

• RAPPORT D'ÉTUDES

SEPTEMBRE 2024
N° 56

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

Lot n°2 : Bretagne

Ce rapport a été réalisé par les cabinets Pluricité et Sauléa 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 Bretagne ne constitue ni une évaluation du pacte régional, ni une évaluation de la politique régionale de formation.

Évaluation du déploiement du PIC à l'échelle régionale

Lot n°2 - Bretagne

Rapport final

TABLE DES MATIERES

1	LES ENJEUX ET OBJECTIFS DE L’EVALUATION	6
1.1	Les objectifs et le périmètre de l’évaluation.....	6
2	ETAT DES LIEUX DU DEPLOIEMENT DU PIC EN BRETAGNE	7
2.1	Les caractéristiques géographiques et socio-économiques de la région Bretagne.....	7
2.1.1	Une région dynamique sur le plan démographique, marquée par une répartition inégale de la population sur le territoire	7
2.1.2	Une économie diversifiée, qui se caractérise notamment par l’importance de son industrie agroalimentaire et ses activités touristiques	7
2.1.3	Un faible taux de chômage et des besoins en recrutement importants dans une variété de secteurs	7
2.2	Le Pacte régional d’investissement dans les compétences (PRIC) déployé en Bretagne	9
2.2.1	Un Pacte régional qui s’inscrit dans la continuité d’une stratégie établie à travers le CPRDFOP 2017-2022 9	
1.1.1.1.	L’élaboration et les orientations stratégiques du Pacte régional d’investissement dans les compétences (PRIC) breton	10
2.2.2	Le cadre financier du Pacte régional.....	12
2.2.3	Les engagements en termes d’entrées en formation.....	13
2.3	Une progression des volumes d’entrées en formation des demandeurs d’emploi sur la période du PIC 13	
2.4	Le déploiement du volet national du PIC en Bretagne	14
2.4.1	Le déploiement des appels à projets nationaux du PIC en Bretagne	14
2.4.2	Le déploiement des dispositifs nationaux du PIC en Bretagne.....	16
3	LA GOUVERNANCE DU PIC AU NIVEAU NATIONAL ET SA DECLINAISON EN REGION BRETAGNE	18
3.1	Une articulation entre les niveaux national et régional qui a cherché à se renouveler dans le cadre du PIC 18	
3.1.1	Une gouvernance nationale du PIC qui s’est structurée par référence aux dynamiques préexistantes	18
3.1.2	Une gouvernance étatique ad hoc du PIC visant à dépasser les écueils rencontrés par le passé	19
3.1.3	Des relations repensées dans le cadre du PIC entre le niveau national et les acteurs régionaux	21
3.1.4	Des circuits d’informations entre le national et le territorial qui se restructurent lentement, et limitent encore l’accès à l’information qualitative	24
3.2	Au niveau régional, la structuration du pilotage du PIC et son inscription dans le cadre existant	26
3.2.1	Une arrivée du PIC qui s’inscrit dans un cadre partenarial déjà bien structuré entre les acteurs intervenant sur le champ EFOP	26
3.2.2	Une asymétrie dans le pilotage régional du PIC, avec d’un côté un pilotage partagé du Pacte régional, et de l’autre, un pilotage plus cloisonné du volet national	27
3.2.3	Un certain resserrement des relations partenariales entre le Conseil régional, la DREETS et la DR Pôle emploi, favorisé par le Pacte régional	28



3.2.4	Une implication plus limitée des autres acteurs clés du champ EFOP dans le suivi et le pilotage du PIC, limitant les impacts sur les partenariats	32
3.2.5	Une animation territoriale renforcée pour favoriser la cohérence d'ensemble des actions financées par le PIC, avec cependant certaines limites.....	33

4 LES INCIDENCES DU DEPLOIEMENT DU PIC SUR L'ENGAGEMENT VERS ET DANS LA FORMATION DES PERSONNES LES PLUS ELOIGNEES DE L'EMPLOI EN BRETAGNE36

4.1 Une nouvelle stratégie du Conseil régional, confortée par le Pacte régional, pour capter davantage les demandeurs d'emploi dans la formation professionnelle 36

4.1.1	Un Pacte régional qui apporte une attention renouvelée sur la question du sourcing des personnes éloignées de l'emploi vers la formation	36
4.1.2	Une accessibilité de la formation renforcée par la densification du maillage d'OF et de lieux de formation 37	
4.1.3	Une responsabilisation des OF dans le sourcing à travers la levée de l'obligation de prescription et des exigences renforcées dans les cahiers des charges.....	39
4.1.4	Une mobilisation des animateurs territoriaux afin qu'ils jouent un rôle actif de promotion, mais également de mobilisation d'acteurs externes	41

4.2 Parmi les prescripteurs traditionnels de la formation, une mobilisation légèrement renforcée dans l'orientation vers la formation..... 43

4.2.1	Pour Pôle emploi, une certaine intensification des actions de promotion de la formation, sans changements profonds des process néanmoins	43
4.2.2	Des Missions locales qui jouent leur rôle dans l'orientation vers la formation, sans avoir considérablement modifié leurs pratiques du fait du PIC.....	44

4.3 Une période marquée par une progression de l'accès des demandeurs d'emploi à la formation, malgré les difficultés de sourcing 46

4.3.1	Un taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi qui a augmenté sur la période de déploiement du PIC	46
4.3.2	Malgré une part plutôt faible de demandeurs d'emploi non qualifiés, une part largement majoritaire et en augmentation des publics « fragiles »	48
4.3.3	Des difficultés de sourcing qui se sont fortement renforcées, en particulier depuis la sortie de la crise sanitaire et la reprise économique qui l'a accompagnée.....	49

5 LES INCIDENCES DU DEPLOIEMENT DU PIC SUR LA CONTINUITE ET LA COHERENCE DES PARCOURS DE FORMATION EN BRETAGNE51

5.1 Un Pacte Régional qui a conforté le Conseil régional dans le développement d'une série de mesures pour favoriser l'articulation entre les différents volets de son offre 51

5.1.1	Un CPRDFOP qui accordait déjà une place considérable à l'enjeu de sécurisation des parcours, et un Pacte régional qui s'inscrit dans sa continuité	51
5.1.2	La mise en place de mécanismes d'articulation d'ensemble à l'échelle du programme régional de formation visant à assurer une fluidité des parcours, avec des effets perceptibles.....	52
5.1.3	Sur la période, une dynamique d'augmentation de la part de sortants de formation préqualifiante poursuivant leur parcours par une nouvelle formation	56

5.2 En dehors du PRF, des dispositifs d'accompagnement qui se sont multipliés sous l'impulsion du PIC, mais qui restent insuffisamment lisibles et articulés avec l'offre de formation régionale 57



