre collègues.

Le volume de demandeurs d'emploi ciblés par l'expérimentation étant assez faible à l'échelle de la Région, les prescriptions sont réalisées en fonction des besoins des entreprises au cas par cas, qui se tournent vers les agences territoriales de Pôle Emploi lorsqu'elles ont des besoins en recrutement. Le **rôle des conseillers Entreprises** au sein des agences est ici central : missionnés pour créer des offres d'emploi et mettre en place des *job dating*, les conseillers Entreprises sont en relation constante avec les employeurs. C'est vers eux que se tournent les entreprises qui cherchent à recruter.

L'expérimentation d'AFEST pour les demandeurs d'emploi a trouvé un relai avec un nouveau marché national de Pôle Emploi lancé en septembre 2022

Alors que l'expérimentation de l'AFEST pour les demandeurs d'emploi avait déjà été lancée, **Pôle Emploi a lancé en septembre 2022 un marché national sur l'AFEST pour les demandeurs d'emploi.** Il répond à une volonté nationale d'essaimer la modalité d'AFEST pour les demandeurs d'emploi sur l'ensemble du territoire national. Le marché de Pôle Emploi suit toujours la même logique propre à l'AFEST et est très similaire à l'expérimentation. Il décrit en effet le rôle de l'AFEST pour les demandeurs d'emploi

comme devant « **permettre à des entreprises en tension de recrutement de former des demandeurs d'emploi avant de les recruter**, au moyen des aides individuelles AFPR ou POEI, **au sein-même de leur environnement de production**, tout en bénéficiant de l'expertise d'organismes de formation pour établir le parcours pédagogique au sein des différents postes de travail et conduire les différentes phases du développement des compétences. »⁵⁴

Le marché de Pôle Emploi se déploie de manière ad hoc au PIC. Il vise à prendre la suite de l'expérimentation, mais à une autre échelle : **le marché vise en effet à toucher 500 demandeurs d'emploi.**

⁵⁴ Cahier des charges du marché AFEST de Pôle Emploi

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 relatifs à l'Axe 3

- ▶ Le déploiement du PIC a insufflé un objectif de modernisation du système de formation professionnelle, qui a trouvé une traduction concrète dans la rénovation des marchés de Pôle Emploi. La rénovation de la stratégie d'achat a ainsi conduit à un **renforcement notable des exigences de qualité** pour les organismes de formation, requérant un **accompagnement renforcé des organismes de formation par Pôle Emploi**.
- ▶ Cette transformation a conduit à une **montée en gamme de la formation en ARA**. Ainsi, dans le cadre du marché AFC BTP par exemple⁵⁵, la qualité pédagogique et la rénovation des formations se traduisent par la création de nouveaux modules au plus près des besoins des publics et des métiers du secteur, tout en laissant une marge de manœuvre aux organismes de formation.
- ▶ **Cette montée en gamme peut toutefois être inégale en fonction des organismes de formation**. La mise en place d'un système de contrôle qualité et son renforcement peuvent contribuer à garantir davantage d'homogénéité dans cette dynamique.
- ▶ A travers le financement de projets expérimentaux, l'Axe 3 du Pacte place **l'innovation et la notion de « bien commun »** des projets financés au cœur de la politique de formation professionnelle. Les impacts de ces projets et leur capacité à irriguer les autres axes du Pacte ne sont toutefois pas encore pleinement observés.
- ▶ En matière de modernisation des modes de mise en œuvre de la formation, la crise sanitaire a fortement accéléré la **digitalisation des programmes de formation**, mais sa pertinence dans l'accès à la formation des publics, leur maintien dans la formation et l'intérêt de la FOAD dans la réponse aux besoins des entreprises, renvoyant aux Axes évaluatifs 1, 2 et 4, peut être questionnée.
- ▶ La **présence de plateaux techniques** au sein des organismes de formation est un facteur de qualité de l'offre de formation, mais il contribue à l'hyper-concentration des organismes sur un territoire donné, ne favorisant pas l'accès aux publics les plus éloignés géographiquement.

Une vision d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés au titre du PIC en Auvergne-Rhône-Alpes et répondant à l'axe de questionnement évaluatif n°3 est présentée en [Annexe 8.3](#).

5.1. L'accroissement des exigences de qualité au sein des marchés de formation s'accompagne d'un accompagnement renforcé pour

⁵⁵ La formation BTP dans le cadre du marché AFC de Pôle Emploi a fait l'objet d'une fiche monographique.

faciliter leur mise en œuvre, malgré des résultats mitigés du côté des organismes de formation

5.1.1 Par le biais des marchés AFC et Impulsion, un réel saut qualitatif est attendu de la part des organismes de formation attributaires

En augmentant les exigences des cahiers des charges du marché AFC au niveau national, le PIC a permis d'insuffler un saut qualitatif de l'offre de formation

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 PIC⁵⁶ qui constituent des objectifs affichés par le PIC:

- ▶ **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.

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. En ARA, l'intégration de ces dispositions entraîne un saut qualitatif qui permet aux organismes de formation de mieux répondre aux besoins des stagiaires (voir encart 17).

Le nouveau marché AFC a parallèlement permis de sécuriser financièrement les organismes de formation pour leur permettre de mettre en œuvre ces critères⁵⁷. De nouvelles modalités de rémunération prévues par le marché AFC doivent favoriser un saut qualitatif dans l'offre de formation, dont un intéressement lié à la satisfaction des bénéficiaires est-il proposé dans le cadre du marché AFC.

⁵⁶ Source: plan d'investissement 2018-2022

⁵⁷ 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 12 : La rénovation des pratiques de formation permet de mieux répondre aux besoins des stagiaires et des employeurs, comme le montre l'exemple du marché AFC DOMEX BTP

La rénovation des pratiques de formation entraînée par le marché AFC permet aussi de mieux répondre aux besoins d'employabilité des stagiaires et de recrutement des employeurs. Cela passe notamment par les périodes d'immersions en entreprise (les formations en situation de travail, FEST), qui ne peuvent pas durer plus de 30% de la durée du parcours de formation. Ces périodes de FEST sont cruciales car elles permettent aux stagiaires de mieux définir leurs projets professionnels et aux employeurs de pré-identifier des candidats aux postes. 

Plus globalement, le marché AFC a été concomitant avec la transformation et l'amélioration globales de certains organismes de formation et a pu leur offrir des opportunités d'amélioration de la qualité de l'offre pédagogique pour la rendre plus concrète et proche des situations réelles de travail. Grâce au budget apporté par le PIC, un organisme public en zone rurale a consacré une pièce sur son plateau technique qui sera dédiée à la construction d'un appartement entier, pour une mise en situation concrète des stagiaires.

Dans le cadre du marché Impulsion qui vise des publics très éloignés de l'emploi nécessitant une remobilisation et une remise à niveau sur les compétences de bases, la qualité dans les contenus et les modalités pédagogiques constitue un critère clé d'attribution

Des **critères de qualité propres au Marché Impulsion** ont également été définis pour renouveler les approches pédagogiques et les dispositifs d'appui à destination des publics les plus éloignés de l'emploi et de la formation. Ces critères doivent permettre l'adaptation de l'ingénierie en fonction public visé, des équipements techniques, et des compétences des formateurs. Ils incluent également la mise en place d'organisations pédagogiques particulières ou innovantes, et des modalités de lutte contre le décrochage et les ruptures de parcours par les organismes de formation (voir encart 18).

Encart 13 : Impulsion, un dispositif fortement individualisé d'un point de vue pédagogique, pour répondre aux besoins d'un public pour lequel une pédagogie classique n'est pas opérante

La personnalisation des modalités d'apprentissage constitue un attendu de marché Impulsion, les organismes de formation devant mobiliser des méthodes innovantes d'apprentissage, incluant par exemple la pédagogie du geste professionnel, la progression spiralaire, la ludification, ou encore l'apprentissage expérientiel. **Face à un public pour lequel les formations en face-à-face descendant ne sont pas pertinentes, il apparaît en effet nécessaire de trouver des pédagogies alternatives**, différentes d'une représentation scolaire de la formation. Le déploiement d'une pédagogie adaptée et individualisée constitue une caractéristique majeure du marché et est pleinement appropriée par les organismes de formation. Selon le directeur d'un organisme de formation, « Impulsion est pertinent, mais tout se joue dans la relation pédagogique qui va être nouée au quotidien entre des formateurs, des coordinateurs et les stagiaires : une pédagogie classique ne marche pas ». La réussite du marché tient ainsi en grande partie à cette montée en gamme de l'offre de formation via son individualisation.

Le principal vecteur d'individualisation pédagogique est ainsi le recours à la **pédagogie différenciée**, qui a été observé dans tous les organismes de formation visités ou interrogés pour garantir une progression pédagogique individuelle (la progression collective n'était pas possible en ESP). En effet, face à l'hétérogénéité des publics présents dans les sessions Impulsion, l'une des principales difficultés éprouvées par les formateurs est la gestion de cette hétérogénéité. La pédagogie différenciée (ou différenciation pédagogique) consiste alors à modifier la manière d'enseigner afin de s'adapter aux besoins de l'apprenant. Pour cela, plusieurs formateurs (en général deux) sont mobilisés sur chaque session de formation. Cette coanimation permet de mettre en place des sous-groupes dont le niveau et l'avancement seront différents. L'évaluation a permis de confirmer la mise en place de sous-groupes et d'une pédagogie différenciée dans les organismes de formation, ainsi que leur intérêt dans l'apprentissage de l'apprenant.

Dans le cadre d'Impulsion, le paiement des organismes de formation au prix forfaitaire annuel permet de rehausser la qualité pédagogique

De manière générale, l'augmentation des exigences de qualité dans les cahiers des charges (qu'il s'agisse d'Impulsion ou plus généralement du marché AFC) a généré une **hausse du coût de la formation pour Pôle Emploi**. Dans le cadre du marché AFC, cela s'est traduit par une **hausse du coût de l'heure/stagiaire**, tandis que pour Impulsion, cela s'est traduit par le déploiement d'une modalité de paiement alternative pour sécuriser les organismes de formation : **le paiement au prix forfaitaire annuel**.

Ce prix forfaitaire annuel correspond au prix de l'heure stagiaire, multiplié par le nombre de stagiaires à prendre en charge annuellement et par la durée moyenne d'un parcours. Ce prix forfaitaire se décompose ensuite en un forfait (qui correspond à 70 % du prix forfaitaire annuel) et à une part de rémunération à l'acte (qui correspond à 30% du prix forfaitaire annuel). Le paiement du forfait (soit 70% du prix forfaitaire annuel) est échelonné, ce qui est largement apprécié par les organismes de formation interrogés. L'échelonnement est réalisé de la manière suivante :

- ▶ **40% du forfait est versé à l'issue de la 4ème semaine** après la date de notification du marché
- ▶ **30% du forfait est versé après le 5ème mois** d'exécution du marché
- ▶ **Le solde est versé quant à lui à l'issue du 12ème mois** d'exécution.

D'après les organismes de formation interrogés lors des visites de terrain, cette modalité de paiement au prix forfaitaire annuel constitue une première réponse au problème endémique de soutenabilité financière des organismes de formation (et de leur niveau de trésorerie). L'échelonnement a des effets directs sur la trésorerie : les versements sont anticipés et prévisibles, et cela permet de stabiliser du personnel. La **sécurisation financière de l'organisme de formation est ensuite un gage de rehaussement de la qualité pédagogique des formations**, en permettant notamment l'embauche de formateurs en CDI ou l'achat d'équipements. D'après les organismes de formation interrogés, le paiement au prix forfaitaire annuel permet un investissement en termes d'accompagnement et de personnel mobilisé qui n'aurait pas été possible sinon.

5.1.2 Le déploiement des marchés AFC et Impulsion relevant de Pôle Emploi, l'opérateur est de fait devenu un acteur clé dans l'accompagnement des organismes de formation sur le volet qualitatif

Pôle Emploi a mené un important travail d'accompagnement, observable à l'échelle régionale, pour aider les organismes de formation à s'approprier ces nouvelles demandes

Au lancement du marché AFC, Pôle Emploi a mené un important travail d'accompagnement des organismes de formation pour qu'ils s'approprient les potentialités nouvelles offertes par le marché AFC de 2019 (voir l'encart 19 pour un exemple dans le domaine du BTP).

“ *« Nous travaillons à améliorer la communication pour gagner la confiance des organismes de formation, leur montrer qu'on est disponible et les aider si besoin pour mettre en place des modules. »*
- DR ARA de Pôle Emploi

Pour cela, Pôle Emploi s'est d'abord appuyé sur la comitologie prévue dans les DCE des marchés AFC et Impulsion pour apporter un soutien aux OF (réunions de lancement, comité de pilotage territorial annuel, comité de pilotage régional annuel et comité de pilotage national).

S'agissant du marché Impulsion, **la réunion de lancement est complétée par un COPIL par lot** qui se réunit au moins une fois par trimestre et qui cherche à favoriser l'amélioration continue des offres de formation. Ces différents COPIL sont organisés plus fréquemment en fonction des besoins des organismes de formation.

Au-delà cette comitologie, Pôle Emploi ARA mène des actions d'accompagnement renforcé des organismes de formation au travers de son service dédié au Contrôle et la Qualité des services de formation, mais aussi via le soutien à la création de modules additionnels, à l'accompagnement dans l'emploi des stagiaires et via des actions de communication (newsletter mensuelle - cf. *ci-contre*) pour entretenir la confiance des organismes de formation et les aider si besoin.

Du point de vue des organismes de formation, le lancement des nouveaux marchés de Pôle Emploi a été l'occasion de mener un travail entre acteurs de la formation professionnelle sur la complémentarité des offres entre organismes de formation concurrents, à travers des prises de contact entre têtes de réseaux, des réunions de travail régulières et des partenariats stratégiques avec des organismes des branches professionnelles. En particulier, le groupement des organismes de formation apparaît comme un facteur d'efficacité et de qualité de l'offre de service, permettant l'émergence de complémentarités territoriales ou thématiques entre des organismes de formation de petite taille et très territorialisés et des organismes de formation de plus grande envergure. Par exemple, le Rectorat a apporté son soutien aux GRETA pour qu'ils répondent aux attentes des nouveaux marchés PIC, renforçant leur position de premier prestataire de formations pour Pôle Emploi.

La concertation entre organismes de formation sur les bonnes pratiques pédagogiques apparaît comme particulièrement bénéfique, comme en témoigne le succès apparent des webinaires organisés par Pôle Emploi en juin et avril 2020, pendant le confinement.

Encart 14 : Dans le domaine du BTP, le renforcement de la relation partenariale avec Pôle Emploi, a permis aux OF de répondre aux enjeux d'ingénierie internes posés par la montée en gamme des formations



En tant que commanditaire des actions de formation, la Direction régionale de Pôle Emploi assure un **rôle d'accompagnement des organismes de formation pour les aider à appréhender les changements qualitatifs et quantitatifs induits par le marché AFC et le PIC**. Au niveau régional, la Direction de Pôle Emploi organise sur la durée du marché un comité de pilotage par lot, réunissant tous les organismes de formation attributaires du lot ainsi que les services Achats, Qualité et Formation de Pôle Emploi. Les référents de session et de formation sont aussi présents à ces COPIL, qui permettent de cadrer les exigences de qualité. Par ailleurs, la Direction régionale de Pôle Emploi envoie régulièrement des newsletters aux organismes attributaires pour les maintenir au fait des possibilités et des exigences de qualité. A l'échelle territoriale, les Directions territoriales de Pôle Emploi organisent des bilans entre le référent de session et l'organisme de formation à l'issue des sessions. **La flexibilité offerte par certains organismes (et appréciée par Pôle Emploi) permet des discussions ouvertes** sur une amélioration de l'offre de formation, en concertation avec Pôle Emploi, la Fédération française du Bâtiment et les organismes, comme le montre ci-dessous l'exemple du BTP.

Le nouveau marché AFC a impliqué pour les organismes de formation un important travail de coordination interne pour répondre à ses exigences de qualité pédagogique. Malgré l'accompagnement et le rôle partenarial de Pôle Emploi, les innovations pédagogiques suscitent parfois des enjeux d'ingénierie dépassés par l'engagement des professionnels du secteur. Par exemple, Pôle Emploi a souhaité **expérimenter l'ajout, sur les formations AFC et Compétences transverses, d'un module de formation vers l'obtention du permis de conduire intitulé « En Route Vers »**. Dans l'organisme de formation étudié, ce module a également été ajouté à la **formation de plaquiste-plâtrier**. Cette modularisation de parcours se pose comme une innovation pédagogique qui renforce l'attractivité de cette formation, mais **le montage et l'ingénierie pédagogique se sont avérés complexes pour l'organisme**. La flexibilité des relations de l'organisme avec Pôle Emploi lui a permis d'aboutir à un compromis satisfaisant pour les deux parties.

Le système de contrôle qualité mis en place par Pôle Emploi révèle toutefois, au niveau régional, une mise en œuvre inégale de cette démarche qualité

Pour s'assurer du bon respect des exigences de qualité induites par les marchés AFC 2019, 2022 et le marché Impulsion par les titulaires une fois sélectionnés, Pôle Emploi met en œuvre un **système de suivi des marchés et de contrôles qualité** visant à inciter davantage les organismes de formation au respect des exigences. Ce système se fonde sur **plusieurs outils** : un reporting semestriel, des contrôles qualité, et des enquêtes de satisfaction auprès des stagiaires. Les organismes de formation sont ainsi incités à exploiter les bilans de stage pour identifier des axes d'amélioration éventuels.

Au niveau régional, si les nouvelles exigences de qualité ont requis un effort d'adaptation important de la part des organismes de formation, il n'a pas toujours été à la hauteur des attentes de Pôle Emploi :

- ▶ **En effet, s'agissant du marché AFC**, la qualité de l'offre de formation est, d'après Pôle Emploi en région variable selon les lots :

“ « *La qualité des marchés AFC dépend des lots. Certains n'apportent pas le cap espéré, d'autant plus à cause du Covid.* » - DR ARA de Pôle Emploi

- ▶ **S'agissant du marché Impulsion**, la qualité des prestations est également inégale : si certains organismes de formation ont su tirer tous les profits des nouvelles possibilités offertes par ce nouveau marché, en créant notamment une approche partenariale, d'autres ont fait le choix d'organisations plus classiques et n'ont pas su tirer parti des potentialités du marché Impulsion. Deux lots (l'Ain et Lyon Centre), qui n'ont pas su répondre aux exigences de qualité, n'ont ainsi pas été reconduits. Par ailleurs, seuls 50% des titulaires ont perçu une prime de la part de Pôle Emploi, soit 10 sur les 20 titulaires au total.

Concernant les formations certifiantes ou professionnalisantes de plus de 300 heures, l'obligation de formation en situation de travail (AFEST) est globalement bien respectée par les titulaires des différents lots. En effet, seules 67 formations certifiantes et / ou professionnalisantes de 300 heures ou plus ne proposent pas de formations en entreprises, sur les 2 772 sessions de formation proposées par les titulaires du marché AFC. La moyenne de temps prévu en entreprises pour les formations de 300 heures et plus est de 195 heures, contre 60 heures pour les formations de moins de 300 heures⁵⁸.