5.3	Des leviers mis en place pour sécuriser davantage les parcours pendant la formation et limiter les ruptures, dont les impacts sont difficilement mesurables	59
5.3.1	Une série de nouvelles aides – notamment financières – débloquées par le Conseil régional grâce au Pacte régional	59
5.3.2	Des OF invités à s’investir davantage dans l’accompagnement et la sécurisation des stagiaires	61
6	AXE 3 – LES INCIDENCES DU PIC SUR LA QUALITE, L’EFFICACITE PEDAGOGIQUE ET LE PERIMETRE DES FORMATIONS	63
6.1	Une stratégie de transformation confortée par le Pacte, s’appuyant à la fois sur une évolution des exigences inscrites dans les cahiers des charges, mais également sur un effort d’accompagnement des OF ...	63
6.1.1	Une stratégie de transformation de l’offre de formation dont la réflexion était amorcée avant le Pacte	63
6.1.2	Une posture nouvelle du Conseil régional, axée davantage sur l’accompagnement et l’animation du réseau des organismes de formation	64
6.2	Des transformations aux effets inégaux sur les différents volets de l’offre de formation	67
6.2.1	Dans l’offre de formation préqualifiante du Conseil régional (gamme PREPA), des leviers de changement relativement importants	67
6.2.2	Sur le volet qualifiant, des évolutions de pratiques qui apparaissent, au global, relativement limitées, malgré des incitations du Conseil régional et dans une moindre mesure, de Pôle emploi	68
6.2.3	Un essor de l’achat de formations « conjoncturelles », favorisé par le Pacte régional, et apportant une souplesse supplémentaire non négligeable	71
6.3	En transversal, un important essor des pratiques pédagogiques digitales, favorisé par le Conseil régional	76
6.3.1	Deux leviers principaux activés par le Conseil régional : des exigences renforcées dans les cahiers des charges et un dispositif d’accompagnement spécifique relatif à la digitalisation	76
6.3.2	Un dispositif d’accompagnement à la digitalisation des organismes de formation mis en place par le Conseil régional pour favoriser ces transformations	77
7	AXE 4 – LES INCIDENCES DU PIC SUR LA REPONSE AUX BESOINS DE COMPETENCES DES ENTREPRISES	80
7.1	Un Pacte régional qui contribue à renforcer le partenariat entre la Région et les branches professionnelles et entreprises, au niveau régional comme local	80
7.1.1	Au niveau régional, le Pacte a permis de renforcer et d’opérationnaliser les contrats d’objectifs sectoriels	80
7.1.2	Au niveau territorial, une capacité de mobilisation des entreprises confortée par l’action des CDTEF et les possibilités de montage d’actions de formation sur-mesure.....	82
7.1.3	... Malgré tout, au niveau structurel, une certaine inertie dans le niveau d’implication des entreprises dans la formation professionnelle du Conseil régional	84
7.2	Un Pacte ayant conforté la création de nouveaux outils d’analyse des besoins, mais dont les usages opérationnels restent à ce jour peu visibles.....	86
7.3	Des effets du PIC qui restent difficilement mesurables sur la capacité de l’offre de formation régionale à répondre aux besoins en compétences des entreprises	88
7.3.1	Un apport volumétrique permettant de former davantage de demandeurs d’emploi sur les secteurs en tension, mais des besoins qui restent en partie insatisfaits du fait des difficultés de sourcing.....	88
7.3.2	Un programme qualifiant dont la réactivité reste limitée par le cadre des marchés publics, et des « actions territoriales » et « sessions spécifiques » qui ne permettent qu’en partie de l’assouplir	89



8	CONCLUSIONS GENERALES	91
9	ANNEXES	96
9.1	Annexe 1. Lexique	96
9.2	Annexe 2. Les investigations déployées dans le cadre de l'évaluation.....	98
9.2.1	Entretiens réalisés au niveau régional	98
9.2.2	Liste des études de cas réalisées	99
9.3	Annexe 3. Liste des projets soutenus dans le cadre des appels à projets nationaux	101
9.4	Annexe 4. Bilans des AAP GIRH et GPECT	104
9.5	Annexe 5. Questionnement évaluatif et référentiel retenu pour l'évaluation en Bretagne	107
9.5.1	Q1. Le PIC a-t-il stimulé en Bretagne l'engagement dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi (Axe 1) ?.....	107
9.5.2	Q2. Le PIC a-t-il accru en Bretagne la continuité et la cohérence des parcours de formation (Axe 3) ? ..	109
9.5.3	Q3. Le PIC a-t-il amélioré en Bretagne la qualité et l'efficacité pédagogique des formations (Axe 2) ? ..	110
9.5.4	Q4. Le PIC a-t-il accru en Bretagne la réponse aux besoins de compétences des entreprises et de l'économie (Axe 4) ?.....	111
9.5.5	Q5. Le PIC a-t-il optimisé le processus de construction et de déploiement des politiques de formation sur le territoire, qu'elles soient d'initiative régionale ou nationale ? (Axe 5).....	112



1 Les enjeux et objectifs de l'évaluation

1.1 Les objectifs et le périmètre de l'évaluation

La présente évaluation visait à étudier les effets du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), dans son ensemble, à l'échelle régionale. Cela impliquait de s'intéresser à l'ensemble des volets et dispositifs du PIC, tant les programmes et appels à projets nationaux que le contenu du Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) de Bretagne.

Au niveau de la temporalité, il était attendu que l'équipe d'évaluation s'intéresse à l'ensemble des réalisations du PIC, depuis sa phase d'amorçage, afin de porter un regard rétrospectif sur les réalisations, jusqu'à l'année 2022.

Cette approche devait permettre de mesurer les transformations impulsées par le PIC autour de ses 4 grandes finalités, reformulées à partir des récents travaux du comité scientifique :

1. 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) ;
2. 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) ; mise en place de parcours certifiants ;
3. La qualité et l'efficacité pédagogique des formations en lien avec le cadre fixé par la loi de 2014 et de 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 ;
4. La réponse aux besoins de compétences des entreprises : 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 (ex : savoirs-être), jouer sur l'attractivité des métiers, accroître la capacité des TPE/PME à recruter.
5. Ces finalités constituent autant d'axes de questionnements, complétés par un cinquième axe relatif aux processus de construction et de déploiement des Pactes régionaux, au regard de la stratégie globale de déploiement du PIC.

Pour chacun de ces axes, il s'agissait plus précisément d'analyser :

- Les modalités de déploiement des Pactes et leur registre de justification compte tenu du contexte régional
- Les changements introduits dans les Pactes et leurs effets tant au niveau institutionnel qu'au niveau des pratiques très concrètes d'accompagnement et de formation observées sur le terrain
- Les incitations et décisions qui ont permis d'y parvenir, ou au contraire les contraintes qui n'ont pas été levées et les difficultés qui ont pu être rencontrées

À noter : la méthodologie et le questionnaire évaluatif de la mission sont détaillés en annexe.



2 Etat des lieux du déploiement du PIC en Bretagne

2.1 Les caractéristiques géographiques et socio-économiques de la région Bretagne

2.1.1 Une région dynamique sur le plan démographique, marquée par une répartition inégale de la population sur le territoire

Avec ses 3 306 529 habitants en 2019, sur un territoire de 27 208 km², la région Bretagne est un territoire particulièrement attractif, et a de ce fait observé une augmentation de 100 000 habitants en 5 ans. Elle se place ainsi parmi les régions françaises à la croissance la plus dynamique, mais connaît également un phénomène de vieillissement.

La population bretonne se concentre essentiellement autour des pôles urbains et sur le littoral. La Bretagne est notamment constituée de 4 communes très denses (Rennes, Brest, Lorient et Lanester), qui totalisent à elles seules 429 400 habitants soit 13 % de la population et 20 % de l'emploi. Avec 216 815 habitants, Rennes est la commune la plus peuplée de la région et la 11^{ème} au niveau national.

Avec son littoral très découpé, la Bretagne possède la plus grande façade maritime de France métropolitaine. Les quatre départements bretons ont chacun un large accès à la mer. À l'intérieur du territoire, c'est principalement par ses paysages agraires que la Bretagne se distingue, caractérisée par un habitat dispersé, des parcelles encloses et des systèmes orientés vers l'élevage.

2.1.2 Une économie diversifiée, qui se caractérise notamment par l'importance de son industrie agroalimentaire et ses activités touristiques

L'économie bretonne se caractérise par son dynamisme. Avec un PIB de 99,5 milliards d'euros en 2018, soit 4,5% du PIB national, la région se situait au 7^{ème} rang national. Si la création de richesse en Bretagne reste principalement portée par les services marchands (33,2% de la valeur ajoutée) et non marchands (25,3%), la région se caractérise également par une industrie dynamique, portée notamment par le secteur agroalimentaire, qui représente 40,1 % de l'ensemble des emplois industriels (contre 18,6% en moyenne au niveau national). La Bretagne dispose par ailleurs d'une vaste façade littorale propice au développement des activités touristiques, et sur lesquelles les activités telles que le commerce, l'hébergement et la restauration, sont particulièrement développées¹.

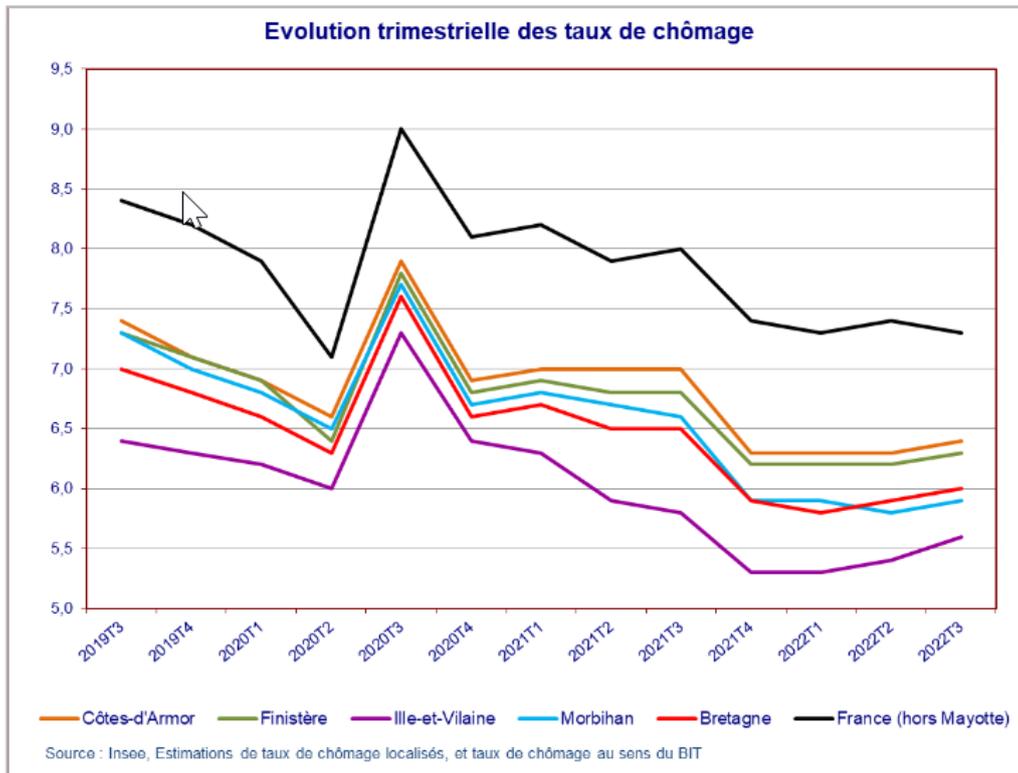
2.1.3 Un faible taux de chômage et des besoins en recrutement importants dans une variété de secteurs

L'économie bretonne représente 1,3 millions d'emplois, dont 70% dans le secteur tertiaire marchand et non marchand et 13% dans l'industrie. La région a la particularité de bénéficier d'une situation économique particulièrement favorable à l'emploi, qui procure un taux de chômage très faible, et qui a poursuivi une tendance baissière sur la période de déploiement du PIC (hormis un regain généré temporairement par la crise sanitaire).

Au troisième trimestre 2022, le taux de chômage en Bretagne s'établit à 6% (contre 7,3% au niveau national, soit un différentiel de 1,3 points). La Bretagne reste ainsi la région ayant le plus faible taux de chômage de France,

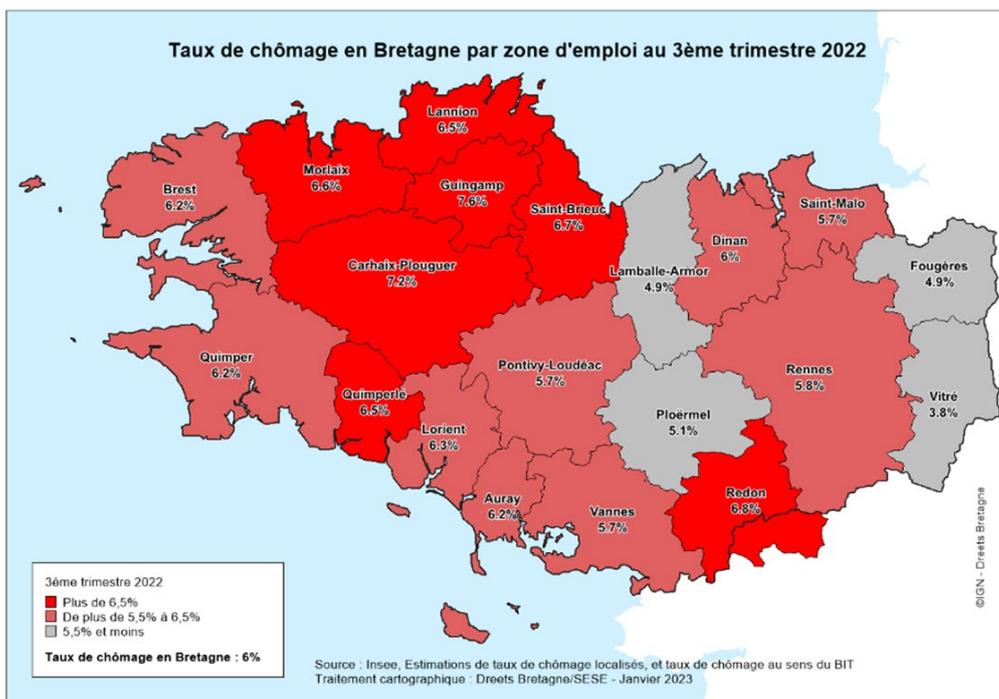
¹ INSEE, L'économie des zones d'emploi bretonnes tournée vers l'agroalimentaire et le tourisme, 10 septembre 2020

devant les Pays de la Loire et la Corse (6,1 %). À l’opposé, les Hauts-de-France et l’Occitanie présentent le taux de chômage le plus élevé des 13 régions métropolitaines avec respectivement 8,9 % et 8,7 %.



Source : DREETS Bretagne, Indicateurs, Le taux de chômage en Bretagne au 3^{ème} trimestre 2022

Cependant, cette situation de faible chômage ne doit pas masquer des disparités territoriales. Le taux de chômage est plus bas en Ille-et-Vilaine (5,6 %) que dans les trois autres départements, où il est compris entre 5,9 % dans le Morbihan et 6,4 % dans les Côtes-d’Armor. À une échelle infra-départementale, les disparités sont également significatives (voir cartographie ci-dessous).