Face à ces résultats nuancés, la **montée en charge des audits de qualité** ainsi que l'**augmentation des audits aléatoires** sont jugées nécessaires par Pôle Emploi. Seulement une dizaine de titulaires ont été audités en fin d'année 2021 à l'occasion de contrôles aléatoires. La question de « *l'industrialisation des audits* » pour mesurer la qualité de la prise en charge sur le terrain et du degré d'appropriation par les organismes de formation des marges de manœuvre qui leur sont données se pose.

“ « *Le contrôle qualité des titulaires répond à un cahier des charges et à un référentiel de cotation, mais il existe aussi une vérité : le picking aléatoire sur la base des dossiers de demandeurs d'emploi. La montée en puissance et en compétences des audits de qualité à l'échelle de plusieurs marchés est donc nécessaire.* », Direction générale de Pôle Emploi

Encart 15 : Dans le domaine du BTP, une rénovation des pratiques qui permet d'augmenter la qualité de l'offre de formation, même si l'adoption de certains outils nécessite encore des ajustements

Dans le domaine du BTP, la **rénovation des pratiques de formation entraînée par le marché AFC permet de mieux répondre aux besoins d'employabilité des stagiaires et de recrutement des employeurs**. Cela passe notamment par les périodes d'immersions en entreprise (les formations en situation de travail, FEST), qui ne peuvent pas durer plus de 30% de la durée du parcours de formation. Ces périodes de FEST sont cruciales car elles permettent aux stagiaires de mieux définir leurs projets professionnels et aux employeurs de pré-identifier des candidats aux postes. 

Plus globalement, le marché AFC a été concomitant avec la **transformation et l'amélioration globales de certains organismes de formation** et a pu leur offrir des opportunités d'amélioration de la qualité de l'offre pédagogique pour la rendre plus concrète et proche des situations réelles de travail. Certains outils nécessitent toutefois encore des ajustements. Les **modules de remise à niveau, rendus obligatoires par le marché AFC, ne parviennent pas à trouver leur utilité pour l'ensemble des stagiaires, qui représentent un public souvent hétérogène**. En effet, au Greta Ardèche-Drôme, tous les stagiaires

⁵⁸ Source : Pôle Emploi, catalogue des formations AFC 2019

sont tenus de participer aux modules de remise à niveau à moins d'obtenir la totalité des points à un test de positionnement, qui permet alors d'être exonéré. Les stagiaires n'obtenant pas la totalité des points doivent ainsi suivre le module de RAN, et ce même si leur niveau est déjà très avancé. Le manque d'individualisation des modules de niveau les rend ainsi peu pertinents pour un certain nombre de stagiaires :

« On a beaucoup d'horaires de remise à niveau même quand on n'en a pas besoin. Le parcours n'est pas forcément très individualisé. Dans le cas des modules d'une heure, si on les termine en 20 minutes, il faut les « meubler ». J'ai l'impression de perdre du temps sur la remise à niveau. », un stagiaire au Greta Ardèche-Drôme

C'est pourquoi, dans le cas de niveaux disparates au sein d'une même session, les organismes de formation mettent en place un **système de pédagogie différenciée** : si les bases sont acquises pour certains mais pas pour tous qui nécessitent un approfondissement, le formateur a la liberté d'organiser des travaux en sous-groupes. Parfois, les plus avancés peuvent eux-mêmes former les moins avancés. Toutefois, il s'agit d'une organisation propre aux organismes de formation et non propre au marché AFC ni au PIC.

5.2. Le PIC a conduit à un allongement de la durée des formations et à une augmentation du nombre de formations qualifiantes en ARA, en lien avec l'intégration de critères qualité plus exigeants

L'adaptation de la stratégie d'achat de Pôle Emploi a mené à accroissement de la durée des formations prescrites par l'organisme en région ARA

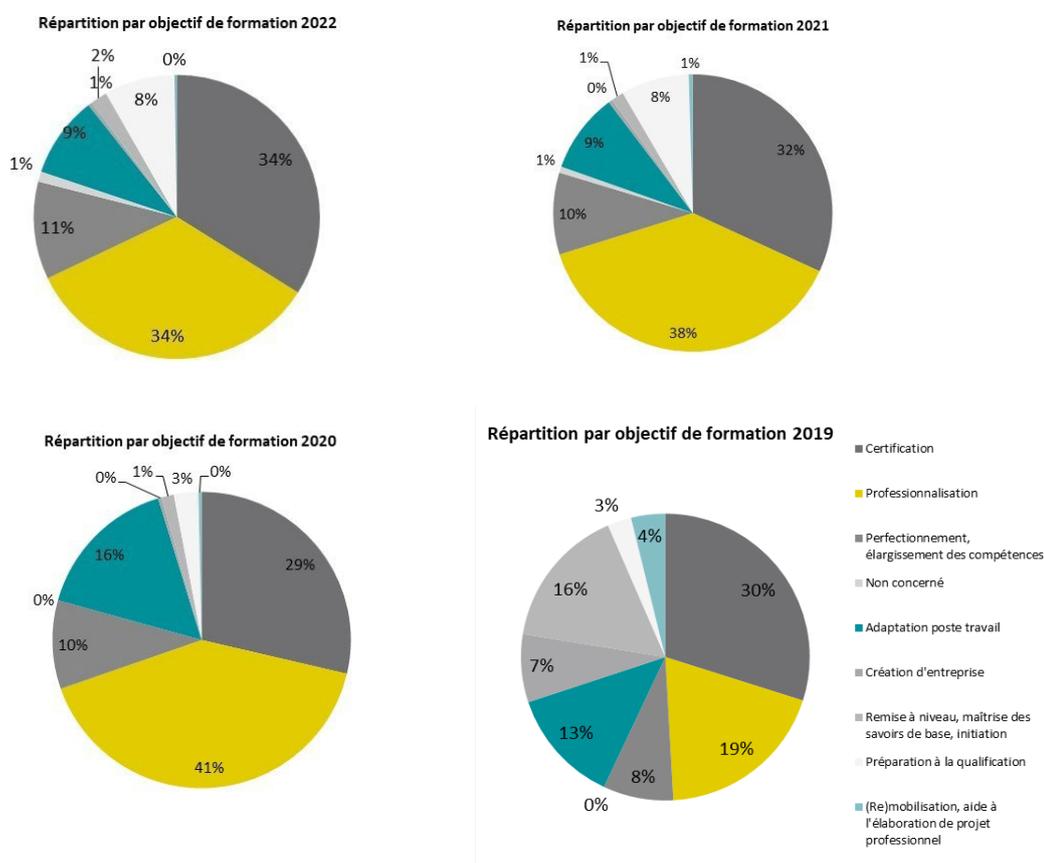
Considérée comme facteur d'efficacité pédagogique par Pôle Emploi, la durée des formations financées et prescrites par Pôle Emploi a fait l'objet d'une nette évolution au cours des années de déploiement du PIC et du Pacte. La durée moyenne des parcours de formation financés par Pôle Emploi est ainsi passée de 267 heures en 2019 à 396 heures en 2021. La stratégie d'achats de Pôle Emploi s'est donc, depuis 2019, davantage orientée vers des formations longues, considérées comme plus à même de garantir l'efficacité pédagogique des formations et l'accès durable à l'emploi. Ce constat est corroboré par la direction générale de Pôle Emploi qui considère également que les nouveaux marchés AFC ont vu se dessiner une typologie de formations plus longues et donc souvent plus coûteuses (grâce également à la mobilisation plus fréquente de plateaux techniques).

Une prévalence des prescriptions vers des formations certifiantes et professionnalisantes en région ARA a été observée

Les formations Pôle Emploi sont majoritairement certifiantes et professionnalisantes : les formations certifiantes et professionnalisantes représentent chacune 34% du total des formations Pôle Emploi en 2022, soit environ 14 800 formations pour chacune de ces deux catégories. La part des formations professionnalisantes dans l'offre globale de formation⁵⁹, c'est-à-dire visant à renforcer ses compétences ou acquérir l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice d'un emploi, permettent ainsi une adéquation renforcée des compétences des stagiaires aux besoins des entreprises, a fortement augmenté depuis 2019, où elle représentait 19% des formations Pôle Emploi. Cette hausse est à mettre en lien avec la hausse de la part du public PIC.

⁵⁹ Il convient toutefois de bien distinguer la part représentée par les formations qualifiantes dans l'offre de formation et la part des entrées effectives sur ces formations qualifiantes dans le total des entrées.

Figure 11 : Evolution de la répartition des formations Pôle Emploi par objectifs de formation entre 2019 et 2021



Source : Données Pôle Emploi arrêtées à novembre 2022

Le passage de certificats (tels que le Certificat d'Examen du Permis de Conduire) ou de certifications (telles que le Cléa) a été fréquemment adossé aux formations préqualifiantes afin d'accroître l'employabilité des publics. C'est le cas par exemple du dispositif ERVE, qui s'inscrit en complément d'une formation en Compétences Transverses et qui vise la préparation et le passage du Certificat d'examen du Permis de Conduire (CEPC).

Encart 16 : La préparation et le passage du Certificat d'examen du Permis de Conduire (CEPC) constitue un atout indéniable pour renforcer l'employabilité des publics, comme en témoigne le dispositif ERVE

Le dispositif « En route vers l'entreprise » (ERVE) procède d'un devis de Pôle Emploi et vise à **intégrer la préparation et l'examen du code de la route et du permis de conduire**. Il répond à un besoin des demandeurs d'emploi de surmonter les difficultés liées à la mobilité sur certains territoires et à l'insuffisant maillage du réseau de transport en commun dans les territoires les plus ruraux.

Interrogé sur l'apport du dispositif ERVE sur l'employabilité des publics, le Greta Nord Allier a indiqué que le dispositif ERVE constitue une **innovation réelle et a eu un impact fort** sur le taux d'insertion professionnelle des stagiaires. Les principaux indicateurs de résultat s'agissant de ce dispositif sont retracés dans le tableau ci-contre :

Tableau 8 : Principaux indicateurs relatifs au dispositif ERVE pour le Greta Nord Allier (entre 2017 et 2021)

Interrogé sur le taux de réussite au permis de conduire, l'organisme de formation a indiqué que ce taux

Indicateurs	Résultat (en %)
Taux de réussite au code de la route	93%
Taux de réussite au permis de conduire	70%
Taux d'insertion :	
A l'issue de la formation	26%
A trois mois	60%
A six mois	67%
Taux de satisfaction	80%

de réussite de 70% du permis de conduire était bien plus élevé que le taux de réussite à l'issue d'un financement du passage du permis « sec » par Pôle Emploi (estimé à environ 20% de réussite).

Il en va de même pour **le passage du Cléa, qui constitue un enjeu pour les stagiaires**, souvent très stressés à l'idée de passer une certification et de se mettre dans une situation « d'examen » dont ils n'ont plus l'habitude. Lors des observations de terrain au sein des organismes déployant les dispositifs Impulsion ou des formations en Compétences Transverses, les résultats au Cléa étaient jugés satisfaisants par les organismes de formation. L'équipe évaluatrice regrette toutefois le manque de données chiffrées relatives au taux de réussite au CléA.

5.3. Les enjeux d'innovation au service de la qualité ont été relativement bien saisis par les acteurs du territoire

5.1.3 Les appels à projets nationaux et régionaux ont constitué des vecteurs favorables à l'émergence de modalités et contenus pédagogiques innovants, mais dont la capitalisation apparaît limitée

Au niveau national, les appels à projets ont favorisé le déploiement méthodes alternatives et innovantes pour faire accéder puis maintenir les publics les plus vulnérables dans un parcours de formation professionnelle

Le statut des structures porteuses de ces projets et les partenariats noués constituent bien souvent des atouts pour déployer des pédagogies adaptées au public le plus éloigné de l'emploi. Plusieurs types de pédagogies ont pu être observées à l'occasion des visites de terrain :

- ▶ **La pédagogie par projet**, qui consiste à baser l'apprentissage sur des projets et activités plutôt que de se cantonner à des cours théoriques. Fréquemment, les stagiaires travaillent sur un projet collectif qui constitue un fil conducteur durant toute la durée de la formation : Les stagiaires sont autonomes dans la gestion de ce projet collectif sur l'ensemble des étapes du projet : définition du projet, montage du projet, prise de contact avec les acteurs clés, etc. Cette approche permet aux apprenants d'explorer des problématiques réelles tout en y associant des outils, des techniques et des ressources
- ▶ **La pédagogie inversée**, qui consiste à réaliser d'abord les travaux de recherche et d'expérimentation avant d'approfondir et d'ancrer les connaissances acquises dans un travail théorique en groupe avec le formateur.

- ▶ **Le rapport au corps (et bien souvent une réappropriation du corps)** constitue également un élément clé de l'apprentissage de la confiance en soi.

Encart 17 : Avec le projet FAIR[E], une volonté de dépasser les codes traditionnels de la formation et du recrutement

Le projet FAIR[E] cherche à dépasser les modèles traditionnels dans le domaine de la formation et dans le recrutement.

Au niveau de la formation, en premier lieu, le projet innove sur les aspects pédagogiques en cherchant à changer la posture des apprenants et des formateurs et en la rendant moins descendante.

« On évite la prise de notes et le papier-crayon. On ne fait pas de scolaire, cela a un effet d'éviction instantané. » D'après un groupement d'employeurs membre du consortium

L'objectif est plutôt d'accompagner les stagiaires vers le dépassement de leurs problématiques de départ : isolement, perte de motivation (voire situation d'assistantat), pour mener un travail de déconstruction de leurs postures défensives vers une attitude positive et prospective. Pour cela, le projet FAIR[E] fonde son parcours pédagogique sur :

- ▶ **Le recours à des activités qui sortent du champ traditionnel de la formation en POE classique**, via l'improvisation théâtrales, « l'équicoaching » (coaching via les chevaux), la sophrologie, le yoga, etc., autant d'outils pour amener les stagiaires à reprendre confiance en eux. La pratique sportive dans la remobilisation fait partie de l'un des fondements du projet, en application du principe : « Être bien dans son corps et dans sa tête », mis en avant sur les plaquettes de présentation du projet.

« C'est parce que l'on est en forme qu'on a conscience de ses limites. Dans FAIR[E] il y a des personnes en très grande difficulté, connaissant des problématiques de santé, de handicap, des situations familiales très complexes. L'idée est de simplifier l'intermédiation via la réappropriation du corps à travers la pratique sportive par exemple. » D'après Pôle Emploi.

- ▶ **La qualité et la diversité des sorties découvertes** (jeu au musée des Confluences, kayak sur le Rhône, etc.). Cela requiert un engagement important des équipes, mais aussi des bénéficiaires, qui apprécient ces sorties car elle leur permet d'avoir une vie sociale et de découvrir des activités jamais réalisées jusqu'alors.
- ▶ **L'intervention de personnalités inspirantes** : Le projet fait intervenir des professionnels dans ses séquences de formation, spécialistes de chaque séquence : coachs personnels, coachs sportifs, afin d'entraîner les stagiaires dans la connaissance de soi, de ses limites et de la coopération intergroupe. La rencontre avec des personnalités diverses et des parcours inspirants constitue un élément du parcours apprécié et salué par les bénéficiaires interrogés. Les promotions sont également parrainées, notamment par des sportifs de haut niveau.

Au niveau régional, grâce à l'Axe 3 du Pacte, l'innovation et la notion de « bien commun » ont été placés au cœur de la politique de formation professionnelle

Dans le cadre du PIC, l'idée qui devait sous-tendre l'Axe 3 transversal des Pactes était d'accompagner les organismes de formation afin de concevoir les formations autrement. Les organismes de formations sont en effet moins expérimentés dans l'accompagnement de certains types de publics, tout particulièrement s'agissant des publics les plus vulnérables et qui étaient, en conséquence, les plus éloignés de la formation professionnelle. A l'inverse, les profils de demandeurs d'emplois auxquels les organismes de formation étaient les plus habitués sont ceux pour qui les barrières à l'entrée en formation étaient faibles, à savoir généralement les publics de niveau supérieur au Baccalauréat. Conséquence de ce changement de public – et donc des nouvelles exigences des cahiers des charges, les organismes de formation ont dû s'adapter et innover dans leurs offres et contenus pédagogiques (pédagogie différenciée, sortie du face-à-face descendant, gamification, etc.).

Cette place prépondérante accordée à l'innovation est également visible à l'aune de plusieurs évolutions organisationnelles impulsées depuis 2019 par le déploiement du PIC en région :

- ▶ **La prise en main par Pôle Emploi** de cette question, allant de fait au-delà des missions qui lui étaient traditionnellement assignées. Pôle Emploi a fait évoluer son organisation interne (constitution d'une équipe dédiée à la thématique d'Innovation) afin d'apporter une réponse adaptée à l'enjeu d'innovation.
- ▶ **La mise en place du Collège de l'Innovation**, à l'initiative de la DREETS et Pôle Emploi, qui traduit la volonté de mettre en place une démarche apprenante pour l'ensemble de ses membres, tant les services de l'Etat, opérateurs publics et membres experts du Collège. Le Collège permet en effet à ses membres de découvrir des projets, tisser un réseau, croiser des regards et débattre des notions mêmes d'innovation et de bien commun.

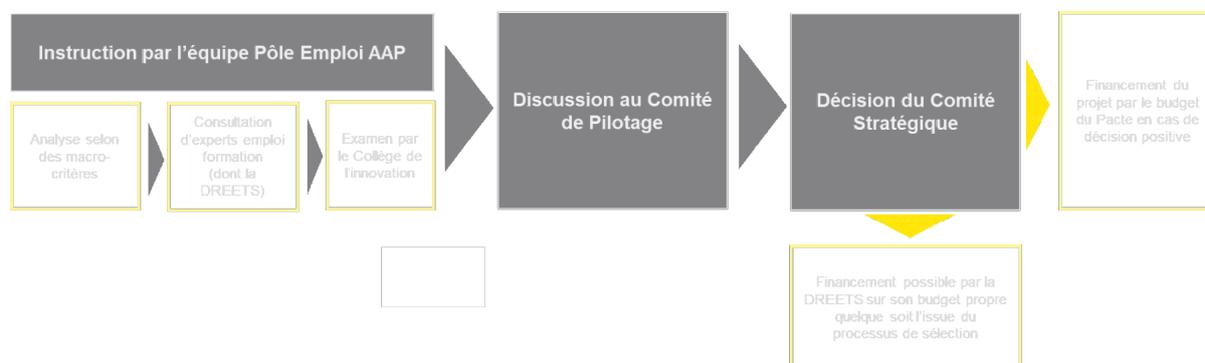
Spécificité de la région Auvergne-Rhône-Alpes, ce collège est composé de 14 experts externes en innovation reconnus dans la région qui se réunissent de façon mensuelle. Dotés de profils variés, dans l'innovation sociale ou la technologie, et issus de différents milieux, comme le milieu associatif ou les grandes entreprises, ils interviennent après le processus de pré-sélection effectué par Pôle Emploi pour apporter un avis consultatif sur les dossiers. La restructuration du processus de sélection et la fin de la crise sanitaire ont permis de diminuer le stock de dossiers accumulé avant la structuration définitive de la procédure et de raccourcir le délai de traitement, aujourd'hui de trois mois.