Source : DREETS Bretagne, Indicateurs, Les taux de chômage en Bretagne au 3^{ème} trimestre 2022

Les plus grandes agglomérations sont généralement de grands pôles d'emplois. En Bretagne, les zones d'emploi de Rennes, Brest, Quimper, Lorient, Vannes et Saint-Brieuc se caractérisent ainsi par un nombre d'emplois supérieur ou égal à leur population active occupée résidente. Ces grandes agglomérations rayonnent donc au-delà du périmètre de leur zone d'emploi, attirant des habitants des territoires voisins. C'est dans la zone d'emploi de Rennes que ce ratio entre le nombre d'emplois et le nombre d'actifs occupés est le plus élevé. Cette polarisation croissante de l'emploi autour des zones urbaines amène d'ailleurs des enjeux en matière de mobilité des actifs.

En Bretagne, de nombreuses entreprises se plaignent de difficultés de recrutement qui contraignent leur développement et leur capacité à répondre à la reprise de l'activité économique post-COVID. De nombreux chefs d'entreprises relayent le même constat d'un manque de personnes qualifiées au regard de leurs besoins. Face aux difficultés de recrutement, les entreprises bretonnes se tournent notamment vers les agences de travail temporaire, mais ces dernières sont également confrontées à une pénurie de candidats et ne peuvent honorer que la moitié des demandes².

2.2 Le Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) déployé en Bretagne

2.2.1 Un Pacte régional qui s'inscrit dans la continuité d'une stratégie établie à travers le CPRDFOP 2017-2022

Précédemment au Pacte, les partenaires bretons avaient signé un CPRDFOP pour la période 2017 – 2022, qui s'articulait autour de trois grandes orientations :

1. Assurer un parcours personnalisé de qualification et d'évolution professionnelle vers et dans l'emploi ;
2. Faire de la montée en compétences via la formation un moteur de la performance économique de la Bretagne ;
3. Inscrire la transition numérique comme accélérateur des transitions environnementales, de la compétitivité et de la performance pour la formation et l'orientation.

Le contenu de ces orientations fait déjà, en 2017, largement écho aux objectifs du Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC). 10 chantiers opérationnels sont ainsi proposés, qui rappellent pour partie les objectifs du Pacte. Cette filiation est d'ailleurs explicitement rappelée dans le Pacte, qui indique que « *certaines chantiers du CPRDFOP vont pouvoir alimenter les actions du Pacte et réciproquement, quand d'autres chantiers seront accélérés par les actions entreprises dans le cadre du Pacte³* ».

Les 10 chantiers du CPRDFOP 2017-2022 :

- Chantier 1 : Assurer la construction d'un diagnostic emploi-compétences partagé
- Chantier 2 : Conforter la démarche d'élaboration des cartes de formation
- Chantier 3 : Déployer un Service Public Régional de l'Orientatation et de l'Évolution Professionnelle de nouvelle génération
- Chantier 4 : Développer l'apprentissage
- Chantier 5 : Garantir l'accès et le maintien des savoirs de base et agir contre le risque de fracture numérique
- Chantier 6 : Développer une réponse formation au service de parcours plus fluides
- Chantier 7 : Prévenir les ruptures de parcours et favoriser leur sécurisation

² GREF Bretagne, « Marché du travail : en Bretagne, des tensions sur l'interim », 14 septembre 2021

³ Pacte régional d'investissement dans les Compétences Bretagne

- Chantier 8 : Conforter l'accompagnement territorial des entreprises, en intégrant pleinement la dimension « compétences humaines » et en développant les démarches de Gestion territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC)
- Chantier 9 : Développer des dynamiques sectorielles dans le cadre d'une contractualisation renouvelée avec les branches professionnelles
- Chantier 10 : Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes

1.1.1. L'élaboration et les orientations stratégiques du Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) breton

» Les objectifs définis initialement du PRIC 2019-2022

Le Pacte régional d'investissement dans les compétences de Bretagne 2019-2022 a été signé en mars 2019, et fixe le cap à suivre sur la période pour faire évoluer l'offre de formation professionnelle et l'accompagnement au service des jeunes et des adultes éloignés de l'emploi.

Pour mener à bien les trois axes d'intervention du Pacte (précisés ci-après), la Région et l'État proposent une stratégie globale pour la Bretagne, alliant six objectifs :

- Objectif n°1 : Aller vers les publics
- Objectif n°2 : Accompagner de manière sécurisée les publics vers, pendant et suite à la formation
- Objectif n°3 : Apporter des réponses formation mieux adaptées et innovantes au regard des besoins nouveaux de l'économie bretonne et des publics ciblés par le Pacte
- Objectif n°4 : Confier une place plus importante aux entreprises
- Objectif n°5 : Impliquer les territoires, maillons essentiels de la mise œuvre du Pacte
- Objectif n°6 : Proposer une dynamique partenariale favorisant l'innovation et accompagnant la transformation souhaitée

Porté par un engagement financier pluriannuel de l'État s'élevant à 217M€ sur 4 ans (auxquels se sont ajoutés 2 avenants - voir détails sur le cadre financier ci-après), le Pacte régional d'investissement dans les compétences avait notamment vocation à soutenir :

- Une augmentation significative de l'offre de formation disponible (avec un objectif de plus de 6 500 places de formation supplémentaires par an pendant 4 ans), activée par une augmentation des volumes d'achats de la Région, ainsi qu'une délégation d'une partie des achats de formation à Pôle emploi ;
- Un effort de transformation de l'offre de formation, se traduisant par la mise en œuvre d'expérimentations, de mesures de soutien diverses et une restructuration de son offre de formation.

Plus précisément, les 3 axes stratégiques du cadre national ont été déclinés en multiples sous-objectifs, définis dans le tableau ci-dessous :

Axe	Objectifs
Axe 1 - Proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins de l'économie en	<ul style="list-style-type: none"> - Transformer l'offre de formation qualifiante en réponse aux besoins en compétences ; - Intensifier les réponses réactives aux besoins en compétences des entreprises et des besoins des publics ; - Expérimenter des méthodes pédagogiques adaptées à une offre de proximité ; - Favoriser l'émergence d'une entreprise apprenante ; - Intensifier l'implication des entreprises dans le processus formation ;

temps réel et de façon prospective	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser une offre de service personnalisée aux entreprises : un contact, une écoute, une proposition.
Axe 2 - Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le décloisonnement des interventions ; - Proposer une nouvelle offre de service personnalisée pour préparer l'entrée en formation ; - Sécuriser le passage d'une formation à une autre ; - Favoriser l'acquisition des compétences clés dans une logique de parcours d'accès à la formation qualifiante ; - Favoriser le décloisonnement des dispositifs ; - Sécuriser financièrement le parcours du demandeur d'emploi ; - Favoriser la mobilité des personnes s'engageant dans un parcours de formation.
Axe 3 – S'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant les formations	<ul style="list-style-type: none"> - Impulser une démarche coordonnée d'observation emploi-métiers-compétences ; - Structurer une démarche de recueil des besoins des publics ; - Favoriser l'évolution des modes d'achat de la formation ; - Renforcer la lisibilité et la compréhension de la formation pour les publics ; - S'appuyer sur des partenaires qui interviennent au plus près des publics ; - Renouveler les temps d'échanges inter-structures au niveau territorial ; - S'appuyer sur un ensemble de politiques publiques pour toucher différents publics - Intensifier et transformer les dynamiques territoriales emploi-formation ; - Intensifier le développement de formations en proximité des publics ; - Organiser l'échange de bonnes pratiques autour d'une journée régionale des initiatives territoriales ; - Expérimenter de nouvelles démarches collaboratives et innovantes entre les différents acteurs de la formation et de l'emploi ; - Intensifier l'implication des usagers : organiser des parcours de formation non seulement pour les publics, mais avec les publics.