Encart 18 : Observation du Collège de l'Innovation

Réalisée lors de la seconde phase de l'évaluation, l'observation du Collège de l'Innovation a permis de faire ressortir le travail en bonne intelligence des acteurs présents. Animé par un membre de l'équipe Innovation de Pôle Emploi, cette séance du Collège de l'Innovation a été l'occasion de réunir des membres de Pôle Emploi, un membre de la DEETS et une experte en neurosciences, constitués en jury de quatre propositions de projets visant à proposer des parcours d'accompagnement innovants. Chaque présentation, d'une durée de 7 minutes, a été suivie d'une séance de questions-réponses par le Collège, relatives aux déroulés des parcours, aux partenaires des projets, aux publics visés ou encore au caractère innovant des actions présentées. Enfin, chaque session de questions-réponses s'ensuivait d'une phase de délibérations entre les membres du Collège une fois les porteurs de projets partis, qui permet de décider du financement de ces projets par la DREETS ou non.

- ▶ **La professionnalisation des porteurs de projets** : Un lien étroit est établi entre les porteurs de projets et Pôle Emploi. Les équipes de Pôle Emploi nouent en effet un lien direct avec les porteurs de projet, notamment en cas de rejet, afin d'explicitier les choix ayant conduit au rejet du projet. Cette relation étroite a parfois permis à des porteurs de projets d'ajuster leur projet avant de soumettre une nouvelle offre. Cette professionnalisation des porteurs de projets est d'autant plus importante que le concept même d'innovation peut leur sembler flou, et que l'obligation de recherche de cofinancements peut constituer un facteur désincitatif.

Figure 15 : Procédure de sélection des dossiers pour l'AAP Projets Innovants telle que revue en 2020



Source : *Elaboration EY d'après les entretiens.*

Outre le caractère innovant des projets, le critère de « bien commun » guide les décisions de sélection des projets innovants. Ce critère s'est progressivement imposé et précisé : tout projet innovant doit avoir vocation à irriguer l'ensemble de la chaîne de formation et contribuer positivement à cette politique publique. Cette notion de bien commun se traduit dans les faits par une série de questionnements, qui ont pu être observés à l'occasion de la participation de l'équipe évaluatrice à un Collège de l'Innovation : Comment les

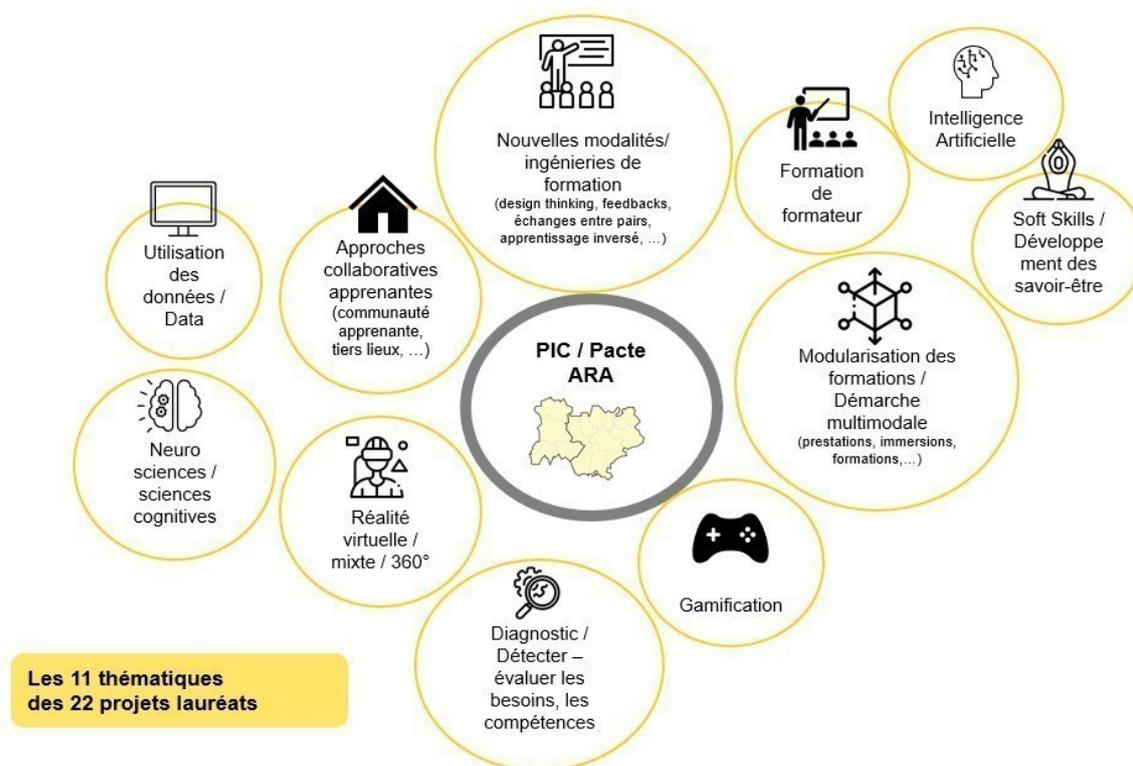
institutions et collectivités vont-elles pouvoir se saisir de l'innovation ? Comment le porteur de projet a-t-il pensé l'essaimage ? La répliquabilité ? Comment le projet va-t-il impacter la transformation de l'appareil de formation ? Quels sont les impacts attendus du projet ?

Notion très répandue dans le secteur de l'éducation, la notion de bien commun était initialement étrangère à celui de la formation professionnelle. Le PIC, via le Pacte a donc permis de diffuser une approche holistique au sein de l'ensemble de l'écosystème de la formation professionnelle en région ARA.

La capacité des 25 projets innovants sélectionnés via l'AAP de l'Axe 3 (à novembre 2021) à « irriguer » l'ensemble de l'appareil de formation est toutefois limitée

En novembre 2021, 88 dossiers avaient été reçus, soit environ 5 dossiers par mois. 25 dossiers ont été validés à cette date soit un taux de validation de 28%, pour un montant engagé de 8,6 millions d'euros. Bien que les innovations portées par l'Axe 3 aient vocation à irriguer l'Axe 1 et 2, l'impact sur les deux premiers axes est limité, du fait notamment du ralentissement des travaux liés à l'Axe 3 durant la crise sanitaire.

Figure 16 : Les 11 thématiques des projets lauréats de l'appel à projets expérimental de l'Axe 3 du Pacte



Source : Elaboration EY d'après le bilan à mi-parcours du PIC en ARA

5.1.4 Si la modernisation de l'écosystème de formation professionnelle est bien engagée en région ARA, elle se heurte à la fracture numérique et à la nature de certaines formations

La crise sanitaire a fortement accéléré la digitalisation des organismes de formation

La crise du COVID-19 a eu un effet d'entraînement massif en matière de mobilisation et de construction d'outils numériques pour permettre aux organismes d'assurer la continuité de la formation en recourant au 100% distanciel ou à l'« hybridation » des formations (i.e. réalisées pour partie en présentiel et pour partie à distance). A cet effet, certains organismes de formation notamment issus des branches professionnelles ont répondu à l'appel à projets national du PIC « DEFFINUM ! » visant à apporter une aide dans la digitalisation des offres de service.

La digitalisation et le recours au numérique dans les organismes de formation sont toutefois des sujets dont les répercussions sont nombreuses puisqu'elles touchent au modèle économique même des structures. Le numérique est en outre un domaine d'intervention sur lequel les services déconcentrés de l'Etat ne sont pas encore complètement positionnés et outillés.

Les modalités de mobilisation des outils numériques ont varié de manière importante d'un organisme à l'autre. La digitalisation des organismes de formation recouvre en effet une réalité plurielle :

- ▶ **L'équipement des organismes de formation en outils numériques**, afin de leur permettre de proposer des visio-conférences, Mooc, classes virtuelles, mise en place de plateaux techniques virtuels, etc. Le déploiement de plateaux techniques virtuels pose de nombreuses questions : a-t-on encore besoin de formateurs sur des plateaux techniques virtuels ? L'organisme de formation a-t-il toujours besoin de locaux ?
- ▶ **L'équipement des apprenants** (tablettes, ordinateurs, téléphones portables) afin qu'ils soient en mesure de suivre à distance les formations
- ▶ **La numérisation des contenus pédagogiques et des outils de recherche d'emploi**, par le développement du e-learning (par exemple avec l'outil innovant d'anti-CV du projet FAIR[E], analysé dans l'encart 24 ci-dessous)

Encart 19 : Le projet FAIR[E] renouvelle la présentation du parcours des demandeurs d'emploi par un outil en ligne, l'anti-CV

Le projet FAIR[E] promeut une conception alternative qui se fonde sur un outil innovant en ligne, sans recours au CV. La phase d'accompagnement à la recherche d'emploi a fait l'objet d'une réflexion menée par le consortium sur le nécessaire dépassement des codes traditionnels du recrutement et de l'embauche. Le consortium a ainsi créé un partenariat avec l'entreprise eRHgo qui a mis au point l'outil numérique #jenesuispasuncv. Cet outil propose aux candidats de décrire leurs expériences professionnelles et/ou personnelles afin de valoriser leurs compétences et développer leur employabilité auprès des employeurs. La logique sous-tendant le déploiement de cet outil apparaît pertinente : elle part du principe que, face à des parcours accidentés, **le CV est probablement le meilleur moyen de pénaliser le demandeur d'emploi**, puisque les « trous » et les aspérités sur le CV sautent aux yeux du recruteur. Grâce à cet outil, l'idée est donc de passer d'une approche par référence (le CV) à une approche par compétence (avec « l'anti-CV ») mettant l'accent sur la reconnaissance et revalorisation de toutes les expériences acquises par ces publics. Interrogée sur l'atout de l'outil #jenesuispasuncv, l'entreprise eRHgo a indiqué que l'apport de l'outil est de « contribuer au décloisonnement de l'accès à l'emploi et de lutter contre l'ultra-spécialisation du besoin qui génère une ultra-spécialisation des compétences ».

Le caractère réellement « innovant » de l'outil #jenesuispasuncv n'est toutefois que partiel. eRHgo insiste d'ailleurs, dans la présentation de l'outil, qu'il s'agit d'une logique similaire à celle du « job dating ». Les retours des entreprises lors de job dating sont en effet souvent les mêmes : si l'entreprise recruteuse avait reçu le CV de la personne, celle-ci n'aurait probablement jamais été embauchée. La rencontre avec la personne permet de déceler une motivation et des savoirs-être qui ne sont pas retranscrits sur un CV. La logique derrière l'outil #jenesuispasuncv est donc la même et consiste, pour l'entreprise, à se laisser la possibilité de s'ouvrir à des profils qui ne remplissaient pas les critères de recrutement « sur le papier ».

Du côté des stagiaires, l'appropriation de cet outil ne s'est pas toujours faite de manière aisée : d'après les retours d'expérience du projet, dans les faits, cet outil est encore insuffisamment pris en main par les candidats, chez qui il fait parfois naître un sentiment d'incompréhension et un manque de projection⁶⁰.

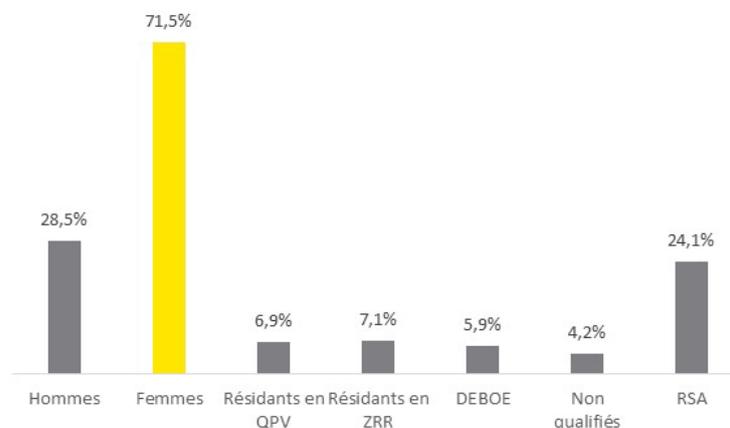
Si les formations en FOAD permettent de toucher les publics éloignés de l'emploi, cela se fait de façon inégale

En 2021, les formations en FOAD financées par Pôle Emploi ont ainsi touché près de 71% de femmes contre près de 29% d'hommes seulement. Les bénéficiaires du RSA ont représenté près de 24% du public

⁶⁰ Source : Rex & Learn

des FOAD contre seulement 4% s'agissant des non qualifiés. Des inégalités d'accès à la digitalisation des formations sont donc été renforcées pour certaines catégories.

Figure 17 : Entrées prévisionnelles en FOAD par typologie de publics, 2021



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

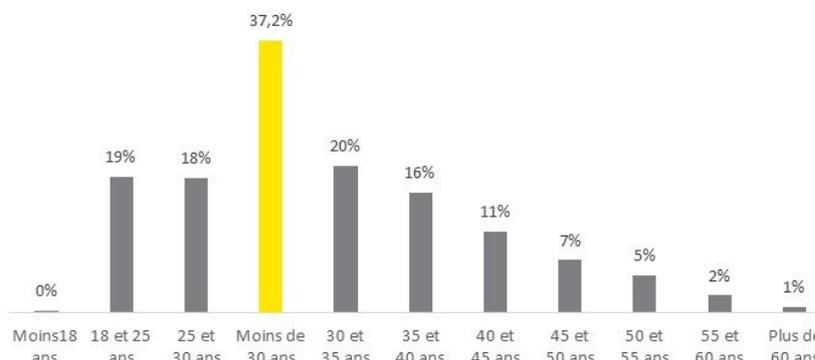
La FOAD a été particulièrement adoptée par les formations longues et certifiantes, puisqu'elle concerne 77% des certifications et 60% des formations de plus de 500 heures.

Plus fondamentalement, la pertinence du recours à la digitalisation pour faciliter l'accès et le maintien en formation dépend du type de formation, du type de public et de son accès au numérique

La digitalisation des formations génère des effets ambivalents sur l'offre de formation et pose la question (i) des conditions selon lesquelles elle permet effectivement de réduire les effets de l'éloignement géographique des publics, et à contrario (ii) de la mesure dans laquelle cela peut accentuer les effets d'éviction, au regard de l'équipement nécessaire des publics visés (en termes d'abonnement Internet, par exemple) et de la potentielle lassitude liée aux usages du numérique (dont la conséquence finale serait la rupture et l'abandon des parcours). En l'occurrence, les visites et observations de terrain ont mis en exergue le fait que 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. Ainsi, en 2021, près de 37% des publics suivant une formation en FOAD avaient moins de 30 ans et ce chiffre est décroissant avec l'âge. Certains publics interrogés lors du webinar de Pôle Emploi en juin 2020, pendant le confinement, témoignent d'un manque d'aisance avec les outils numériques qui les a pénalisés dans l'acquisition de connaissances.

Figure 18 : Entrées prévisionnelles en FOAD par tranches d'âge, 2021

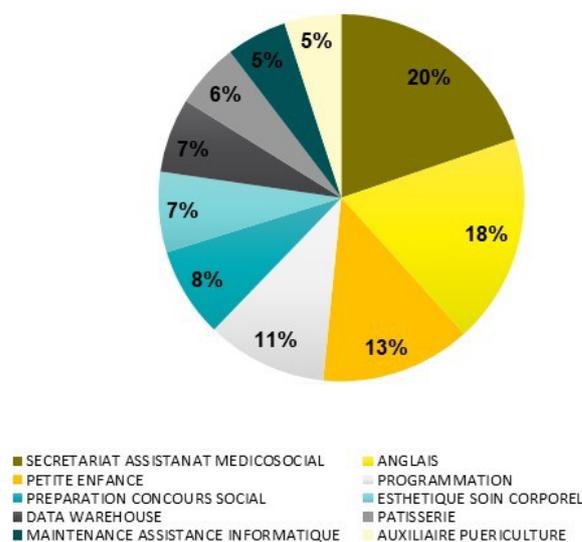


Source : Elaboration EY d'après Pôle Emploi, données arrêtées à janvier 2022

- ▶ **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, les missions locales, qui ont été l'un des rares réseaux à maintenir leur activité pendant la crise sanitaire à la demande de l'Etat, ont constaté que la mise en place de la formation à distance a été particulièrement complexe dans certains territoires 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 (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. L'analyse des principaux formacodes des formations en FOAD financées par Pôle Emploi en 2021 illustre une grande représentativité des métiers du secteur médico-social ou de compétences transversales : les FOAD en secrétariat et assistantat en médico-social représentent ainsi 20% des principaux formacodes. Les formations en anglais et portant sur la petite enfance représentent une part de 18% et 13% des principaux formacodes, respectivement. La prépondérance des formations à distance vers ses métiers vers lesquels se tournent plus traditionnellement des publics féminins explique la part de 77% de femmes dans les publics de la FOAD. Par ailleurs, les formations liées aux autres secteurs en tension tels que le BTP ou l'industrie, relevant de l'Axe évaluatif n°4, ne sont pas couvertes en FOAD. Les publics interrogés lors du webinar organisé par Pôle Emploi en juin 2020 regrettent ainsi de n'avoir pu dépasser le stade de la théorie avec les formations à distance.

Figure 19 : Top 10 des formacodes en FOAD (2021)



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

- ▶ **Enfin, les modalités de formation entièrement à distance peuvent montrer leurs limites** : Les différentes formations préqualifiantes observées lors des études de cas (Impulsion, Compétences transverses), ont mis en lumière un risque avéré de lassitude des stagiaires lorsque le recours au numérique devient trop important. Les formateurs ont d'ailleurs regretté que les stagiaires ne mettent pas toujours leurs vidéos, ce qui contribue d'autant plus à limiter le lien social et les interactions entre stagiaires qui sont aussi le socle d'une formation réussie.

La présence de plateaux techniques, facteur de qualité de l'offre de formation, mais qui contribue à l'hyper-concentration des organismes de formation sur le territoire

Les différents interlocuteurs interrogés soulignent une tendance très forte de concentration de l'offre de formation sur certains métiers et certains secteurs en Auvergne-Rhône-Alpes, ainsi que sur certaines zones géographiques **du fait du besoin de plateaux métiers ou plateaux techniques**.

Cela génère des difficultés, tout particulièrement en termes de mobilité des publics. Le public PIC étant majoritairement jeune, le taux de détention du permis de conduire est faible (moins de 50%), tout comme le taux d'équipement en véhicule des jeunes.