» Des ajustements amenés par un avenant signé dans le cadre du Plan relance

Suite à la crise sanitaire de 2020 et dans le cadre du Plan de Relance, des avenants aux PRIC ont été proposés aux Conseils régionaux par l'Etat, afin de renforcer leur action en matière de formation professionnelle des demandeurs d'emploi et de requestionner les priorités sectorielles des Pactes régionaux à partir des priorités du Plan national de relance et des filières stratégiques de l'économie régionale.

Dans ce cadre, deux avenants ont été signés en Bretagne, le 3 février 2021 et le 4 juillet 2022. Ils complètent le PRIC breton, en formalisant des engagements complémentaires entre l'Etat et la Région, et en ajustant les trajectoires financières pluriannuelles prévisionnelles du PRIC pour la période 2021-2022.

Les nouveaux engagements pris en région Bretagne dans le cadre de ces deux avenants sont précisés dans le tableau ci-dessous :

Avenants	Principaux engagements pris par l'Etat et la Région
Avenant n°1 (3 février 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer 3719 parcours de formation additionnels en 2021 et 2022, prioritairement pour les jeunes jusqu'à 29 ans révolus, à la fois peu ou pas qualifiés ou déjà titulaires du Bac, notamment ceux qui souhaitent, après

	<p>un échec dans l'enseignement supérieur, s'orienter vers une filière professionnelle ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer une nouvelle priorisation sectorielle des parcours de formation certifiants ou qualifiants, en prévoyant des investissements supplémentaires dans 4 filières : <ul style="list-style-type: none"> › L'industrie (métiers de la métallurgie, de la construction navale, des process et de la maintenance, de l'agroalimentaire, de l'industrie pharmaceutique) › Le numérique (métiers de l'informatique, du digital, des réseaux et de la fibre optique) › Les filières de la transition écologique inscrites dans le cadre de la dynamique « Breizh COP »⁴ (métiers de la rénovation énergétique, de l'alimentation, de la mobilité...) › L'aide à la personne (notamment l'aide à domicile des personnes dépendantes) • Enrichir le Pacte de nouvelles actions (accompagnement sécurisé vers l'emploi des personnes sortant de formations qualifiantes, renforcement de l'employabilité des publics jeunes, « garantie formation », financement du permis de conduire pour les jeunes...); • Mettre en œuvre la revalorisation de la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle.
<p style="text-align: center;">Avenant n°2 (4 juillet 2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des parcours de formation supplémentaires pour répondre aux difficultés de recrutement, qui impliquent les entreprises dans la construction de solutions sur-mesure ; • Prioriser les personnes éloignées de l'emploi et notamment les demandeurs d'emploi de longue durée dans l'accès aux formations, en particulier sur des actions de formation qui impliquent l'entreprise et qui sont assorties d'une promesse d'embauche ; • Renforcer la coordination Etat-Région en prenant appui sur la nouvelle dynamique territoriale « emploi-formation-insertion » impulsée depuis l'été 2021 ; • Prolonger notre engagement réciproque conclu dans le cadre du Pacte régional d'investissement dans les compétences en 2023.

2.2.2 Le cadre financier du Pacte régional

Après une phase d'amorçage en 2018 (financement Etat de 22,2M€, entièrement utilisé par la Région), le Pacte régional breton a été financé par l'État à hauteur de 210 millions d'euros pour la période de 2019 à 2022.

Sur l'ensemble de la période, les engagements financiers combinés de la Région et de l'Etat prévus dans le cadre du Pacte s'élèvent ainsi à 566M€, auxquels se sont ajoutées deux dotations additionnelles prévues dans le cadre des deux avenants du Plan de Relance (26M€ dans le cadre de l'avenant n°1, dont la moitié déployée en 2021 et

⁴ La Région s'est investie dans un grand chantier pour construire un nouveau projet de territoire pour la Bretagne. Tous les partenaires institutionnels, acteurs socio-économiques et citoyenne-s ont été invité-e-s à s'y associer et à participer au processus inédit pour élaborer ce projet.

l'autre en 2022 ; et 54M€ dans le cadre de l'avenant n°2, à déployer en 2023), soit un total de 646€ investis sur la période 2019-2022.

	2019	2020	2021	2022	Total
Engagements financiers de la Région (socle)	89M€	89M€	89M€	89M€	356M€
Engagements financiers de l'Etat	25M€	51M€	57M€	77M€	210M€
Dotation additionnelle Plan de relance	/	/	26M€	54M€	80M€
Total	114M€	140M€	172M€	220M€	646M€

Source : PRIC + Avenants au Pacte

2.2.3 Les engagements en termes d'entrées en formation

Sur la période 2019-2022, un objectif de 26 000 entrées en formation supplémentaires financées par le Pacte a été acté, réparties de la manière suivante :

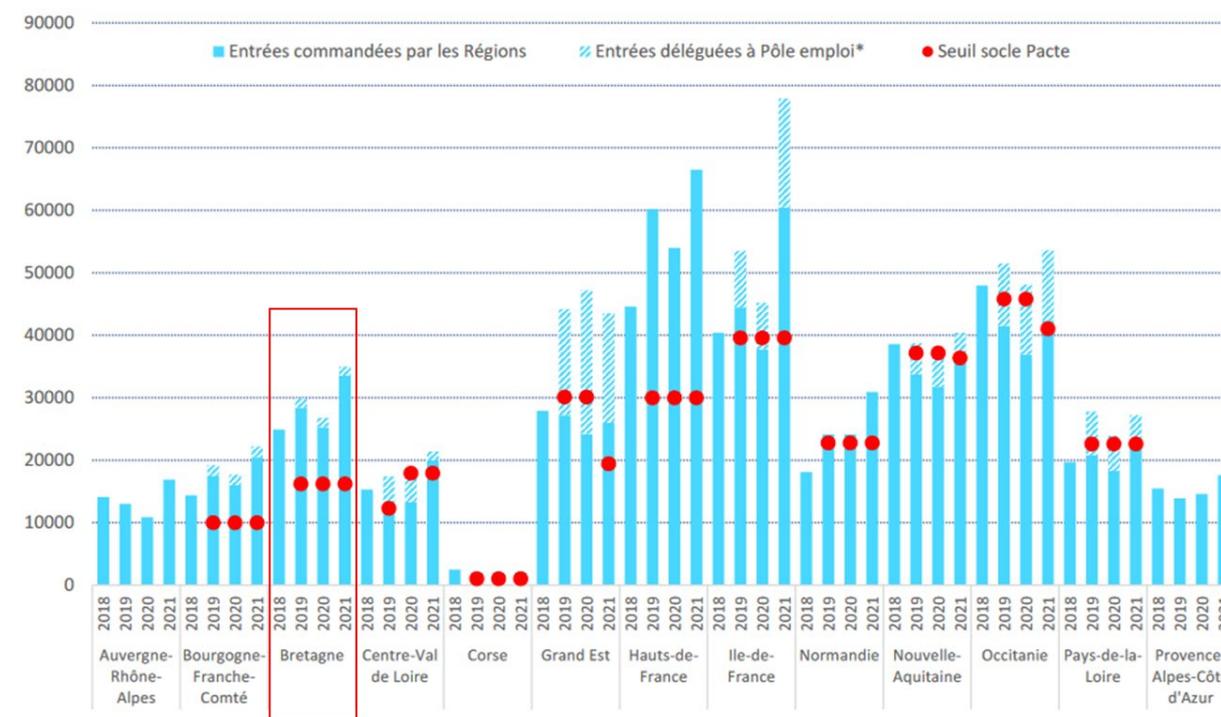
Entrées en formation	2019	2020	2021	2022	Total (2019-2022)
Socle (Région + Pôle emploi)	29 200	27 100	27 300	27 300	110 900
Objectifs supplémentaires (Pacte)	6 500	6 500	6 500	6 500	26 000
Dotation additionnelle			1 860	1 859	3 719
Total	35 700	33 600	35 660	35 659	140 619

Source : PRIC + Avenants au Pacte

2.3 Une progression des volumes d'entrées en formation des demandeurs d'emploi sur la période du PIC

Selon les analyses réalisées par le conseil scientifique de l'évaluation du PIC, la trajectoire d'évolution des volumes d'entrées en formation sur la période 2018-2021, en Bretagne, témoigne d'une progression continue (à l'exception de l'année 2020, marquée par la crise sanitaire).

Evolution des entrées en formation financées par les régions de 2018 à 2021, y compris délégation à Pôle emploi (hors CPF)



Source : troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du PIC, p.67

Il est à noter qu'au-delà des entrées en formation sur les formations ouvertes par le Conseil régional et Pôle emploi, une part significative des entrées supplémentaires réalisées sur la période tiennent à l'essor du CPF autonome : d'après le GREF Bretagne, sur la période 2019-2021, le CPF autonome a représenté 20 000 entrées supplémentaires, soit 25% de l'ensemble des entrées en formation tous dispositifs confondus⁵. Bien que le CPF autonome touche davantage des personnes moins éloignées de l'emploi, et serve à financer des formations tendanciellement plus courtes, plus urbaines, plus individuelles, plus qualifiées, qui de ce fait, restent peu comparables avec les formations soutenues par le Pacte, son essor représente toutefois un élément à prendre en compte dans l'analyse de l'accès des demandeurs d'emploi à la formation professionnelle, d'autant plus que des demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi le mobilisent tout de même également.

2.4 Le déploiement du volet national du PIC en Bretagne

2.4.1 Le déploiement des appels à projets nationaux du PIC en Bretagne

Le PIC a également donné lieu à l'essor, en Bretagne comme ailleurs, de différents programmes nationaux du PIC, et en premier lieu, de 4 appels à projets nationaux (« Repérer et mobiliser les publics invisibles », « 100% Inclusion », « PREPA apprentissage » et « Insertion professionnelle des réfugiés »), visant à stimuler l'émergence de nouvelles pratiques d'accompagnement des publics les plus défavorisés via des appels à projets innovants.

» L'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles »

L'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles » était destiné au repérage et à la mobilisation des publics invisibles, sous l'angle des jeunes NEET (ni en emploi, ni en formation, ni en études). Les actions de cet appel à projets visaient à capter les publics dits « invisibles » via des démarches « d'aller vers » le public cible, en

⁵ Source : Commission formation CREFOP du 23 février 2022, Tableau de bord des indicateurs de suivi du Pacte régional, Bilan à 3 ans

allant à sa rencontre directement dans son environnement. La dimension de remobilisation visait ensuite à convaincre les publics identifiés de se raccrocher à une solution concrète et adaptée. Étaient particulièrement visés les jeunes résidant dans des zones QPV, ainsi que dans des zones rurales et périphériques.

En Bretagne, l'appel à projets a été déployé en 3 vagues de sélection, en 2019, 2020 et 2021. Il a permis de financer 13 projets. Parmi ces derniers, 7 sont pilotés par des Missions locales et 2 projets supplémentaires incluent au moins une mission locale dans le consortium. Les missions locales sont donc les principales structures bénéficiaires de cet appel à projets.

Les données de suivi de l'appel à projets, transmises par la DREETS et actualisées au 9 mai 2023, indiquent que :

- 3767 jeunes ont été repérés
- 3004 jeunes ont été mobilisés (entrés dans un parcours)
- Parmi ces jeunes, on peut souligner :
 - › La part de femmes : 43% (contre 40% au niveau national)
 - › La part de résidents de QPV : 13% (contre 26% au niveau national)
 - › La part de résidents de ZRR : 22% (contre 10% au niveau national)
 - › La part de jeunes en situation de handicap : 4% (contre 3% au niveau national)

» L'appel à projets « 100% Inclusion, la fabrique de l'inclusion »

L'appel à projets « 100 % inclusion, la fabrique de la remobilisation » visait à détecter et faciliter l'expérimentation de nouvelles solutions en matière d'inclusion des personnes les plus vulnérables, et de nouvelles approches de remobilisation, de développement et de valorisation des compétences de ces publics. Au niveau national, la dotation de cet appel à projets a été de 200 M€ au total, entre 2018 et 2022. Les lauréats avaient deux à trois ans pour conduire leur expérimentation, en bénéficiant de l'accompagnement d'une équipe de facilitateurs au sein de la DGEFP.

En Bretagne, 8 projets ont été soutenus dans le cadre de l'appel à projets « 100% Inclusion ».

Liste des projets « 100% Inclusion » déployés en Bretagne

Porteur de projet	Nom du projet
Osons ici et maintenant	100% Transition
IFRIA	Archipel
DEFIS Emploi Pays de Brest	Brest COB Inclusif
Fondation « Agissons pour l'emploi »	Prépa/tremplin des QPV au CDI
Fédération française de Voile	La mer est à vous
Association nationale Compagnons Bâtisseurs	Horizon
Remise en jeu	Remise en jeu
Union Nationale des Maisons Familiales et Rurales (UMFR)	Parcours expérience 3D

Source : DREETS Bretagne, Suivi des actions en Bretagne au 9 mai 2023

» L'appel à projet PREPA Apprentissage

Introduites par le PIC, Les Prépa-apprentissage sont un dispositif permettant à des jeunes de 16 à 29 ans révolus (sans limite d'âge pour les travailleurs handicapés), aujourd'hui insuffisamment préparés, de réussir leur entrée

en contrat d'apprentissage. Ce parcours d'accompagnement, pouvant aller de quelques jours à plusieurs mois, doit permettre au jeune d'identifier et d'acquérir les compétences de base et transversales nécessaires pour réussir la formation visée et l'intégration en entreprise.

En Bretagne, 8 projets de PREPA Apprentissage ont été mis en œuvre.

Les données de suivi de l'appel à projets, transmises par la DREETS et actualisées au 9 mai 2023, font état de 2 108 entrées en Prépa-apprentissage (date). Parmi ces bénéficiaires, on peut souligner :

- › La part de femmes : 31% (contre 33% au niveau national)
- › La part de personnes de moins de 25 ans : 96% (contre 95% au niveau national)
- › La part de publics non qualifiés : 80% (contre 42,5% au niveau national)
- › La part de personnes en situation de handicap : 6,4% (contre 6,8% au niveau national)
- › La part de personnes résidant en QPV : 13,4% (contre 19,1% au niveau national)
- › La part de personnes résidant en ZRR : 3,8% (contre 10% au niveau national)

» L'appel à projets « Insertion professionnelle des réfugiés » (IPR)

L'appel à projets visait à soutenir les actions de soutien à l'accès à l'emploi des bénéficiaires de la protection internationale (BPI). Il encourage la création de nouvelles coopérations ou le renforcement de coopérations existantes, entre acteurs publics et privés, acteurs historiques et émergents, spécialistes de l'asile et acteurs de l'insertion et de la formation professionnelle.

Trois projets ont été soutenus dans le cadre de l'appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés », dont la liste est présentée ci-dessous.

Nous ne disposons cependant pas, à ce jour, de données de suivi consolidées sur la mise en œuvre de ces actions.