Plusieurs pistes sont ainsi envisagées pour lutter contre la tendance à la concentration des organismes de formation :

- ▶ **Mobiliser les projets innovants et les expérimentations de l'Axe 3 pour lutter contre l'hyper-concentration** : Au titre de l'axe 3, le Pacte permet de financer le « Pic'Up Tour », petit plateau technique mobile allant à la rencontre des publics des quartiers prioritaires de la ville pour les appuyer dans la définition de leurs parcours et le développement de savoir-être.
- ▶ **Les branches professionnelles peuvent proposer des plateaux techniques mobiles qui leur sont propres** : Par exemple, la branche professionnelle de la Plasturgie, représentée par le syndicat professionnel Polyvia, propose le déploiement d'un plateau technique mobile en partenariat avec l'Education nationale et les lycées professionnels directement dans les territoires, via la création du « Lab'mobile Puxi », un camion qui parcourt la France pour faire découvrir la plasturgie. Utile à la présentation des métiers mais aussi à la formation (atelier mobile), le « Lab'mobile Puxi » se pose comme un outil essentiel pour certains territoires sans ressources. En outre, le secteur de la métallurgie en dispose d'un également.
- ▶ **L'expérimentation par la réalité virtuelle et le numérique** : La DREETS finance une expérimentation dans le cadre de l'Axe 3 : porté par l'Institut de formation Rhône-Alpes (IFRA), le projet « Virtual Pro » vise à promouvoir l'apprentissage par la pratique, dans un environnement professionnel réaliste grâce à la réalité virtuelle, tout en développant son employabilité. Les organismes de formation et branches professionnelles peuvent aussi avoir recours à des dispositifs innovants pour faciliter l'expérimentation et l'apprentissage des stagiaires. Plus innovant que la FOAD, les expérimentations via la réalité virtuelle ou les outils interactifs permettent de lever quelques barrières liées à la mobilité. La branche professionnelle de la Plasturgie s'est ainsi dotée d'un Digilab, dispositif digital permettant de découvrir la plasturgie de façon ludique et innovante. Les internautes peuvent retrouver plusieurs travaux pratiques interactifs afin de découvrir et expérimenter les principales méthodes de transformation du plastique (impression 3D, plastronique...).
- ▶ **Mener une réflexion autour des tiers lieux** : A la suite du Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) de l'AFPA, quelques 34 sites (sur 200) ont été contraints à fermer. L'AFPA a donc réfléchi à diversifier son offre et à capitaliser sur son foncier pour développer une nouvelle offre de service. L'AFPA a ainsi transformé la majorité de ses centres de formation en tiers-lieux de l'insertion professionnelle et sociale, accueillant des partenaires à la fois publics et privés : régies de quartier, professionnels, agences d'intérim, etc.

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)

Principaux faits saillants relatifs à l'Axe 4

- ▶ 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). Si, pendant les deux premières années de déploiement du PIC en région ARA (2019-2020), l'accent a surtout été mis sur l'atteinte du public PIC et son accès puis maintien en formation, les deux dernières années ont conduit Pôle Emploi à renforcer son action auprès des entreprises pour limiter les effets de la crise sanitaire.
- ▶ 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 compétences et de localisation**. La réponse aux besoins de compétences se trouve indissociable d'un travail territorialisé de distribution des demandes de travail et des réserves de main-d'œuvre.
- ▶ Le PIC a permis **d'améliorer la remontée des besoins des entreprises**, dont la connaissance est cruciale pour fournir des formations évolutives adaptées, en facilitant et en rendant plus réguliers les diagnostics des besoins mais aussi en rendant davantage partenarial le travail sur ces questions (en impliquant notamment les organismes de formation)
- ▶ La réorganisation des parcours autour de blocs de compétence a permis de les rendre plus évolutifs, ce qui facilite la réponse aux besoins des entreprises. Cette évolution des modalités de formation, qui s'adresse avant tout à des publics déjà acculturés au monde de l'emploi et de la formation, ne permet cependant pas de résoudre le **décalage entre les besoins en qualification exprimés par les employeurs et les caractéristiques des personnes les plus éloignées de l'emploi**. Il y a ainsi une double difficulté **liée à la fois au manque d'attractivité des entreprises et aux difficultés des publics « invisibles » sur le marché du travail**, que le PIC ne parvient pas à réconcilier.
- ▶ Le PIC a mis l'accent sur deux dispositifs ou modalités formatives permettant de mieux répondre aux besoins des entreprises, qui mériteraient d'être davantage mobilisés :
 - La VAE **répond plus rapidement aux besoins des entreprises** et lever l'enjeu de temporalité du besoin en main-d'œuvre qualifiée immédiat des entreprises, mais reste toutefois peu utilisée par les entreprises.
 - L'AFEST constitue **un réel besoin pour les entreprises** mais elle se pose comme une formation coûteuse et parfois inappropriée à certains métiers. Son déploiement nécessite un accompagnement à la fois financier et technique aux entreprises.

Une vision d'ensemble des principaux dispositifs, projets et actions déployés au titre du PIC en Auvergne-Rhône-Alpes et répondant à l'axe de questionnement évaluatif n°4 est présentée en [Annexe 8.3](#).

6.1 L'organisation de parcours en blocs de compétences a démontré leur pertinence dans la constitution d'une formation évolutive adaptée aux besoins des entreprises

6.1.1 Une tension existe entre le temps court requis pour répondre aux besoins des entreprises et le temps long de la formation pour le public PIC, qui peut se solutionner grâce à l'approche par compétences

■ L'organisation des parcours de formation en blocs de compétences répond aux besoins aussi bien des entreprises que des publics en dépassant ces deux temporalités

Pour expliquer les difficultés de recrutement, le constat a été fait d'un 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. L'« adéquationisme », qui consiste à croire qu'il existe une correspondance 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.

L'approche par compétences avait précisément pour objectif de remédier à cette dichotomie. Elle implique une transformation du système de formation professionnelle, qui doit en effet reposer sur la combinaison de plusieurs éléments :

- ▶ Un partenariat accru entre entreprises, organismes de formation et financeurs
- ▶ Une modularisation de l'offre de formation
- ▶ Une modernisation de l'offre de formation

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.

Le bilan du projet PASS Industrie a fait apparaître une certaine appétence des entreprises industrielles pour les compétences comportementales. En effet, lorsque les entreprises ont dû choisir les huit compétences incontournables dont elles ont besoin parmi 30 compétences réparties entre :

- ▶ Les compétences transverses industrielles ;
- ▶ Les compétence métiers ;
- ▶ Les compétences socles ;
- ▶ Les compétences comportementales ;

La majorité des compétences choisies étaient des compétences comportementales (*soft skills*), et ce quel que soit le métier travaillé (production, conduite de ligne ou maintenance). La priorité apparente accordée aux savoirs-être et aux publics en capacité de se former et d'évoluer directement en situation de travail pourrait apporter un élément de réponse à la possible inadéquation entre les publics PIC et les besoins immédiats en publics qualifiés des entreprises, les compétences comportementales pouvant être déjà ou rapidement acquises par les publics non qualifiés.

En région ARA, Pôle Emploi a tenu compte de ce besoin de formation sur les compétences transverses en étayant son offre de formation en la matière (9 lots dédiés aux Compétences transverses). En outre, les branches professionnelles en ARA ont adhéré à une charte pour mettre en place des **certificats de qualification professionnelle *interprofessionnels* (CQPI)** (ce type de démarche n'est toutefois pas

propre à la région). Les branches s'accordent sur des **compétences transversales** correspondant à d'autres branches. Cette articulation encore en cours de réflexion doit permettre de créer des passerelles interbranches pour remédier aux enjeux de formation.

Le déploiement de l'approche par compétences met en exergue le rôle majeur du Groupement d'employeurs (GE), a fortiori pour les petites et moyennes entreprises

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 en effet 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.

En région ARA, le recours efficace au Groupement d'employeurs a pu être observé dans le cadre du projet FAIR[e]. Le rôle du groupement a d'ailleurs constitué un élément clé afin de porter les contrats en alternance prévus dans le cadre du projet, les sorties en alternance représentant selon les promotions entre 11% et 28% des stagiaires de la formation. Pour les entreprises adhérentes, cela a permis :

- ▶ **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 a permis :

- ▶ **D'avoir une relation avec un employeur unique**, lequel est doté de compétences en matière de gestion 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

6.1.2 La modularisation de l'offre de formation a été bien mobilisée pour répondre aux besoins des entreprises

Le marché AFC a été l'occasion d'ajouter des modules additionnels au plus près des besoins des secteurs en mutation dans les formations financées par Pôle Emploi.

A l'échelle nationale, **l'ajout de modules additionnels a été concluant**, d'après le HCC. Au moment de l'élaboration des Pactes, il s'agissait d'une obligation pour les régions (ou Pôle Emploi) que de proposer des modules additionnels sur au moins 10 parcours certifiants. Aujourd'hui, bien qu'on ne soit pas encore dans un schéma de passage à l'échelle, le nombre de modules additionnels a dépassé l'obligation donnée par l'Etat : environ 460 modules additionnels seraient dénombrés à l'échelle nationale. Cette évolution témoigne du succès de cette pratique et démontre sa capacité à répondre aux besoins des acteurs. Le nombre de modules est néanmoins plus faible qu'espéré, d'après Pôle Emploi. Leur création nécessite en effet une bonne connaissance des besoins des entreprises en termes de compétences, ce qui peut présenter une difficulté malgré les efforts réalisés en ce sens.

Encart 20 : Dans le domaine du BTP, Pôle Emploi a commandé des modules additionnels adaptés aux besoins des entreprises pour maintenir le marché AFC en phase avec des besoins évolutifs

Le rôle des chefs de projets DOMEX ne s'arrête pas à la remontée et l'identification des besoins en compétences des entreprises. Ils doivent en réponse imaginer des formations adaptées pour combler les

lacunes : « la cheffe de projets DOMEX BTP a aussi le rôle d'imaginer des formations pour « combler les trous dans la raquette ». A partir de là, on va créer des modules additionnels. », DRA Pôle Emploi.

La commande de modules additionnels permet donc de répondre aux besoins identifiés, d'autant plus pour permettre au marché AFC de rester adapté aux besoins évolutifs alors qu'il date de 2019 et n'est plus nécessairement à jour. Ainsi, au début de l'année 2022, la cheffe de projets DOMEX BTP a organisé une **session de travail** avec différents partenaires, parmi lesquels la FFB, "A vos outils"⁶¹, une agence d'intérim, un autre organisme de formation spécialisé dans la transition écologique et un employeur.

« On a décidé d'organiser cette session du fait de plusieurs facteurs : nos marchés commencent à avoir 3 ans, il y a eu la crise sanitaire, puis le Plan de relance. Les marchés tels qu'on les avait conçus pouvaient ne plus être très adaptés. On a donc organisé plusieurs sessions d'idéation avec les branches, dans le but de vérifier si notre offre de formation AFC correspondait toujours aux besoins des entreprises, et pour avoir des retours de professionnels. » Un chef de projets DOMEX

Cette session de travail a engendré, dès le second semestre 2022, l'ajout de modules additionnels : module « habilitation échafaudage » à la formation de façadier-itéiste⁶² ; module « habilitation électrique » aux formations d'agents d'entretien du bâtiment, de menuisiers-poseurs, plaquistes-plâtriers et installateurs thermiques et sanitaires.

« Les partenaires ont été très satisfaits d'être concertés sur le contenu de nos formations et de pouvoir nous donner leurs besoins. Et que ce soit effectif rapidement. » Un chef de projets DOMEX

Les nouvelles commandes peuvent aussi se matérialiser sous la forme de **devis** lancés par Pôle Emploi. **Les formations sur devis ne sont pas référencées dans le cadre du marché AFC** mais sont toujours financées par le PIC. Dans ce cas, Pôle Emploi propose aux organismes attributaires d'un lot de prendre en charge une formation complémentaire, sur devis. Si aucun des organismes attributaires du lot ne peut la prendre en charge, Pôle Emploi propose le devis à un autre organisme de formation, non-attributaire du marché. Le Greta Ardèche-Drôme a ainsi ouvert la nouvelle formation au titre professionnel « Maçon traditionnel avec permis B », suite à un devis de Pôle Emploi.

6.1.3 Le développement des certificats de compétences professionnelles (CCP), qui font l'objet de plusieurs expérimentations en ARA, concourt également à asseoir l'approche par compétences

Le développement des certificats de compétences professionnelles (CCP) favorise l'inscription de l'approche par compétences dans le long terme et contribue à la meilleure employabilité des publics

Si les parcours certifiants sont traditionnellement les plus adaptés aux besoins des entreprises nécessitant de recruter des personnes qualifiées sur des compétences particulières, l'organisation des parcours en blocs de compétences permet d'apporter davantage de flexibilité. A cet effet, la politique Emploi-Formation des branches comprend une certification à l'issue du parcours permettant de faciliter l'embauche : le **certificat de qualification professionnelle (CQP)** pour rendre la personne opérationnelle dès l'entrée en emploi. L'ajout de formats modulaires sur ces formations doit permettre d'éviter les ruptures de parcours de salariés ou nouveaux entrants découragés. Les branches professionnelles expérimentent ainsi un découpage des CQP en blocs de compétences, mais aussi des **certificats de compétences professionnelles (CCP)** au plus près des besoins du stagiaire. Neuf expérimentations de CCP sont en cours et répondent tant aux besoins des entreprises qu'à ceux des publics, en proposant des formations plus courtes et plus ciblées.

La certification trouve aussi son intérêt lors de reconversions professionnelles. Son utilité est aussi démontrée dans la phase de repérage des candidats, afin de vérifier leurs compétences en amont de l'entrée en parcours de formation pour l'individualiser et le modulariser en fonction des compétences qu'il lui reste à acquérir.

⁶¹ Le nom de l'organisme de formation a été modifié.

⁶² Un itéiste est un spécialiste en pose de systèmes d'isolation thermique par l'extérieur

Toutefois, ces parcours de formation ne s'adressent pas en priorité aux publics-cibles du PIC, laissant à penser à des difficultés d'adéquation entre les attentes des entreprises et les profils des publics PIC

Les formations en CQP ou CCP s'adressent majoritairement à des publics qualifiés ou au moins pré-qualifiés. En effet, ces parcours certifiants, principalement tournés vers des métiers spécifiques requièrent généralement un niveau de technicité dont une personne très éloignée de l'emploi ne dispose pas toujours. Or, le faible niveau de qualification des publics PIC peut entraîner une faible appétence pour des formations à des métiers techniques. De plus, du fait du plein emploi, certaines entreprises notent une **« complexification » des profils des demandeurs d'emploi** et une évolution de leurs attentes vers davantage de temps personnel. Ces divers éléments ne correspondent pas toujours aux besoins d'entreprises dont le rythme de travail hebdomadaire est de plus de 35 heures.

« *Le vivier des demandeurs d'emploi s'est complexifié, il se restreint. Ces publics en difficulté nécessitent un accompagnement différent. De plus, les attentes des salariés sont différentes. Le temps personnel est devenu très important.* » OPCO Transport et Mobilités

Dès lors, le public spécifiquement visé par les formations PIC ne correspond pas toujours aux attentes et aux recherches des entreprises nécessitant d'embaucher rapidement des personnes qualifiées. Il apparaît que les jeunes en apprentissage sont des publics davantage ciblés par les entreprises et qu'elles ont plus de difficultés à sourcer leurs publics auprès des demandeurs d'emploi.

La question de l'employabilité de ces publics est un enjeu partagé par les branches professionnelles. La préqualification ou les formations en POE apparaissent essentielles pour former ces publics non-qualifiés aux compétences requises par les entreprises, adossés à un travail de conviction de ces publics et de connaissance des métiers de l'Industrie.

6.2 La VAE et l'AFEST constituent deux outils souvent pertinents pour répondre mieux et plus vite aux besoins des entreprises, bien que leur usage demeure marginal

La VAE répond plus rapidement aux besoins des entreprises et lever l'enjeu de temporalité, mais reste toutefois peu utilisée

La **Validation des acquis de l'expérience (VAE) s'inscrit pleinement dans cette approche par compétences** 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 un moyen de renforcer l'adéquation entre les entreprises et les compétences professionnelles des demandeurs d'emploi acquises au cours de leurs parcours. En particulier s'agissant des publics primo-arrivants, la VAE se pose comme un moyen de faire reconnaître les expériences des professionnels migrants en France acquises à l'étranger, avant leur arrivée. Ces compétences ne sont parfois pas reconnues officiellement en France. Par exemple, le projet expérimental financé par la DREETS ARA dans le cadre de l'Axe 3 du Pacte : « Expérience sans frontières » porté par le GIPAL vise à proposer la VAE aux professionnels migrants en France afin d'éviter les risques de déclassement sur le marché de l'emploi et dans le même temps, remédier aux difficultés des entreprises des territoires de l'Ain, de la Loire et du Rhône qui rencontrent souvent des difficultés pour trouver des compétences et des salariés qualifiés. Cette reconnaissance plus rapide des compétences déjà acquises peut remédier à l'enjeu de temporalité lié à la durée des formations et aux besoins immédiats des entreprises.

Malgré sa pertinence, se pose la question de 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. Dans le cadre d'un Parcours emploi-compétences (PEC) par exemple, la VAE reste peu utilisée en ARA. Sur un objectif de 290 personnes formées en VAE, seules 116 personnes ont bénéficié de cet accompagnement par Pôle Emploi en 2021 en ARA, soit 40% de réalisation. Parmi celles-ci, seules 25 personnes de moins de 26 ans en ont bénéficié⁶³.

Plusieurs éléments peuvent expliquer le faible recours à la VAE :

⁶³ Source : Données Pôle Emploi

- ▶ **La VAE n'est pas adaptée à toutes les entreprises ni à tous les métiers.** Le secteur du Transport et de la Logistique a par exemple indiqué recourir peu à ce type de reconnaissance des compétences. Elle n'est en effet pas adaptée au métier de conducteur par exemple, qui nécessite une formation et certification obligatoires et réglementées du permis de conduire.
- ▶ **A ce jour, seules les compétences métiers sont reconnues par la VAE, ce qui n'est en revanche pas le cas des compétences transversales.** Certaines propositions commencent toutefois à émerger, consistant à revoir en profondeur le système de la VAE afin de le faire évoluer vers un système de « reconnaissance de l'expérience » (dans sa globalité). Une expérimentation portée par le Ministère du Travail et déployée jusqu'en juin 2023 a précisément vocation à tester cette nouvelle forme de « Reconnaissance de l'Expérience et Validation des acquis de cette expérience » (REVA).

L'AFEST, un outil pouvant répondre aux besoins des entreprises mais nécessitant un processus d'investissement et d'appropriation qui constituent des freins à l'adoption

En proposant la formation des demandeurs d'emploi directement en situation de travail, l'AFEST apparaît comme un moyen intéressant de combiner la formation qualifiante et la capacité d'évoluer sur le lieu de travail, compétence particulièrement recherchée par les entreprises. En ARA, les branches professionnelles se sont saisies de l'AFEST en créant des parcours aux règles spécifiques en fonction des branches. L'AFEST permet de proposer des formations sur des postes précis pour lesquels aucune formation n'existe. S'agissant de la branche de la Plasturgie par exemple, ce travail a permis de créer des parcours précis et d'identifier des dispositifs de financement et d'accompagnement de l'entreprise sur le choix de l'organisme architecte de l'AFEST mais aussi sur le volet d'accompagnement des salariés via la prise en charge du temps de rémunération du tuteur financé par la contribution conventionnelle. L'expérimentation a pu faire bénéficier de l'AFEST à une quarantaine d'entreprises et a fait remonter un réel besoin de formation en situation de travail. Dès lors, les projets expérimentaux d'AFEST financés par la DREETS dans le cadre du Pacte répondent bien aux besoins des entreprises.