Porteur	Nom du projet	Lieu de déploiement
AKTO	SESAME	Ensemble de la Bretagne
ARML	Melting Breizh	Rennes, Lorient, Vannes
Kodiko	Kodiko	Ille-et-Vilaine
DEFIS Emplois Pays de Brest	Adventus	Pays de Brest

Source : DREETS Bretagne

2.4.2 Le déploiement des dispositifs nationaux du PIC en Bretagne

Le volet national du PIC s'est également appuyé sur la création de nouveaux dispositifs visant à promouvoir une continuité de parcours en « amont » ou en « aval » d'une action de formation (ex : Prépa compétences, Valoriser son image professionnelle, etc), et sur le soutien à des programmes nationaux déjà existants (ex : Garantie jeunes, PACEA, POEC, etc.), visant à augmenter leurs volumes d'entrées.

Panorama des principaux programmes nationaux financés par le PIC

Action	Porteur(s)
Nouveaux dispositifs nationaux	

Valoriser son image professionnelle (VSI)	Pôle emploi
PREPA Compétences	Afpa
Promo 16-18	Afpa
HOPE	Afpa
VAE PEC	Afpa
VAE Primo-arrivants	Afpa
Dispositifs existants « renforcés »	
POEC	OPCO / Pôle emploi
Garantie jeunes	Missions locales
Pacea	Missions locales
PIAL	Missions locales
E2C / EPIDE	E2C / EPIDE
Soutien aux formations dans les entreprises adaptées (EA)	Agefiph
Soutien aux formations des salariés des GEIQ	FFGEIQ
Soutien aux formations dans le secteur de l'IAE	DGEFP - DREETS / OPCO

Nous ne disposons pas d'une visibilité précise sur le déploiement, en Bretagne, de l'ensemble des dispositifs nationaux précités, qui sont chacun pilotés à des échelles et par des organismes différents. À défaut, on peut rappeler le bilan dressé par le 3^{ème} rapport du comité scientifique (p.24) sur les entrées supplémentaires opérées sur ces différents dispositifs, à l'échelle nationale :

« Les crédits du PIC ont aussi servi à renforcer des programmes d'accompagnement préexistants à destination des jeunes, et des dispositifs à destination des salariés en insertion. En 2021, 413 000 jeunes ont bénéficié de la Garantie Jeunes ou du Parcours contractuel d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (Pacea), alors qu'ils étaient 174 000 en 2018, ce qui dépasse les objectifs fixés notamment pour le programme Pacea alors même qu'ils ont nettement augmenté sur la période. Les programmes à destination des salariés en insertion ont concerné 73 000 personnes (essentiellement via l'Insertion par l'activité économique - IAE, avec 65 000 entrées), contre seulement 25 000 en 2018. Au total, sur l'année 2021 les programmes de formation et d'accompagnement à destination des personnes en recherche d'emploi comptabilisent plus de 2 millions d'entrées. C'est plus du double du niveau de 2018, même si cette augmentation s'explique pour plus de la moitié par le développement rapide du recours au CPF autonome. »



3 La gouvernance du PIC au niveau national et sa déclinaison en région Bretagne

3.1 Une articulation entre les niveaux national et régional qui a cherché à se renouveler dans le cadre du PIC

3.1.1 Une gouvernance nationale du PIC qui s'est structurée par référence aux dynamiques préexistantes

» Le souhait d'une nouvelle logique d'investissement au sein des politiques publiques

Le PIC trouve son origine dans le rapport Pisani-Ferry, qui entre autres défend un concept d'investissement social qui doit « *s'entendre au sens économique d'une dépense limitée dans le temps qui vise des résultats durables. Entendu de la sorte, il dépasse les catégories comptables : former un chômeur peu qualifié pour le réinsérer durablement dans l'emploi et lui ouvrir des perspectives professionnelles, c'est investir* ». Ce rapport à l'origine du « grand plan d'investissement 2018-2022 » portait une attention, dès son origine, à « *faire en sorte que cette nouvelle approche de l'investissement devienne partie intégrante de la gestion publique* », conscient notamment de décalages fréquents entre la démarche transformatrice de long terme portée par les gouvernements successifs, et des administrations trop souvent cantonnées à la gestion du quotidien. À cette fin, il défendait plusieurs principes qui seront repris dans le PIC : vision politique de long terme ; pluriannualité et sacralisation des budgets ; actions financées assorties d'indicateurs de résultats ; évaluations systématiques et indépendantes ; ...

» Un déploiement initial qui pouvait s'appuyer sur les retours d'expériences (forces et faiblesses) du Plan 500 000, alors en cours de finalisation

L'exercice de conception politique qui a abouti au Plan d'Investissement dans les Compétences au second semestre 2017 s'est poursuivi de manière plus opérationnelle par son déploiement aux différents niveaux de l'appareil institutionnel.

En matière de formation professionnelle, la période concordait avec la fin du « Plan 500 000 formations » et les retours d'expériences de ce Plan étaient alors riches. Parmi les principaux enseignements du « Plan 500 000 formations », on pouvait alors noter :

- Du côté des principales forces : une impulsion étatique (un « accélérateur à particules ») à l'origine des transformations (même si cela ne s'est pas toujours fait sans effet urticant pour les acteurs territoriaux) ; la réalité de dynamiques partenariales favorables (au moins en vue d'un développement quantitatif de l'offre), y compris entre le national et le territorial ; une gouvernance qui vient se greffer sur les mécanismes historiques en région ; une adaptation efficace de Pôle emploi au service du développement de la formation (comme financeur, acheteur et prescripteur), souvent en pilotage étroit avec les Régions d'ailleurs ; ...
- Du côté des principales faiblesses : un calendrier de contractualisation avec les Régions en décalage avec leurs propres procédures budgétaires et de marchés publics en matière de formation ; une logique financière annuelle qui ne sécurisait pas les interventions des acteurs (de l'acheteur à l'offreur de formation) et emportait de forts risques de « stop and go » ; des effets principalement quantitatifs du fait d'un positionnement presque exclusif des financements sur les dispositifs préexistants (peu d'expérimentation / de transformation des pratiques pédagogiques antérieures) ; une focalisation des partenariats sur les enjeux de volumes d'achats au détriment d'une stratégie partagée sur les secteurs prioritaires, les territoires à privilégier ; ...

Un point notamment avait en matière de gouvernance soulevé plusieurs critiques, ce qui avait permis d'en dégager des enseignements forts et d'amorcer de premiers travaux : le difficile suivi des actions menées dans le cadre du Plan 500 000. Les acteurs nationaux comme territoriaux étaient confrontés à deux enjeux : collecter des données fraîches pour piloter le Plan sur une temporalité annuelle nécessitant un suivi extrêmement réactif, et disposer de données globales (toutes formations, tous publics, y compris non-inscrits à Pôle emploi, agrégeant les données du « socle » et des formations supplémentaires).

Mais les difficultés techniques avaient été importantes. Si des solutions avaient pu être trouvées pour livrer à l'ensemble des parties prenantes au niveau national et en région des tableaux de bord mensuels assez précis, le suivi avait tout de même été heurté. Au final, une dispersion des chiffres et un constat d'incohérences avaient souvent brouillé la lisibilité du système et parfois alimenté des incompréhensions, voire des suspicions. En pratique, même si le suivi partenarial du Plan 500 000 avait surtout visé à suivre et réguler de la manière la plus réactive possible les flux d'entrées, les limites des outils de pilotage n'avaient alors pas pu empêcher les dérapages mal contrôlés.