« Nous avons réussi à accompagner des projets d'AFEST pour les métiers où il n'y a pas de formation spécifique, comme les loueurs. L'AFEST est aussi appropriée pour les métiers centrés sur les nouvelles demandes, comme le recyclage et la restauration de véhicules anciens. Mais l'AFEST s'adresse aux entreprises déjà bien structurées. », OPCO Transport et Mobilités

Encart 21 : Une modalité pédagogique cherchant à dépasser le cadre classique des prérequis au recrutement pour satisfaire tant les entreprises que les demandeurs d'emploi

Dispositif innovant, l'AFEST apporte une réponse tant aux attentes des entreprises que des demandeurs d'emploi :

- ▶ **Pour les entreprises :** L'AFEST répond aux besoins des entreprises qui cherchent des profils de candidats motivés et ayant du savoir-être plus que des compétences précises. L'AFEST leur permet de **recruter des personnes opérationnelles plus rapidement**. Les entreprises ne sont pas contraintes par les dates de formation ni par le catalogue de formation d'un organisme de formation externe. De plus, si l'entreprise met déjà en place de l'AFEST pour ses salariés, l'AFEST pour les demandeurs d'emploi lui permet de **valoriser les experts métiers internes déjà en poste en leur proposant une nouvelle casquette de formateur AFEST pour accompagner des demandeurs d'emploi**.
- ▶ **Pour les demandeurs d'emploi :** Cette modalité pédagogique permet de **réduire l'écart entre ce que le demandeur d'emploi a appris en formation théorique et son expérience en entreprise** : ainsi, la directrice d'un organisme de formation accompagnateur interrogé (qui propose une formation d'assistante de vie sociale incluant une modalité d'AFEST), a constaté au fil des ans un écart entre la formation et la réalité de l'emploi sur le terrain. En conséquence, à l'issue des formations « classiques », elle estimait que les apprenants n'étaient soit pas opérationnels sur l'emploi soit en situation de désillusion par rapport à leurs attentes.

Toutefois, l'AFEST est une modalité de formation exigeante, qui n'est pas adaptée à tous les secteurs professionnels, pour deux raisons principales :

- ▶ **Un investissement financier important :** L'AFEST représente un investissement très important pour une entreprise, en termes financiers (rémunération du formateur) mais aussi temporels, la construction

d'une AFEST nécessitant une importante analyse du métier et du poste. Sur le programme, l'AFEST a représenté un coût moyen de 5 000€ par stagiaire et 12€ par heure de formation. Dans le cadre du PIC, ce coût a été pris en charge par Pôle Emploi. Ainsi, peu d'entreprises s'engagent par manque de temps et de structuration interne.

« L'AFEST représente un tel investissement pour une entreprise. Peu s'engagent par manque de temps. Cela nécessite un gros travail d'analyses du travail et du poste. », OPCO Transport et Mobilités

- **Une formation qui n'est pas toujours adaptée** : D'après les différents entretiens réalisés, il apparaît que cette modalité de formation n'est pas idéale pour toutes les filières professionnelles, en particulier la filière Transport et Logistique. Les métiers du transport ne sont en effet pas adaptés à l'AFEST, bien que certaines formations en AFEST aient pu être menées concernant des postes très spécifiques pour lesquels aucune formation dédiée n'existe (par exemple les loueurs de voiture ou la gestion de toupies-béton).

Encart 22 : Des enjeux de temporalité, de maturité, d'investissement et de complexité perçue du dispositif freinent l'adoption de l'AFEST parmi les entreprises

L'un des principaux enjeux de l'AFEST réside dans leur **difficile compréhension et appropriation par les acteurs** : l'AFEST pose des difficultés de compréhension pour certains OPCO et entreprises. Le processus de la modalité n'est pas compris ni respecté par tous. En ARA, un certain nombre d'acteurs avaient déjà l'impression de proposer des modalités d'enseignement en AFEST, sans se conformer à la méthodologie de ce dispositif : la méthodologie d'AFEST impose en effet un séquençage qui n'est pas toujours respecté. Le respect de ce processus très cadré (intervention d'un tiers-externe, analyse de faisabilité et de l'activité de travail, identification d'un expert-métier, formation par un tuteur interne à l'entreprise, etc.), garant du succès du dispositif, est inégal en fonction des acteurs.

L'AFEST peut également présenter un enjeu en termes d'investissement, de ressources humaines et d'ingénierie pour les entreprises. Les structures connaissant des tensions en termes de recrutement, de fidélisation des salariés, ou encore difficultés économiques liées à la crise sanitaire peuvent ainsi être réticentes à l'idée de s'engager dans la mise en place d'un AFEST. Or ces problématiques sont particulièrement prégnantes dans certains secteurs économiques, comme l'hôtellerie de plein air, ou les associations dans l'insertion (par exemple). **Paradoxalement, les entreprises en difficulté de recrutement sont celles qui manquent de temps à consacrer à l'AFEST pour les demandeurs d'emploi**, alors que cette modalité les aiderait à recruter et fidéliser leurs nouveaux salariés.

Enfin, l'AFEST est un **outil qui n'est pas suffisant pour résoudre les difficultés structurelles liées au manque d'attractivité de certains secteurs économiques.** Dans le secteur de l'aide à la personne, par exemple, la rétention des salariés est un enjeu persistant auquel l'AFEST n'apporte pas de solution. L'entreprise interrogée, qui exerce dans ce domaine, n'a ainsi pas réussi à recruter les deux demandeurs d'emploi ayant bénéficié du dispositif d'AFEST dans l'entreprise. Elle souhaite cependant renouveler l'expérience.

6.3 La mise en place des DOMEX a permis une meilleure réponse aux besoins de recrutements de certains secteurs en tension en ARA mais ne permet pas de lever la problématique d'attractivité adossée à certains secteurs et métiers

6.3.1 La définition des DOMEX a permis, en région ARA, de concentrer l'effort de formation sur les secteurs prioritaires ou particulièrement en tension

- **Sous l'égide de Pôle Emploi, le Pacte a permis d'orienter l'offre de formation envers les secteurs prioritaires ou particulièrement en tension**

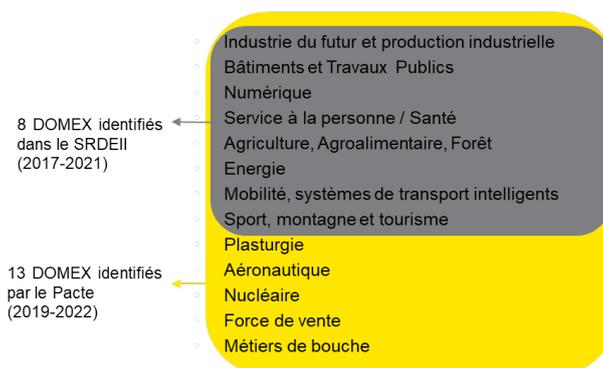
En ARA, le Pacte a porté une attention particulière aux **treize secteurs prioritaires inscrits en tant que « domaines d'excellence » (DOMEX)**. Afin de proposer une offre conséquente de formations vers les DOMEX à la suite des périodes de confinement, Pôle Emploi a cherché à renforcer son catalogue de formation pour satisfaire aux besoins de ces 13 secteurs en tension identifiés. **80% des formations au catalogue des formations Pôle Emploi du marché AFC pluriannuel 2019-2022 répondent ainsi à un besoin DOMEX.** Les secteurs bénéficiant du plus grand nombre de formations sont le secteur du **Numérique** (572 formations dont 277 certifiantes), du **Service à la personne** (405 formations dont 176 certifiantes), ou encore de la **Mobilité, systèmes de transport intelligents** (315 formations dont 122 certifiantes). Par ailleurs, Pôle Emploi a mené un diagnostic des besoins sur le Secteur sanitaire et social, la Transition écologique, et les secteurs en transition ou en besoins de reconversion. Les résultats de ce diagnostic ont permis de déterminer d'éventuels achats complémentaires de formations dès 2021.

Définition – Les « domaines d'excellence » ou DOMEX



Les **DOMEX** sont des regroupements de secteurs d'activités économiques définis par le SRDEII et du CPRDFOP. Ils correspondent aux **champs d'excellence d'Auvergne-Rhône-Alpes** et constituent le cœur de la politique d'attractivité et de prospection des investisseurs de la Région. Il s'agit des 13 secteurs identifiés par le Pacte comme en tension et pour lesquels un investissement dans la formation est nécessaire. Ces secteurs sont ceux où les inadéquations entre les besoins des entreprises et les compétences des demandeurs d'emploi sont les plus fortes.

Figure 20 : Domaines d'excellence (DOMEX) définis par le Pacte et le SRDEII



Source : Pacte Auvergne-Rhône-Alpes / SRDEII Auvergne-Rhône-Alpes

Un travail partenarial de remontée des besoins des entreprises a été requis, incarné par la figure des chefs de projet DOMEX, dont les postes ont été créés avec le marché AFC et le PIC

Les formations du marché AFC visent à répondre en continu et de façon adaptée aux besoins en compétences des entreprises issues des 13 DOMEX identifiés par le SRDEII. Pour cela, **le marché s'appuie sur le rôle des 13 chefs de projet DOMEX** en poste à la Direction régionale de Pôle Emploi, chacun chargé de son secteur économique. **Créé en 2019 dans le cadre du marché AFC et du PIC**, le chef de projet DOMEX a pour mission de **travailler en collaboration avec les branches professionnelles, les fédérations, les syndicats, les opérateurs de compétences (OPCO), les organismes de formation et les grandes entreprises sur la remontée des tensions de recrutement et la mise en place de formations innovantes adaptées.** L'objectif du chef de projet DOMEX est de réduire les tensions en recrutement de son secteur. Dans le cadre du BTP par exemple, la cheffe de projet DOMEX collabore très peu en lien direct avec les entreprises du BTP puisqu'il s'agit pour la plupart de TPE et PME. Elle travaille donc principalement avec les fédérations (comme la FFB) pour avoir un impact sur ces entreprises à plus grande échelle. L'une de ses missions consiste aussi à **améliorer l'attractivité et la visibilité des métiers du BTP** car tous les demandeurs d'emploi n'ont pas connaissance de l'ensemble des métiers existant.

Avant la mise en place du marché AFC, il n'existait pas de chefs de projets par secteur économique au niveau régional. Il existait cependant déjà des relations avec les branches professionnelles au niveau de la direction des Opérations de la Direction régionale de Pôle Emploi, mais cette remontée des besoins a été plus structurée grâce au marché AFC.

6.3.2 Si certains DOMEX ont bénéficié d'une augmentation des entrées en formation, d'autres font face à des problématiques prégnantes, que la qualité de DOMEX n'aura pas suffi à lever

Le contexte sanitaire et économique a d'abord eu un impact important sur le nombre d'entrées en formation et a requis de la part de Pôle Emploi des adaptations dans sa stratégie d'achat

La crise sanitaire puis la crise économique et géopolitique liée à la guerre en Ukraine ont indéniablement augmenté les difficultés de formation et d'insertion, les entreprises étant dans une incertitude renforcée quant à leur avenir. **La conjoncture sanitaire et économique a en effet joué un rôle important dans la capacité de certains secteurs à attirer** (en accélérant des transformations déjà à l'œuvre, dans le champ du numérique notamment) ou en pénalisant les secteurs dont l'activité a fortement décliné durant la crise (comme c'est le cas de la restauration par exemple). La crise sanitaire a ainsi eu un **double impact** sur les entrées en formation en 2020 :

- ▶ D'un point de vue quantitatif, elle a provoqué une **importante diminution des entrées prévisionnelles** totales en 2020 ;
- ▶ D'un point de vue qualitatif, elle a provoqué la baisse des entrées en formation vers des métiers opérationnels ou sur certains secteurs spécifiques (restauration, tourisme) et une réallocation des achats au profit de **nouvelles formations liées au numérique ou à la préqualification.**

Dans ce contexte, **l'investissement de Pôle Emploi en ouverture de sessions de formation a été revu à la baisse dans deux DOMEX connaissant une forte réduction d'activité**, liée tant à la conjoncture économique qu'aux restrictions sanitaires :

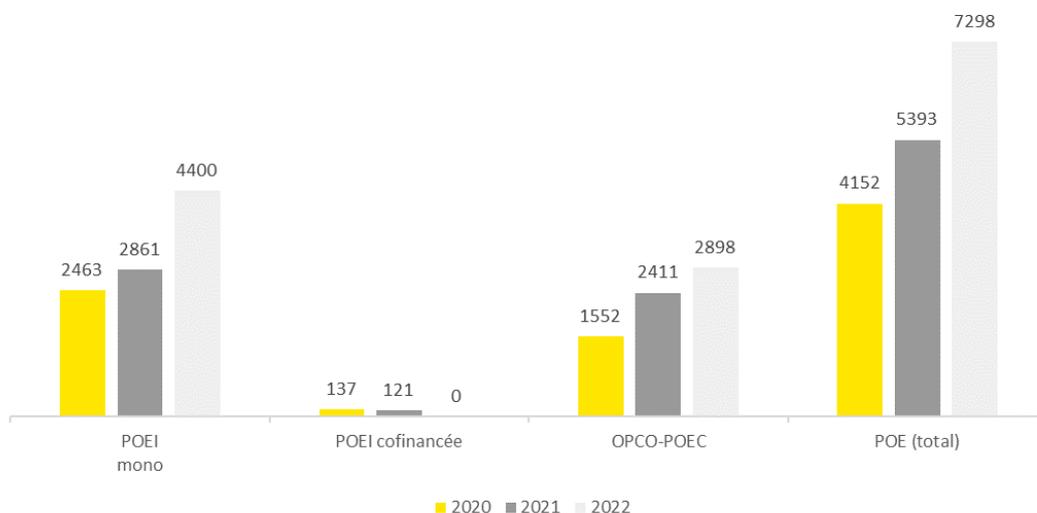
- ▶ Le DOMEX du **Sport, Montagne et Tourisme** (restauration) a connu une réduction de 50% des formations offertes, malgré le maintien de formations pour faire face à une demande réduite mais toujours présente ;
- ▶ Le DOMEX de **l'Aéronautique** a vu une réduction de 50% des formations offertes, avec un maintien de formations minimum pour répondre à un besoin de main-d'œuvre formée lors de la reprise du trafic aérien en 2021-2022.

La stratégie d'achat de Pôle Emploi a également impliqué un recours accru aux POE afin de répondre rapidement aux besoins des entreprises les plus en tension

Si, pendant les deux premières années de déploiement du PIC en région ARA (2019-2020), l'accent a surtout été mis sur l'atteinte du public PIC et son accès puis maintien en formation, les deux dernières années ont conduit Pôle Emploi à renforcer son action auprès des entreprises pour limiter les effets de la crise sanitaire et de la conjoncture économique. Pour cela, outre le marché AFC qui a constitué le vecteur principal dans la stratégie d'achats de formation de Pôle Emploi (représentant, en moyenne, entre 50 et 60% des achats de formation), l'opérateur a également mobilisé de manière accrue à la Préparation Opérationnelle à l'Emploi.

En effet, lorsque les besoins de compétences concernaient un nombre limité de demandeurs d'emplois et ne permettait pas l'ouverture de sessions, Pôle Emploi a eu recours aux Préparations Opérationnelles à l'Emploi (POE – individuelle ou collective), qui permettent de répondre rapidement au besoin de l'entreprise. Le recours accru à la POE a toutefois généré une hausse du coût de la formation professionnelle d'après Pôle Emploi, car les POE « sortent du cadre du marché AFC qui garantit une certaine stabilité du coût de la formation », d'après la chargée de mission PIC.

Figure 21 : Evolution du nombre d'entrées prévisionnelles en POE entre 2020 et 2022, par type de POE, en Auvergne-Rhône-Alpes



Source : Pôle Emploi, élaboration EY

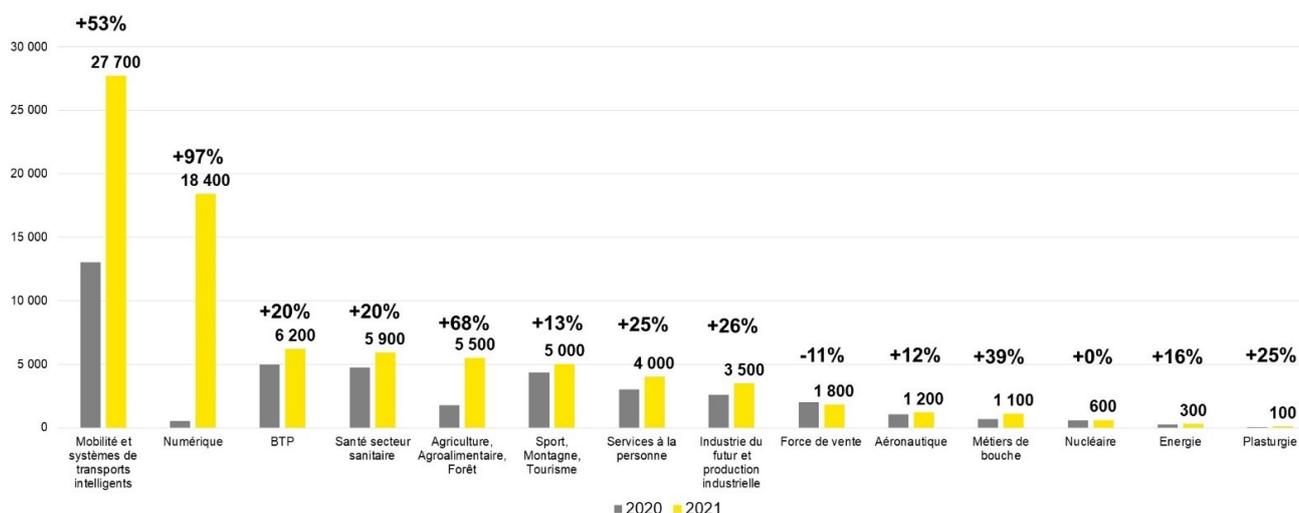
Globalement, les résultats de cette priorisation par le biais des DOMEX a toutefois eu un effet positif sur le nombre d'entrées en formation dans ces secteurs prioritaires ou en tension.

Au niveau européen, national, puis régional, **un Plan de Relance** a donc été élaboré afin de faire face aux enjeux liés au contexte et traiter en urgence la réponse aux besoins des entreprises. En région ARA, le nombre d'entrées en formation dans les secteurs prioritaires du Plan de relance⁶⁴ a fortement augmenté, notamment par rapport à 2020. Dans le domaine du numérique en particulier, les entrées en formation ont augmenté significativement : d'après les données de Pôle Emploi et du Conseil Régional, on dénombre **5 078 AIS financés en 2021 s'agissant des formations Numérique, contre 3 791 en 2019 (soit 34% d'évolution)**.⁶⁵ Les formations en **Industrie** et en **Sanitaire et Social** ont également fortement augmenté entre 2019 et 2021, respectivement de 80% et 89%. Les formations liées au secteur de la **transition écologique** ont connu une augmentation de près de 70% entre 2019 et 2021. De **nouvelles formations ont été créées** en 2020 parmi les plus sollicitées : découverte ordinateur, bureautique, préparation à l'entrée en formation et transport de marchandises en 2021.

Le constat d'une hausse des entrées en formation est également valable pour l'ensemble des DOMEX de la région, bien que celle-ci soit variable en fonction des secteurs, avec une augmentation allant jusqu'à 53% entre 2021 et 2020 pour les formations dans le domaine de la mobilité et des systèmes de transport intelligents.

⁶⁴ Il s'agit notamment du numérique, de la transition écologique, du sanitaire et social, et de l'industrie.

⁶⁵ Source : Pôle Emploi et Conseil Régional



Source : Elaboration EY d'après Pôle Emploi

Les problématiques d'embauches liées à la connaissance et à l'attractivité des métiers demeurent toutefois dans de nombreux secteurs, qui invitent à une reformulation des besoins des entreprises

Cependant, il apparaît que l'inscription de ces secteurs aux DOMEX n'ait pas permis de dépasser la problématique de l'ensemble de ces filières, liées à leur attractivité, la connaissance de leurs métiers, leurs conditions de travail dans des bassins d'emploi resserrés.

Plusieurs problématiques demeurent :

- ▶ Le déploiement du PIC s'inscrit aussi dans un contexte d'importantes difficultés de recrutement pour certains domaines professionnels présents en ARA, **souvent liées à des défauts d'attractivité et de connaissance des métiers du secteur**. Ce constat est particulièrement vrai pour la branche professionnelle de l'Industrie, très présente en ARA. S'agissant du domaine de la Plasturgie par exemple, 80% des entreprises rencontrent des difficultés de recrutement et 86% d'entre elles affirment avoir des besoins en formation. Près de la moitié d'entre elles citent le manque d'attractivité des métiers comme principale raison à ces difficultés⁶⁶. Ce manque d'attractivité est particulièrement criant auprès des jeunes et concerne majoritairement les métiers liés à la production : opérateurs de production, les monteurs et/ou réglieurs de machines et les techniciens de production.
- ▶ Une réflexion reste à mener **sur l'organisation et les conditions de travail**, et notamment sur l'impact des mauvaises conditions de travail sur les difficultés de recrutement. 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 faire un travail de qualité sont parmi les expositions professionnelles les plus associées aux difficultés de recrutement⁶⁷.

Encart 23 : La visibilité et l'attractivité des métiers constituent des problématiques majeures pour répondre aux besoins des entreprises, et qui parfois dépassent les besoins en formation

L'appel à projet « Soutien aux démarches prospectives compétences », lancé par la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP) du Ministère du travail a permis de déployer le projet « PASS Industries » en ARA et de mettre en lumière les principaux enjeux des entreprises.

⁶⁶ Source : RADAR, *La filière plasturgie et composites en Auvergne-Rhône-Alpes, Analyse des enjeux de la filière*, Emploi et compétences, Polyvia, 2021

⁶⁷ Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? Dares analyses, juin 2022,

Le projet a été proposé par les 4 OPCA des secteurs industriels : OPCA DEFI, OPCA 3+, OPCAİM, OPCALİM (désormais intitulés OPCO2I et OCAPİAT). Le 2 novembre 2018, l'Etat et les branches ont signé un EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des compétences) Intersectoriel, qui s'inscrit dans le cadre du PIC.

Au total, 7 régions ont participé au déploiement de la démarche PASS Industries⁶⁸. En ARA, les entreprises parties-prenantes de l'expérimentation ont ainsi plébiscité les actions proposées portant sur la **marque employeur** (culture d'entreprise et valeurs, promesse employeur, expérience collaborateur, etc.) à défaut d'actions de formations qualifiantes ou certifiantes. Les déficits d'attractivité des entreprises industrielles entraînent des difficultés de *sourcing* des publics, enjeu visiblement prioritaire à celui de **formation** des publics qui apparaît secondaire mais néanmoins essentiel.

La constance de ces problématiques pour les métiers des DOMEX en ARA, en particulier industriels, et le peu d'effets escomptés du PIC et du Pacte, a amené les branches professionnelles à mettre au point une politique Emploi-Formation de branche articulée autour de trois axes dont le premier concerne l'attractivité du secteur :

- ▶ L'attractivité du secteur industriel ;
- ▶ Le développement des compétences et la sécurisation des parcours professionnels ;
- ▶ La certification et le déploiement de dispositifs répondant à des besoins spécifiques.

La question de l'attractivité d'un secteur et/ou d'un métier, ainsi que de ses conditions de travail, est clé : **les problèmes de recrutement ne résultent pas seulement d'absence ou d'inadéquation des compétences** (bien qu'il s'agisse d'un discours dominant qui légitime un développement de la formation des demandeurs d'emploi) **mais aussi d'une image mauvaise ou insuffisamment connue d'un secteur ou d'une entreprises**. Les actions et les responsabilités pour y remédier ne sont alors pas les mêmes : cette enjeu met en exergue la nécessité d'actions émanant des entre, soit sur la communication soit sur les conditions de travail offertes. La caractérisation du besoin évolue alors : il ne s'agit pas seulement d'un besoin d'une main d'œuvre compétente est qualifier, mais aussi d'un besoin de faire connaître son activité et ses métiers.

Des effets de concurrence inter-sectoriels sont également à noter

Les branches souffrent aussi **d'effets de concurrence entre secteurs prioritaires** du fait des tensions de recrutement. Certaines branches bénéficiant pourtant de leur propre centre de formation ont été contraintes d'abandonner des actions de formation entre 2021 et 2022, en raison de perte de candidats en cours de route qui se sont tournés vers d'autres secteurs. En Auvergne-Rhône-Alpes, le nombre de demandeurs d'emploi a reculé dans la majorité des métiers au 3^{ème} trimestre 2021, y compris pour les métiers concernés par les restrictions sanitaires : Sport, Montagne, Tourisme, les Métiers de bouche, du commerce, de la Mobilité et du transport intelligents ou encore de la Santé.

Malgré ces effets concurrentiels, l'inscription en tant que DOMEX représente un intérêt pour les branches : elle leur permet de **bénéficier d'un référent spécialisé au sein de Pôle Emploi**, chargé d'encadrer les conseillers et de transmettre les besoins du secteur. Chaque branche dispose de son référent. Cette catégorisation apporte l'avantage d'avoir mis en valeur la notion de « besoins » plutôt que de « tensions » de recrutement, et apporte aussi plus de liberté aux branches qui bénéficient de ce statut pour mener des actions innovantes de recrutement et de formation visant à valoriser les filières au-delà des territoires où elles sont implantées.

6.4 Le PIC a globalement permis d'améliorer la remontée des besoins des entreprises, dont la connaissance est cruciale pour fournir des formations évolutives adaptées

Le PIC a permis d'améliorer le diagnostic des besoins de formation

⁶⁸ Hauts de France, Grand Est, Bretagne, Auvergne-Rhône-Alpes, Normandie, Bourgogne Franche-Comté, Nouvelle Aquitaine.

Le PIC a contribué à améliorer la dynamique d'adaptation de la commande publique de Pôle Emploi aux besoins des entreprises dans les territoires (DT de Pôle Emploi). Si les diagnostics économiques ont toujours existé en ARA, menés par la Région, ils étaient actualisés tous les 3 à 4 ans. Le déploiement du PIC a conduit Pôle Emploi à reprendre cette prérogative et à actualiser ces diagnostics territoriaux beaucoup plus fréquemment, tous les 6 mois.

A ces diagnostics s'ajoutent le travail réalisé par les chefs de projet DOMEX⁶⁹ en lien avec les branches et les entreprises, qui a permis de monter des marchés spécifiques. De plus, en début d'année, Pôle Emploi a organisé des « labs » avec des organismes de formation et des entreprises pour évaluer leurs besoins en compétences, en se concentrant sur les thématiques liées aux nouveaux métiers, reconversions et à l'écologie. Pôle Emploi s'est félicité du succès rencontré par ces « labs », tout en soulignant le fait que le bon taux de présence des organismes de formation à ces réunions était également lié à l'intérêt qu'ils y trouvent pour ensuite mieux répondre aux marchés. La cheffe de projet PIC a ainsi émis un doute quant à la participation des organismes de formation à ce type de réunions lorsque Pôle Emploi cessera de déployer le Pacte.

A cet effet, l'appel à projets national « Démarches prospectives compétences » s'est donné pour objectif d'apporter des réponses au besoin de remontée des besoins en compétences, mais les résultats sont mitigés

Face à l'enjeu de remontée des besoins des entreprises et de réponses à leurs attentes, l'appel à projets national du PIC « Démarches prospectives compétences », déployé au travers du projet « PASS Industries » avait pour objectif de contribuer à la transformation des compétences et de créer des parcours de formation passerelles vers l'industrie pour des branches identifiées en ARA (voir encart 27). La construction des parcours de formation constitue le sixième axe d'objectifs du projet.

En l'occurrence, **la dimension « formation professionnelle » a été mise de côté dans les projets expérimentés en ARA au profit de projets relevant davantage de la « marque employeurs »**. Bien que cette prise de parti ait visé à répondre à l'enjeu prioritaire de l'attractivité des secteurs, certaines branches regrettent le peu d'apports de ce projet en termes de formation. En effet, au niveau national, sur les 7 régions expérimentatrices et les 26 bassins d'emploi concernés, seuls 67 demandeurs d'emploi ont été formés de façon expérimentale. En ARA, les trois POEC expérimentées n'ont pas été reconduites. Les deux POEC mises en place dans le bassin de Valence ont permis de former 15 personnes et d'en embaucher 10. 16 candidats ont été embauchés via une autre POEC expérimentée, ce qui reste relativement faible.

Encart 24 : Déployé notamment en ARA, l'appel à projets du PIC « Soutien aux démarches prospectives compétences » (démarche « PASS Industries ») a cherché à réduire les difficultés de recrutement des entreprises industrielles

Destiné aux branches professionnelles, l'appel à projets « Soutien aux démarches prospectives compétences » a pour objectif d'accompagner les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) des branches professionnelles et des filières afin d'identifier les besoins et accompagner les évolutions en emplois et en compétences⁷⁰. L'appel à projets a visé deux types de projets complémentaires :

- ▶ Un projet de **diagnostic de situation rapide et opérationnel pour les branches** et les filières, pour identifier les impacts de la crise sanitaire sur l'activité, identifier les freins à la reprise et les besoins en formation et accompagnement à la gestion de compétences (notamment) ;
- ▶ Un projet de **développement de démarches innovantes à plus long terme**, en particulier à l'échelle interbranches ou d'une filière, pour aider les branches à mieux cerner les besoins en emploi et en compétences, transformer l'offre de formation et de certification des branches et Sécuriser les parcours professionnels des actifs dans la durée (entre autres).

⁶⁹ Les chefs de projet DOMEX sont des conseillers ou managers faisant partie d'une agence Pôle Emploi où l'accent sur le secteur d'activité est particulièrement prégnant.

⁷⁰ Source : Appel à projets à destination des branches professionnelles, Soutien aux démarches prospectives, 4^{ème} vague, 2020, Haut-Commissariat aux Compétences

En ARA, l'AAP a permis de financer la démarche « PASS Industries ». Initiée en 2019 dans les Hauts-de-France, la démarche a été déployée dans sept Régions en France métropolitaine – Normandie, Bretagne, Grand-Est, Bourgogne-Franche-Comté, Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine et Hauts-de-France – et 26 bassins d'emploi entre 2019, 2020 et 2021.

Les actions dans le cadre de l'EDEC PASS INDUSTRIES sont prises en charge à 100 %, grâce à un cofinancement de l'Etat et d'OPCO 2i à hauteur de 50 % chacun.

PASS Industries comporte six leviers d'actions : (i) l'attractivité, (ii) le sourcing ; (iii) l'accès à l'emploi ; (iv) la formation ; (v) la fidélisation et (vi) l'intégration. En ARA, le projet a démarré en avril 2019 et a réuni plusieurs acteurs régionaux impliqués dans la formation professionnelle et l'emploi qui ont participé aux comités techniques du projet :

- ▶ Le Conseil régional ;
- ▶ La DREETS et les DDETS ;
- ▶ Les Missions locales ;
- ▶ Les Territoires d'Industrie ;
- ▶ Les OPCO OPCO 2i et Ocapiat ;
- ▶ Les organisations professionnelles : UIMM, Franche Cimie, Fibois, Allizé Plasturgie, Aria AURA ;
- ▶ Les partenaires de l'emploi : Pôle Emploi, les Maisons de l'emploi, la Cité des entreprises ;
- ▶ Des prestataires : IRIS RH, Isactys, Formation Industries, Qantis.

La démarche a été déployée dans les bassins d'emploi de Valence, Chambon-Feugerolles et la Tour du Pin, et a permis d'initier 16 projets, parmi lesquels trois actions de formation en POEC et plusieurs projets visant à favoriser l'attractivité de la filière industrielle, notamment des actions portant sur la « marque employeur » des entreprises. 67 entreprises ont été mobilisées.

Les organismes de formation ne se sont pas pleinement saisis des potentialités du Pacte pour faire évoluer la réponse aux besoins des entreprises

Malgré leur position au cœur des enjeux de la formation professionnelle, un travail reste à mener pour inciter davantage les organismes de formation à s'emparer de la question des besoins des entreprises. Dans le cadre de l'élaboration des Pactes, il avait été question de mobiliser les organismes de formation pour étayer ou faire émerger les besoins de compétences non pris en charge dans le référentiel.

Les organismes de formation sont en effet dans une position idoine pour traduire les besoins des entreprises en besoins en compétences et mener un exercice didactique entre les prescriptions de formations et les demandes des entreprises et identifier les territoires de recouvrement ou de non-recouvrement des besoins en compétences. Toutefois, les échanges avec le HCC ont permis de relever que l'intégration des organismes de formation dans ce diagnostic comparatif n'avait pas été menée. Il apparaît que les organismes de formation ne se sont pas emparés de cette possibilité, malgré l'intérêt que cela aurait représenté.

De plus, certaines modalités de formation nécessitent encore des évolutions pour être adaptées aux besoins des entreprises. En effet, le bilan du projet PASS Industries a relevé que bien que les formations portant sur les savoirs-être étaient incontournables dans les cahiers des charges des POEC PASS, peu d'organismes de formation l'intègrent tout au long de la formation.

Des branches professionnelles qui souhaitent être plus étroitement associées à l'élaboration du CPRDFOP

Les branches professionnelles n'ont pas été suffisamment associées à l'élaboration du CPRDFOP en ARA, et ce malgré des rappels réguliers de l'importance de leur contribution. Elles sont en effet à même de faire remonter les besoins des entreprises sur le territoire. Cependant, les branches ne siègent pas directement au CREFOP, au profit des organisations intersyndicales et interprofessionnelles comme le MEDEF. La rédaction du CPRDFOP a manqué d'une association quadripartite entre l'État, la Région et les organisations professionnelles et syndicales représentatives au plan national et interprofessionnel, et les branches professionnelles ont eu des difficultés à donner leur avis.

« Le Conseil régional est à la plume du CPRDFOP. On joue des coudes pour se faire écouter. » Une branche professionnelle

De plus, la déclinaison de l'élaboration du CPRDFOP de façon départementale n'est pas adaptée aux secteurs présents uniformément dans tous les départements.

“ « *Nous sommes perplexes sur la méthode d'élaboration du CPRDFOP. Bien qu'associés, nous n'avons pas pu nous exprimer correctement. La déclinaison Département par Département des réunions a été difficile pour nous et a entraîné des redites.* » OPCO Transport et Mobilités

Or le travail partenarial avec les branches est essentiel. Pôle Emploi a organisé en septembre 2022 un **forum des branches** pour collaborer plus fortement avec les branches. Ce dialogue avec les branches s'organise dans le cadre des Contrats d'objectifs emploi-formation (COEF) que l'Etat et la Région décident d'engager à la demande d'une branche. 8 COEF sont actifs en ARA: Hôtellerie-restauration, Transports-mobilités, Textile, Industries de santé, Propreté, Bois, Plasturgie et Culture. Ils permettent de définir des axes de travail pouvant aller des sujets emploi-formation jusqu'à l'orientation et l'attractivité des métiers."

7. Conclusion générale

Le choix de la région **Auvergne-Rhône-Alpes** comme région d'étude pour cette évaluation du déploiement régional du Plan d'Investissement dans les Compétences présente un grand intérêt au regard de ses nombreuses spécificités, qui singularisent ce territoire parmi les autres régions d'étude. Les premières caractéristiques marquantes tiennent au **contexte, à la gouvernance et à l'écosystème** spécifiques dans lesquels s'inscrit la politique de formation professionnelle en région Auvergne-Rhône-Alpes (*Axe évaluatif n°5*). En effet, le retrait du Conseil régional sur certains pans de la politique de formation professionnelle, déjà ancien puisqu'il peut s'observer **dès le Plan « 500 000 »**, a perduré sous le PIC. Signé entre Pôle Emploi et l'Etat, le Pacte d'Investissement dans les Compétences démontre à l'inverse le rôle prépondérant de l'Etat déconcentré et de l'opérateur Pôle Emploi dans cet écosystème. Un écosystème toutefois fragile et qui n'aura pas été exempt de tensions tout au long du déploiement du PIC (alimentées par une concurrence observée dans les achats de formation du Conseil Régional et de Pôle Emploi), dont le paroxysme aura été atteint avec la volonté du Conseil Régional, en 2023, de reprendre la main sur le Pacte en se portant volontaire pour signer l'avenant du PIC cette année-là.

Dans un tel contexte, le déploiement du PIC en région Auvergne-Rhône-Alpes a fait de **Pôle emploi un acteur incontournable de la région** : pilotage resserré, concentré autour d'un acteur unique à la triple-casquette (financeur, acheteur et prescripteur de formations professionnelles). Ce portage par Pôle Emploi a eu plusieurs avantages énumérés dans le présent rapport, au premier rang desquels une forte fluidité au niveau technique ainsi qu'une relation étroite avec les organismes de formation du territoire. En revanche, le caractère apolitique de l'opérateur a aussi limité la discussion et le portage politique du PIC, dans le cadre du CREFOP notamment qui n'aura pas joué son rôle d'espace de discussion, de contrôle, et de pilotage du PIC.

Alors que des tensions politiques demeurent (bien moindres au niveau technique) entre le Conseil Régional et Pôle Emploi, **l'équilibre institutionnel futur est encore indécis** : celui-ci devra à la fois prendre en compte le rôle politique joué par le Conseil Régional, mais aussi l'expertise indéniable développée depuis le début du PIC par Pôle Emploi.

- ▶ Si les relations entre le Conseil Régional et Pôle Emploi ne sont aujourd'hui pas encore clarifiées, les relations sont en revanche fluides entre les équipes du Conseil Régional et celles de Pôle Emploi. Les équipes réfléchissent communément sur la répartition des achats de formation ou encore sur la couverture des besoins de l'ensemble du territoire. On peut estimer que ces relations de travail, habitudes et pratiques se sont renforcées grâce au PIC et ont vocation à perdurer.
- ▶ **La survie du CREFOP requiert de repenser en profondeur son rôle dans le pilotage de la formation professionnelle.** Le rôle du CREFOP mériterait en effet d'être pleinement repensé pour lui permettre de jouer pleinement le rôle qui lui était assigné initialement.
- ▶ **Les relations entre Pôle Emploi et les organismes de formation se sont renforcées grâce au PIC, mais la permanence de cette proximité au-delà du PIC n'est pas garantie** : Parce que Pôle Emploi était, sous le PIC, l'acheteur principal de formations professionnelles, les relations entre Pôle Emploi et les organismes de formation du territoire se sont significativement renforcées

S'agissant de l'accès à la formation professionnelle (*Axe évaluatif n°1*), le ciblage du public vulnérable, priorisé grâce au PIC, est tout particulièrement pertinent en région ARA au regard de la part de population de niveau infra bac et de public NEET par rapport à la moyenne nationale. Toutefois, au-delà de la pertinence de ce ciblage d'un point de vue statistique, le déploiement du PIC invite quand même à s'interroger sur **l'attractivité de la formation professionnelle** pour ce public qui en est le plus éloigné, à l'aune des grosses difficultés de sourcing soulignées par les organismes de formation du territoire. Ces difficultés peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs, certains propres à la région et d'autres observables à l'échelle nationale :

- ▶ **Une plus faible motivation à intégrer une formation sur le temps long, notamment du fait de la reprise économique qui a suivi la fin de la crise sanitaire** : on a pu observer que les publics PIC et

les plus bas niveaux se projettent plus difficilement sur des périodes longues et vont privilégier l'accès à l'emploi rapide.

- ▶ **La multiplication des offres, notamment en faveur des Invisibles**, ne favorise pas non plus le remplissage des sessions et a pu venir tarir la source de public PIC avec des risques élevés de concurrence entre dispositifs.
- ▶ **Pour le public Invisible, outre les freins accrus auxquels ils font face, il demeure une frange de personnes hors système** qu'il est compliqué de faire entrer en formation et de maintenir en formation même quand on renforce l'accompagnement et l'individualisation.

Pour renforcer l'accès du public PIC à la formation, le déploiement d'actions dédiées au repérage et à la remobilisation du public, qui a fait l'objet de nombreux projets déployés par le biais des AAP nationaux et régionaux, aura démontré deux principaux facteurs de succès : la démarche partenariale et la mobilisation de partenaires ainsi que la proximité géographique (par la mise en place notamment de démarches itinérantes d'aller-vers) qui favorise la bonne territorialisation de l'offre. Cette modalité de financement par le biais des AAP **entrave toutefois la pérennité et la durabilité des projets**. Alors que le PIC n'avait généralement vocation qu'à financer l'étape d'amorçage des projets retenus, l'évaluation aura démontré le caractère souvent indispensable du financement PIC dans la construction financière des projets, mettant en exergue un risque de la dépendance des porteurs vis-à-vis de ce financement.

En ce qui concerne l'objectif de **maintien** en formation, la prise en compte des freins périphériques, a constitué un enjeu approprié de manière satisfaisante par les organismes de formation et facilité par (1) la typologie d'organismes de formation retenus sur les marchés ou les appels à projets (il s'agit plus souvent de structures d'insertion ou alors d'organismes ayant des liens étroits avec ceux-ci), et (2) par l'intégration de la prise en compte des freins périphériques dans un grand nombre de dispositifs (dans le cadre du marché Impulsion notamment qui prévoit la prise en charge des repas). En revanche lorsque les freins sont trop forts ou nombreux, des difficultés ont été observées au sein des organismes de formation, qui amènent à s'interroger sur le rôle de l'organisme de formation, souvent en première ligne pour répondre aux besoins des personnes mais qui éprouve de plus en plus de difficultés à faire face à certaines situations ou certains publics (niveau de langue trop faible, difficultés cognitives, etc.).

Tant en matière d'accès et maintien à la formation du public qui en est le plus éloigné, le PIC aura donc indéniablement permis des acquis en insufflant **une logique de moyens (remobilisation, levée des freins périphériques, accompagnement) plutôt qu'une logique de résultats** (nombres d'entrées). Tandis que les projets expérimentaux risquent de souffrir de la fin proche du PIC, des relais doivent être trouvés pour maintenir les acquis de certains projets ou marchés (Impulsion notamment).

La volonté politique de mettre en place des **parcours « sans couture »** (Axe évaluatif n°2), a trouvé d'abord une **traduction législative concrète** (l'approche par blocs de compétences prévue dans la loi de 2018) et une **traduction opérationnelle** dans le cadre du PIC et de la rénovation des marchés de Pôle Emploi. S'agissant d'abord de sa traduction législative, **les blocs de compétence ont permis d'inscrire la logique du parcours dans le corps de la formation, mais leur opérationnalisation s'est heurtée à plusieurs difficultés**. Une tension a en effet pu être observée entre (1) la demande du commanditaire et (2) la « capacité à faire » des organismes de formation, fortement contrainte par les lourdeurs administratives, opérationnelles et pédagogiques. S'agissant ensuite de la traduction opérationnelle du parcours sans couture, **des innovations concrètes dans les habitudes de travail** ont pu être observées (les comités passerelles par exemple), qui ont permis de renforcer l'individualisation en mettant autour de la table prescripteurs et organismes de formation. Le **chainage souhaité entre Axe 2 et Axe 1 a en revanche été peu observé**, ou du moins pas autant que souhaité : alors que Pôle Emploi avait un objectif très ambitieux de 100% de chainage, le taux de passage entre le préqualifiant et le qualifiant ne serait que de 30%, un chiffre qui peut tout de même être jugé significatif si on admet que tous les stagiaires ne veulent pas nécessairement s'inscrire dans un parcours long ni obtenir une qualification.

Pôle Emploi a donc disposé de fondements contractuels pour inciter et protéger le déploiement de parcours sans couture, et la prolongation du marché AFC jusqu'en 2024 permettra, à court terme, le maintien des exigences figurant dans le cahier des charges. En revanche, l'approche des limites temporelles du PIC fait peser une incertitude sur le maintien de certaines ingénieries du parcours (modularisation, suspension et

reprise des parcours) qui rencontrent des contraintes organisationnelles plus fortes (telles que la configuration des locaux), et qui requièrent des moyens financiers et humains élevés.

Un renforcement notable des exigences qualité (Axe évaluatif n°3) qui incombent aux organismes de formation a pu être observé, d'abord par le biais des marchés AFC et Impulsion, pour lesquels un réel saut qualitatif était attendu de la part des organismes de formation attributaires :

- ▶ **Le marché AFC intègre de nouvelles dispositions pour les organismes de formation attributaires** (obligation d'information des stagiaires, obligation de formation en situation de travail pour les formations de + de 300H, FOAD, etc). Dans les modalités de financement, l'intéressement lié à la satisfaction des bénéficiaires proposé dans le cadre du marché AFC constitue aussi une incitation à la qualité pour les organismes de formation.
- ▶ Dans le cadre du marché Impulsion, des **critères de qualité propres au marché** ont été définis. D'un point de vue pédagogique, le marché impose de sortir du « face à face descendant », avec le recours accru à la pédagogie différenciée ou à d'autres pédagogies alternatives. Le paiement au prix forfaitaire annuel a également constitué un gros facteur de sécurisation des organismes de formation pour les inciter à déployer une offre de qualité. Cette modalité de paiement a permis l'embauche de formateurs en CDI et l'achat d'équipement, constituant ainsi un gage de rehaussement de la qualité de l'offre.

Le renforcement des exigences qualité s'observe aussi par le biais de **AAP nationaux et régionaux**, avec un focus important mis sur l'innovation et la notion de bien commun dans le choix des projets. La création du **Collège de l'innovation** en Auvergne-Rhône-Alpes démontre de la volonté de la DREETS, du SGAR et de PE de se saisir pleinement de l'enjeu de qualité et de rénovation de l'offre de formation. En revanche, la capacité des projets innovants sélectionnés à « irriguer » l'ensemble de l'appareil de formation est toutefois limitée. Seuls 3 projets sont en cours d'essaimage au niveau départemental.

La cumulation d'un effet-volume du PIC et d'un accroissement du coût de l'heure/stagiaire a facilité le déploiement de la qualité et de l'innovation tant dans les modalités que dans les contenus et outils formatifs : c'est parce qu'ils ont pu déployer des sessions de formation plus fréquentes et mieux rémunérées, que les organismes de formation ont davantage investi le volet qualité. Pôle Emploi a mené un important **travail d'accompagnement**, observable à l'échelle régionale, pour aider les organismes de formation à s'approprier ces nouvelles demandes : réunion de lancement, un COPIL annuel par lot, concertations sur les bonnes pratiques pédagogiques, et un contrôle qualité renforcé par la mise en place accrue des audits de qualité et l'augmentation des audits aléatoires.

S'agissant de la réponse aux besoins des entreprises (Axe évaluatif n°4), le PIC a tenté de concilier deux approches, qui, bien que complémentaires, sont néanmoins compliquées à mener de front : **répondre rapidement aux tensions et appuyer les personnes les plus en difficulté**. Or ces personnes nécessitent souvent un accompagnement long, et ne correspondent pas nécessairement au profil recherché par les secteurs en tension. Un **changement de paradigme a été admis et reconnu par Pole Emploi** : Si, pendant les deux premières années de déploiement du PIC en région ARA (2019-2020), l'accent a surtout été mis sur l'atteinte du public PIC et son accès puis maintien en formation, les deux dernières années ont plutôt conduit Pôle Emploi à renforcer son action auprès des entreprises pour limiter les effets de la crise sanitaire. Pour répondre aux besoins des entreprises, le PIC a été confronté à un enjeu d'ajustement en termes de compétences et de localisation : il existe toujours une **inertie relative de l'appareil de formation** (initiale mais aussi continue) au regard des besoins en compétences. L'identification des besoins a tout de même fait l'objet d'une attention accrue (diagnostics en continu, identification de DOMEX qui ont permis de bien cibler l'effort de formation). Le recours à la VAE et à l'AFEST ont constitué des réponses appropriées pour répondre aux besoins des entreprises et dépasser la tension inhérente du PIC liée à cette double temporalité, mais nécessitent un investissement et une appropriation forte des entreprises ce qui freine leurs déploiements : l'AFEST est très normée, or le respect de l'ensemble des étapes et de la méthodologie d'AFEST n'a pas toujours été vérifié, et les entreprises ne sont pas toujours pleinement intégrées cette démarche apprenante.

8. Annexes

8.1 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, actualisé au T2 2021	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, actualisé au T2 2022	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	
DCE AFC 2019	Pôle Emploi
DCE AFC 2020	Pôle Emploi
DCE Impulsion	Pôle Emploi
Exemples de grilles vierges AFC 2019	Pôle Emploi
Exemples de grilles vierges AFC 2020	Pôle Emploi
Synthèse de mobilisation des marchés AFC	Pôle Emploi
Kit de présentation des grilles de lecture des marchés AFC 2019 et 2020	Pôle Emploi
Grille de suivi du marché Impulsion	Pôle Emploi
Suivi des lots Impulsion 2020-2021	Pôle Emploi
Documents de contexte additionnels	
Newsletters #Formation sur La Place (novembre 2021, décembre 2021, janvier 2022)	Pôle Emploi
Lettre d'information du PIC – La Place (mars 2022)	Pôle Emploi
<i>La filière plasturgie et composites en Auvergne-Rhône-Alpes, RADAR, Analyse des enjeux de la filière, Emploi et compétences, Polyvia, 2021</i>	Polyvia
<i>L'économie régionale confirme sa reprise au 3^e trimestre 2021, sans ressembler à l'avant covid, Synthèse de conjoncture économie – emploi, Via Compétences, avril 2022</i>	Internet (DataScope)

Documents	Source de collecte
Fiches projets – Axe 3	Internet (La Place)
Documents Etude de cas AFC BTP	
DCE du marché AFC	Pôle Emploi
Marchés AFC 2019 et 2020_Kit de présentation	Pôle Emploi
Reporting formations AMB, Plaquistes, BSO, Installateurs thermiques et sanitaires, Façadiers, Menuisiers, Electriciens (“A vos outils”)	“A vos outils”
Diaporamas métiers : coffreur/ brancheur, « Pack Employabilité », 2020-2022 (“BTP Haute Savoie” ⁷¹)	“BTP Haute Savoie”
Cadre de réponse au marché AFC du Greta	Greta
Enquêtes de satisfaction des trois organismes de formation	“A vos outils”, “BTP Haute Savoie”, Greta
CPRDFOP AURA 2022-2028	FFB
Pilotage du Pacte, Indicateurs de performance. Entrées prévisionnelles en formation, PIC, financement Pôle Emploi, octobre 2022 Les Entrées en formation en 2021 en ARA, Eclairages et synthèses, mai 2022	Pôle Emploi
Documents Etude de cas Marché Impulsion	
DCE complet Impulsion comprenant : Bordereaux des prix, cadre de candidature, cadre de réponse, CCFT, Contrat, Demande d’acceptation de sous-traitant, Document de candidature, Règlement de consultation	DR Pôle Emploi
Grille de marché par lot et livret de notation	DR Pôle Emploi
Lettre de notification Lot 10	IFPA
Réponse technique de l’OF au marché	IFPA
Lettre de notification Lot 15	AIDER
Contrat Pôle Emploi / AIDER et avenant	AIDER
Réponse technique de l’OF au marché	AIDER
CCTP, Allotissement, Attributaires du marché,	Conseil Régional
Synthèse des heures réalisées en année 1 et 2 par lot	DR Pôle Emploi
Bilan global Persévérance 2018-2021	Conseil Régional
Comité pilotage formatrices	AIDER
Comité pilotage territorial Impulsion	AIDER

⁷¹ Le nom de l’organisme de formation a été modifié.

Documents	Source de collecte
Référentiel Cléa	IFPA
Impulsion Enquête de satisfaction	IFPA
Travail de cartographie de l'offre multipartenaire	Conseil Régional
Fiche descriptive Parcours persévérance	Conseil Régional
Documents Etude de cas AFC Compétences Transverses	
Réponse technique au marché Lot 117	IFAC
Bon de commande dispositif ERVA	GIP-FCIP
Devis Dispositif ERVA	GIP-FCIP
Réponse technique au marché Lot 115	AIDER
Lettre de notification	AIDER
Bordereau des prix unitaire (BPU)	AIDER
Détail quantitatif estimatif	AIDER
Données de bilan dispositif ERVA	GIP-FCIP
Bilan de groupe et indicateurs d'activité (session du 12 septembre 2022)	IFAC
Bilans individuels (session du 12 septembre 2022)	IFAC
Fiche évaluation FESTE	IFAC
Passeport de compétences et de suivi Lot 117	IFAC
Tableau de bilan KAIROS	IFAC
Documents Etude de cas Projet FAIR[E]	
Appel à projets 100% Inclusion	MMI'e
Accord-cadre des membres du consortium	MMI'e
Présentation projet FAIR(E) Information Collective, septembre 2022	MMI'e
Guide d'inspiration	MMI'e
Chiffres de sortie en emploi – Promotions 1 à 5	MMI'e
Typologie des participants – Promotions 1 à 5	MMI'e
Rex & Learn expérience participants, juillet 2022	MMI'e
Rex & Learn – Promotion 1	MMI'e
Ventilation des participants : résidents des QPV, TH, DELD, Invisibles, BRSA	MMI'e

Documents	Source de collecte
Témoignages d'entreprises (Dynaren, Emalec, Dott, Kingspan, Aseptic Group, Urby)	MMI'e
Bilan de la mobilisation des entreprises, juin 2022	MMI'e
Documents Etude de cas AFEST	
COFIL 2021-2022	Via Compétences
Présentation projet d'AFEST pour demandeurs d'emploi – Projet PIC	Via Compétences
Méthodologie régionale partenariale	Via Compétences
Convention de financement DREETS – Carif-Oref	DREETS
Dispositif d'évaluation du projet d'AFEST pour demandeurs d'emploi	ANACT
Bilan : nombre d'entreprises mobilisées, nombre de demandeurs d'emploi bénéficiaires, nombre d'embauchés	Via Compétences
BP et DQE	Pôle Emploi
Cadres de réponse	Pôle Emploi
AFEST – Demande acceptation sous-traitant et Document de candidature	Pôle Emploi
Base administrative	Pôle Emploi
Cahier des charges et Règlement de la consultation	Pôle Emploi
Contrat	Pôle Emploi

8.2 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 déploiement du PIC	✓ 11 mai 2022
DGEFP	✓ Chargé de mission Pactes ultramarins	✓ 23 mai 2022
DGEFP	✓ Chargée de mission déploiement des Pactes	✓ 25 mai 2022
DGEFP	✓ Chargée de mission déploiement des Pactes	✓ 23 mai 2022

Structure	Fonction	Date de l'entretien
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

Des entretiens approfondis au niveau régional et un déplacement de terrain en Etape 2

Structure	Nom – Prénom	Fonction	Date de l'entretien
Entretiens approfondis au niveau régional réalisés en distanciel (via Microsoft Teams)			
Conseil régional	▶ Mathilde BAREGES	✓ Directrice de la formation et de l'orientation	✓ 20 mai 2022
Pôle Emploi	▶ Anne-Laure GUERENNE	✓ Responsable de service achats et marchés	✓ 28 février 2022
Via Compétences	▶ Julie TRIVIER	✓ Animatrice régionale de La Place	✓ 28 février 2022
OPCO Mobilités	▶ Laurence BOUILLON ▶ Karine COULON	✓ Déléguée régionale ✓ Déléguée régionale OPCO Mobilités TLS	✓ 25 mai 2022
Entretiens approfondis réalisés en présentiel à l'occasion d'un déplacement de terrain			
Mission locale pour l'insertion économique et sociale des Jeunes de Villeurbanne	▶ Mamadou DISSA ▶ Bruno DI FRANZA	✓ Directeur ✓ Conseiller généraliste et co-référent du projet lauréat de l'AAP Repérage des Invisibles	✓ 18 mai 2022
DREETS	▶ Palmira TEULIERES ▶ Nicolas JOUAN	✓ Chargée de projets Insertion professionnelle des jeunes ✓ Chargé de projets Formation professionnelle	✓ 18 mai 2022

Structure	Nom – Prénom	Fonction	Date de l'entretien
Polyvia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Caroline SAILLARD ▶ Alexia BOURIT 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable Politique Emploi Compétences ✓ Cheffe de projets Emploi Formation 	✓ 18 mai 2022
Pôle Emploi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dominique BIDAULT ▶ Lucie TENAND 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cheffe de Projet PIC / Responsable de Service Orientation Formation Prestation ✓ Gestionnaire Formation / en charge du marché Impulsion 	✓ 19 mai 2022
Métropole de Lyon	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Christophe LAFOUX 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeur Insertion et Emploi 	✓ 19 mai 2022
Rectorat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Yves FLAMMIER ▶ Patrice GAILLARD ▶ Sabine GIROUD-SUGDEN 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chef de la Délégation Régionale Académique de l'Information et de l'Orientation (DRAIO) ✓ Chef de la Délégation Régionale Académique de la Formation Professionnelle, Initiale et Continue (DRAFPIC) ✓ Directrice du GIPAL-Formation 	✓ 20 mai 2022

Des entretiens approfondis au niveau régional et un déplacement de terrain en Etape 3 et 4

Structure	Nom – Prénom	Fonction	Date de l'entretien
Entretiens approfondis au niveau régional réalisés en distanciel (via Microsoft Teams)			
Conseil régional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mathilde BAREGES 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directrice de la formation et de l'orientation 	✓ 25 octobre 2022
Pôle Emploi	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Frédéric TOUBEAU ▶ Dominique BIDAULT ▶ Laurent CHAIZE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeur régional ✓ Cheffe de projet PIC ✓ Adjoint à la cheffe de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 28 octobre 2022 ✓ 21 avril 2023

Structure	Nom – Prénom	Fonction	Date de l'entretien
DREETS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Isabelle NOTTER ▶ Patricia DI STEFANO ▶ Emmanuelle HAUTCOEUR 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directrice régionale ✓ Responsable du département compétences et qualifications et du service marché et politiques de formation ✓ Cheffe de projet PIC 	✓ 13 octobre 2022
SGAR	▶ Virginie BAZIN	✓ Chargée de mission emploi formation jeunesse	✓ 27 octobre 2022
Direction régionale aux droits des femmes et à l'égalité (DRDFE)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Raphaèle HUGOT ▶ Cécile LANGEAIS ▶ Valérie SOZZI 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directrice régionale ✓ Directrice régionale déléguée ✓ Gestionnaire – Communication 	✓ 7 novembre 2022
CFDT	▶ Frédéric CHAPUT	✓ Secrétaire régional en charge des questions d'Emploi, de Formation et d'Orientation Professionnelle	✓ 18 octobre 2022
Animation régionale des missions locales	▶ Ludovic COHENDET	✓ Délégué régional adjoint	✓ 24 octobre 2022
Les acteurs de la compétence	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valérie JAVELLE ▶ Emmanuel BOULAY 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Présidente du groupe régional ✓ Président 	✓ 13 octobre 2022

Des entretiens approfondis pour 5 études de cas régionales au niveau régional

Structure	Fonction
Entretiens Etude de cas Formations AFC – DOMEX BTP	
“A vos outils”	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chef de projet, Pôle Développement ✓ Conseillère en formation
Greta Ardèche Drôme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directrice générale ✓ Coordinatrice du site ✓ Conseiller en formation continue ✓ Responsable administrative et financière

Structure	Fonction
	✓ Formateur électricien
“BTP Haute Savoie”	✓ Responsable d'exploitation
DRA Pôle Emploi Auvergne-Rhône-Alpes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directrice des opérations ✓ Cheffe de projet PIC ✓ Adjoint à la Cheffe de projet PIC ✓ Cheffe de projets DOMEX BTP
DT Pôle Emploi Rhône	✓ Service Formation – Chargée des relations partenariales
Fédération Française du Bâtiment (FFB)	✓ Responsable Emploi Formation
CFDT	✓ Secrétaire régional en charge des questions d'Emploi, de Formation et d'Orientation Professionnelle
Bénéficiaires	✓ 5 stagiaires
Entretiens Etude de cas Marché AFC – Compétences Transverses	
Pôle Emploi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cheffe de projet PIC ✓ Adjoint à la cheffe de projet ✓ Référente de session Compétences Transverses à l'agence Pôle Emploi de Saint-Martin d'Hères ✓ Référente de formation Compétences Transverses à l'agence Pôle Emploi de Cluses
GIP-FCIP Auvergne (63)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directrice du GIP et déléguée régionale DAFPIC ✓ Conseillère en formation continue à la DAFPIC GIP ✓ Conseillère en formation continue au GRETA Nord Alliers ✓ Coordinatrice sur l'action ERV au GRETA Nord Alliers
IFAC Rhône-Alpes (38)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déléguée régionale ✓ Responsable ✓ Formatrice en Compétences transverses ✓ 4 stagiaires en Compétences transverses (tout public)
INFA	✓ Chargée pédagogique, Référente Handicap Rhône Alpes
PIMMS Mediation (Entreprise employeuse)	✓ Responsable

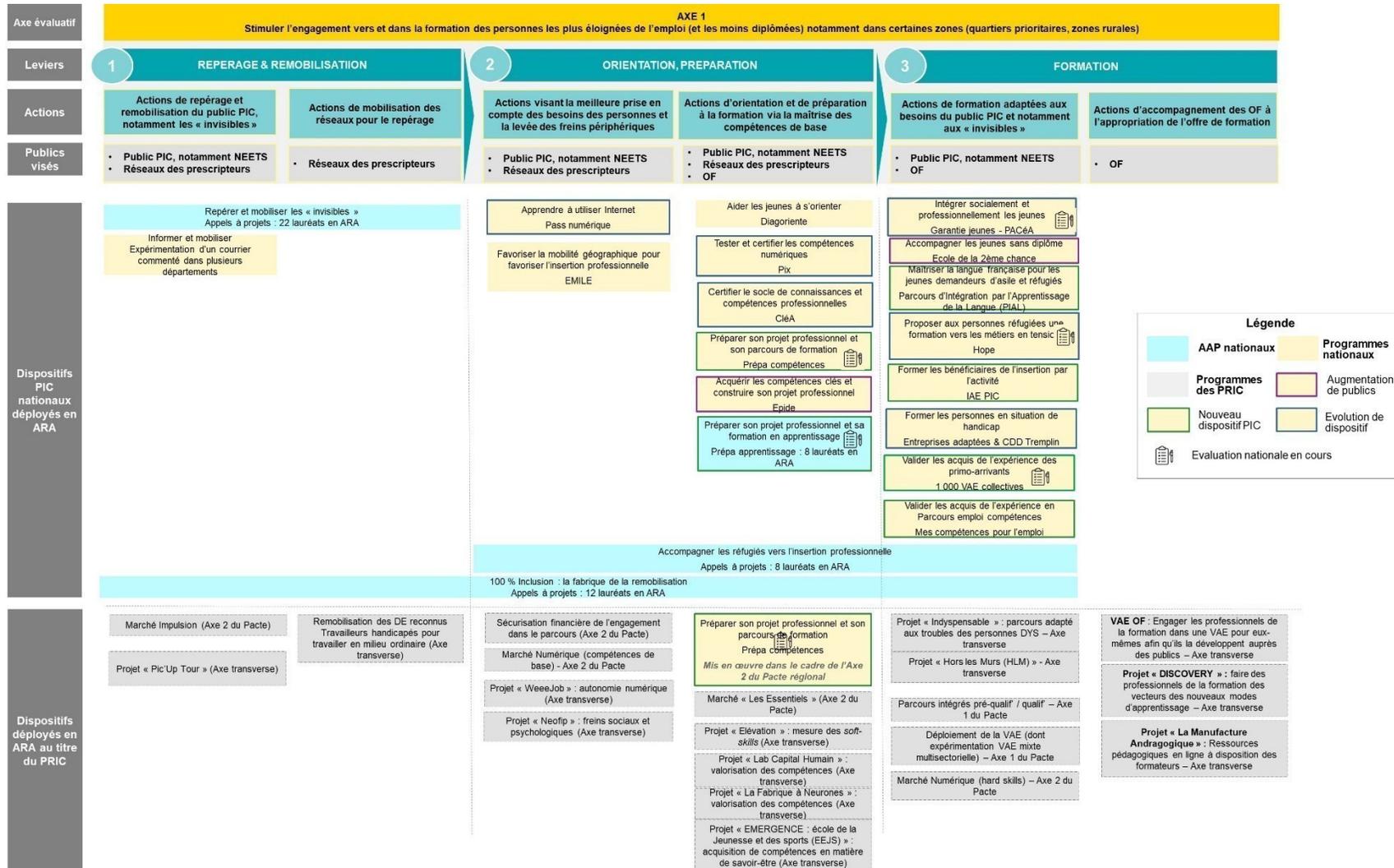
Structure	Fonction
Les Mahoud-Minauds (Entreprise employeuse)	✓ Responsable
CAP Emploi Nord Isère	✓ Responsable d'agence
Mission Locale Nord Isère	✓ Chargée de projet Formation et Orientation
AIDER Savoie (73)	✓ Directrice ✓ Coordinateur de parcours
Entretiens Etude de cas Marché Impulsion	
Pôle Emploi	✓ Cheffe de projet PIC ✓ Adjointe à la cheffe de projet PIC ✓ Chargé de mission à la direction territoriale Ain-Savoie
IFPA	✓ Directrice générale ✓ Chargée d'ingénierie de Coordinatrice Qualité RSE ✓ Référent socio-pédagogique Impulsion ✓ Assistante de formation ✓ 4 stagiaires dont un délégué du personnel
AIDER Savoie (73)	✓ Directrice ✓ Coordinateur formations ✓ Formatrice Impulsion + Thésarde sur l'innovation pédagogique ✓ 9 stagiaires en tour de table
Conseil régional	✓ Pilote du dispositif Persévérance
Espace régional de Chambéry	✓ Direction de la Formation et de l'Orientation (DFOR) – Service Orientation et Animation régionale
Mission locale Albertville et Moûtiers	✓ Responsable d'unité ✓ Référente Impulsion Mission Locale Albertville et Moûtiers
Mission locale Nord Isère	✓ Chargée de Formation et Orientation
Cap Emploi	✓ Référente Impulsion Cap Emploi Moûtiers
Entretiens Etude de cas Projet FAIR[E]	
DDETS 69	✓ Pilote de l'expérimentation - Pôle Entreprises, Emploi, Insertion Professionnelle

Structure	Fonction
	✓ Chargé de mission emploi - Pôle Entreprises Emploi Insertion professionnelle (EEIP)
DT Pôle Emploi Rhône	✓ Correspondant (PE) ✓ Responsable du service Partenariats DT Rhône (PE)
MMIE	✓ Chef de projet ✓ Chargée de mission Entreprises ✓ Chargée de mission Bénéficiaires
Métropole de Lyon	✓ Chargé de mission ingénierie des parcours – Délégation Développement Responsable
GeniPluri / Boréale Formation	✓ Directeur ✓ Chef de projet ✓ Responsable pédagogique ✓ Référent formation
SHAKER	✓ Facilitatrice en intelligence collective
eRHgo	✓ Co-fondateur
Entreprise 1	✓ Responsable
Bénéficiaires	✓ 6 stagiaires
Entretiens Etude de cas Projet AFEST pour les demandeurs d'emploi	
Entreprise 1	✓ Responsable de production ✓ Responsable service RH
Organisme de formation 1	✓ Expert et Formateur en AFEST
Agence Pôle Emploi de Tournon	✓ Conseillère entreprise
Entreprise 2	✓ Directrice de la publication
Organisme de formation 2	✓ Formatrice AFEST
Entreprise 3	✓ Responsable RH
Entreprise 4	✓ Coordinatrice AFEST
Via Compétences	✓ Responsable du service « Accompagnement des professionnels »
DREETS	✓ Responsable du département compétences et qualifications et du service marché et politiques de formation – Cheffe de projet PIC

Structure	Fonction
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chargé de projet Formation professionnelle ✓ Chargée de projets « branches professionnelles et compétences »
Pôle Emploi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cheffe de projet PIC ✓ Adjoint à la cheffe de projet
ANACT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chargée de mission (évaluation du projet)
UNIFORMATION (OPCO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conseillère Emploi Formation
AFDAS (OPCO)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conseillère Emploi Formation
DEVAPI (organisme de formation)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigeante
AFPA (organisme de formation)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultante en Transitions professionnelles
Campus Adom	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable formation
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 6 stagiaires

8.3 Vision d'ensemble des dispositifs et actions déployés au titre de chaque axe de questionnement évaluatif

8.3.1 Au titre de l'Axe de questionnement évaluatif n°1



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 INTEGRÉS		3 DEPLOIEMENT DE PARCOURS ITERATIFS AVEC LE MILIEU PROFESSIONNEL	
Actions	Actions de suivi et d'accompagnement des publics pour des parcours sans coutures	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 ARA		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Apprendre à utiliser Internet Pass numérique</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Favoriser la mobilité géographique pour favoriser l'insertion professionnelle EMILE</div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Préparer son projet professionnel et sa formation en apprentissage Prépa apprentissage 8 projets lauréats</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Réussir ses entretiens d'embauche Valoriser son image pro</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Valider les acquis de l'expérience en Parcours emploi compétences Mes compétences pour l'emploi</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Accompagner les jeunes sans diplôme Ecole de la 2ème chance (stages)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Proposer aux personnes réfugiées une formation vers les métiers en tension Hope (alternance)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Former les bénéficiaires de l'insertion par l'activité IAE PIC</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Former vers les métiers en tension, par une préparation opérationnelle à l'emploi POEC-POEI</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Former les personnes en situation de handicap Entreprises adaptées & CDD Tremplin</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Doublé le nombre de parcours d'insertion-qualification GEIQ</div>
Dispositifs déployés en ARA au titre du PRIC	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Coaching – Axe 2 du Pacte</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Interruption de parcours sécurisée et délivrance d'attestation de compétences – Axe 2 du Pacte</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Délivrance d'attestation de compétence – Axe 2 du Pacte</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Mise en place d'un Comité passerelle pour valider les choix de prescription – Axe 2 du Pacte</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">Généralisation de l'assistance renforcée – Axe 2 du Pacte</div>	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Sécurisation financière de l'engagement dans le parcours</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Projet « Pic'Up Tour » : mobilité (Axe transverse)</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Projet « WeeeJob » : autonomie numérique (Axe transverse)</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">Projet « Neofip » : freins sociaux et psychologiques (Axe transverse)</div>	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Parcours intégrés pré-qualif / qualif (Axe 1 du Pacte)</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Intégration de modules de remise à niveau (Axe 1 du Pacte)</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Modularisation accrue des parcours (socle + module additionnel)</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Déploiement de la VAE (dont expérimentation VAE mixte multisectorielle)</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Préparer son projet professionnel et son parcours de formation Prépa compétences <i>Mis en œuvre dans le cadre de l'Axe 2 du Pacte régional</i></div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Marché « Les Essentiels » - Axe 2 du Pacte</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">Mise en place de Comités Passerelles – Axe 2 du Pacte</div>	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Echanges renforcés entre référents et OF (Axe 2)</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">Mise en place d'un Comité passerelle pour valider les choix de prescription (Axe 2)</div>	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Nouvelles solutions d'acquisition des compétences en situation de travail (FEST) – Axe 1 du Pacte</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Marché Impulsion (Axe 2 du Pacte)</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Module « accompagnement par l'alternance intégrative » - Nouveaux marchés 2019</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Module « formation en situation de travail apprenante » - Nouveaux marchés 2019</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Module « intégration en entreprise par un accompagnement de proximité » - Nouveaux marchés 2019</div> <div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">Module « posture professionnelle en entreprise » - Nouveaux marchés 2019</div>	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 2px;">Interruption de parcours sécurisée et délivrance d'attestation de compétences – Axe 2 du Pacte</div>

Légende

- AAP nationaux
- Programmes nationaux
- Programmes des PRIC
- Augmentation de publics
- Nouveau dispositif PIC
- Evolution de dispositif
- Evaluation nationale en cours

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	<ul style="list-style-type: none"> • OF 	<ul style="list-style-type: none"> • OF 	<ul style="list-style-type: none"> • OF 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux des prescripteurs • OF 	<ul style="list-style-type: none"> • OF 	
Dispositifs PIC nationaux déployés en ARA	<p>Rédaction des exigences Qualité au sein des cahiers des charges pour les appels à projets nationaux</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> Appel à projet « DEFFINUM I » : soutien à la digitalisation des OF </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;"><i>En lien avec le PIC, déploiement national du Plan de transformation et de digitalisation de la formation</i></p>			<p>Rédaction des exigences Qualité au sein des cahiers des charges pour les appels à projets nationaux</p>		
Dispositifs déployés en ARA au titre du PRIC	<p>Projet d'expérimentation d'une méthodologie d'AFEST : Projet porté par Via Compétences de formation de 50 demandeurs d'emploi directement au sein d'entreprises en difficulté (Axe transverse)</p> <p>Etude Via Compétences : Prestation d'appui à une démarche de digitalisation – Axe transverse</p>	<p>Pacte : Tous axes confondus</p> <p>Soutien à la digitalisation des OF (FOAD)</p> <p>AFEST (dont expérimentation d'une nouvelle Ingénierie)</p> <p>Projet « Virtual Pro » : modules de formation en réalité virtuelle – Axe transverse</p> <p>Projet « Vrelo Taf » : accompagnement des NEEETs grâce à la VR & sciences cognitives – Axe transverse</p>	<p>Projet « DataScope » : Projet porté par Via Compétences, d'intégration du diagnostic des besoins en compétences et en emploi sur le site DataScope – Axe transverse</p> <p>VAE OF : Engager les professionnels de la formation dans une VAE pour eux-mêmes afin qu'ils la développent auprès des publics – Axe transverse</p> <p>Projet « @xe Formateurs » : Parcours de formation de futurs formateurs basés sur des pédagogies innovantes et inclusives – Axe transverse</p> <p>Etude Via Compétences : Évolution des pratiques des organismes de formation – Axe transverse</p> <p>Organisation de webinaires en 2020 pour favoriser le partage de bonnes pratiques en matière de digitalisation de l'offre de formation – Pôle Emploi – Tous axes confondus</p>	<p>Redéfinition des objectifs et critères qualité dans les clauses du cahier des charges déployés au titre du Pacte – Tous axes confondus du Pacte</p> <p>Lancement du marché Impulsion – Tous axes confondus du Pacte</p>	<p>Systematisation du recueil de la satisfaction (outil Anotéa) – Tous axes confondus</p> <p>Sécurisation financière des OF – Tous axes confondus (modalités d'achats de formations revisitées)</p> <p>Formulation d'un bilan d'action par les OF et d'un plan d'amélioration de service – Commande de formation « Les Essentiels » (tous axes confondus)</p>	

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 PROFESSIONNELLE	
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 Entreprises et branches pro Acteurs du SPRO 		<ul style="list-style-type: none"> Acteurs institutionnels Entreprises et branches pro Acteurs du SPRO 		<ul style="list-style-type: none"> OF Entreprises et branches professionnelles Entreprises et branches professionnelles OF Demandeurs d'emploi 	
Dispositifs PIC nationaux déployés en ARA	<p>« Soutien aux démarches prospectives compétences » des branches Appel à projets – Démarche « PASS Industries »</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>Proposer aux personnes réfugiées une formation vers les métiers en tension Hope</p> <p>Valider les acquis de l'expérience en Parcours emploi compétences Mes compétences pour l'emploi</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> <p>Doubler le nombre de parcours d'insertion-qualification GEIQ</p> <p>Réussir ses entretiens d'embauche Valoriser son image pro</p> </div> <div style="width: 30%; border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <p>Accroissement des offres de formation tournées vers les DOMEX (Pôle Emploi) – Tous axes confondus</p> <p>Projet Becomino : valorisation de la connaissance des métiers en tension – Axe transverse</p> </div> <div style="width: 30%; border: 1px dashed gray; padding: 5px;"> <p>Accroissement des offres de formation tournées vers les DOMEX (Pôle Emploi) – Tous axes confondus</p> <p>Ajustement des offres de formation tournées vers les DOMEX (Pôle Emploi) – Tous axes confondus</p> </div> </div>					
Dispositifs déployés en ARA au titre du PRIC	<p>Projet « DataScope » : Projet porté par Via Compétences, d'intégration du diagnostic des besoins en compétences et en emploi sur le site DataScope – Axe transverse</p> <p>Déploiement de référents DOMEX – Axe 1</p>		<p>Projet "Capucine et Gaston" : mise en relation des entreprises avec des publics spécifiques – Axe transverse</p> <p>Projet d'expérimentation d'une méthodologie d'AFEST : Projet porté par Via Compétences de formation de 50 demandeurs d'emploi directement au sein d'entreprises en difficulté (Axe transverse)</p>		<p>Projet d'expérimentation d'une méthodologie d'AFEST : Projet porté par Via Compétences de formation de 50 demandeurs d'emploi directement au sein d'entreprises en difficulté (Axe transverse)</p> <p>Projet « Expérience sans frontière » : Valoriser son expérience acquise à l'étranger pour un emploi durable en France – Axe transverse</p>	