En outre, la mise en place d'instances de pilotage correspondant au schéma de la convention alors quadripartite - et impliquant les partenaires sociaux - avait été rare et tardive sur ce Plan. Il semblait alors que la volonté des acteurs régionaux de sécuriser une architecture financière et institutionnelle atypique et complexe avait surtout contribué à faire du Plan 500 000 un objet exogène et déconnecté du cadre général des politiques régionales de formation des demandeurs d'emploi (manque de lien au départ avec le PRF, manque de connexion avec l'élaboration du CPRDFOP, avec le déploiement du CEP...).

Autant d'écueils que le PIC s'était fixé pour ambition de dépasser.

3.1.2 Une gouvernance étatique ad hoc du PIC visant à dépasser les écueils rencontrés par le passé

Fort de cette expérience, l'organisation de la gouvernance du PIC par l'Etat poursuit aux origines deux enjeux concordants : une approche horizontale permettant d'assurer la cohérence de l'action étatique au niveau global du PIC (entre institutions étatiques) et – surtout – une approche verticale en vue d'organiser la relation avec les acteurs territoriaux de toutes natures. La création du Haut-commissariat aux Compétences (HCC) et la place centrale confiée à la DGEFP sont au cœur de cette gouvernance technico-politique.

» L'installation d'un « Haut-commissariat », de l'automne 2017 à l'hiver 2022, pour incarner politiquement le PIC

Un Haut-commissariat a été institué auprès du ministère du Travail dès le lancement du PIC par décret en date du 3 novembre 2017. Il devait apporter « *son concours à la définition et à la mise en œuvre des politiques conduites en vue de la transformation des compétences, liée notamment au développement du numérique, dans le domaine de la formation professionnelle tout au long de la vie* ». À cette fin, il avait pour missions d'assurer « *la conception et le déploiement du plan d'investissement relatif aux compétences, en promouvant, notamment par le recours aux outils numériques, la transparence, la qualité et le caractère innovant de l'offre de formation proposée aux demandeurs d'emploi, ainsi que l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins en compétences des entreprises à court, moyen et long terme* ».

Ses missions, bousculées par la crise sanitaire, mais également par un ensemble d'évolutions plus structurelles (ex : déploiement de la loi « Avenir professionnel » de 2018 ...), ont ensuite été recentrées par un décret du 17 mars 2020. Le désormais « Haut-commissariat aux compétences » (HCC) se devait :

- d'assurer le déploiement du plan d'investissement relatif aux compétences, en promouvant, notamment par le recours aux outils numériques, la transparence, la qualité et le caractère innovant de l'offre de formation proposée aux demandeurs d'emploi, ainsi que l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins en compétences des entreprises à court, moyen et long terme ;

- de contribuer à la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle, de renforcer l'accès à la formation et de promouvoir les actions de formations innovantes ;
- de contribuer à la mise en cohérence des diagnostics et des travaux prospectifs sur les besoins de compétences, en favorisant l'harmonisation des nomenclatures et l'articulation des outils de collecte. Il rend compte de ses travaux au Premier ministre et au ministre du Travail.

Le HCC a au final connu trois Hauts-Commissaires différents, avant d'être dissous au 30 décembre 2022 par décret du 29 décembre 2022. Le déploiement du PIC, prolongé alors jusqu'au 31 décembre 2023, était alors confié à la DGEFP, en attendant l'installation de France travail.

La littérature est pauvre quant aux motivations initiales de la mise en place de ce Haut-commissariat. Les entretiens conduits au niveau national dans le cadre de la présente évaluation évoquent la nécessité de mettre en place une « task force », qui dispose à la fois de la légitimité politique pour s'exprimer face aux acteurs (dont plusieurs sont élus démocratiquement au niveau régional), pour « incarner » le programme dans le débat public, et des compétences techniques indispensables à des négociations parfois très pointues avec les partenaires.

» La DGEFP, cheville ouvrière en charge du portage administratif et financier ainsi que de l'animation de la gouvernance

La DGEFP a occupé aux côtés du HCC (et du ministère du Travail dans son ensemble) un rôle crucial : elle a été en charge du portage administratif et budgétaire du PIC. Elle a également assuré le portage de la plupart des appels à projet nationaux du PIC.

Elle s'est trouvée, sur la période étudiée, au croisement des différentes interventions des acteurs nationaux : elle s'est articulée avec les équipes du HCC sur les différents projets du PIC, mais également avec les acteurs du SPE (Pôle emploi, UNML, ...) dont elle avait par ailleurs pour mission de coordonner les actions au sein de comités de pilotage hebdomadaires du Service Public de l'Emploi (SPE). Elle a en outre été en charge de la préparation et de l'animation des instances nationales de pilotage du PIC. Elle a enfin assuré des flux d'informations descendants et ascendants avec les référents PIC positionnés dans les DREETS.

Ces différentes activités ont engendré une charge de travail qui, au regard de son organisation et des moyens alors disponibles (notamment humains), ont obligé l'administration à une priorisation permanente de son action. Au sein de la DGEFP, les activités ayant trait au PIC se sont structurées progressivement pour être assurées par le pôle « Évaluation et prospectives » et, surtout, par un « pôle PIC » dédié regroupant une dizaine de personnes. Parmi elles, trois étaient principalement responsables du suivi des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences, ce qui ne permettait pas d'avoir un référent pour chaque région (chaque référent supportait alors un portefeuille de 5 à 6 régions). Les autres assuraient notamment le déploiement des dispositifs du volet national du PIC.

Plusieurs interlocuteurs nationaux ont pu souligner la mise en place quelque peu tardive de cette organisation stabilisée au sein de la DGEFP et la jugeaient en 2021 encore limitée pour assumer l'ensemble des vastes attentes qui portaient sur elle. Néanmoins, force est de constater qu'elle a tout de même permis d'amorcer des chantiers nouveaux (comme un renforcement du suivi qualitatif des projets sur les territoires par exemple).

À noter que la fin annoncée du HCC a, en 2022, permis l'ouverture de plusieurs postes dédiés au suivi du PIC au sein de la DGEFP (les conséquences de ces recrutements sont hors périmètre temporel de nos travaux).

» Les autres acteurs nationaux impliqués ... ou non : Pôle emploi, Caisse des dépôts, Éducation nationale, IGAS, France compétences

Autour du binôme HCC / DGEFP, d'autres acteurs ont été - et demeurent - impliqués dans la gouvernance du PIC au niveau national, à des degrés différents, en particulier :

- **La DG Pôle emploi, premier fournisseur de données de suivi** : au niveau national, Pôle emploi participe à l'ensemble des instances de gouvernance et y apporte les données de suivi sur la grande majorité des dispositifs, du fait de son activité de conseil individualisé, de « prescription » ainsi que son portage direct d'un certain nombre de dispositifs soutenus par le PIC. L'opérateur national a également accompagné la transformation des modalités d'achats de ses délégations régionales (ou des quelques achats collectifs qu'il assure depuis le national : « Grande école du numérique » et marchés « AFEST ») en lien avec les enjeux de transformation portés par le HCC ;
- **La Caisse des dépôts, assurant un appui sur certains appels à projets nationaux** : la question de la capacité concrète à intervenir pour la DGEFP a entraîné des choix pragmatiques quant aux opérateurs chargés de porter une partie de projets nationaux du PIC. Ainsi, la Caisse des dépôts a-t-elle pu être mobilisée en lieu et place de la DGEFP en vue d'instruire certains appels à projets (ex : DEFFINUM, ...).

D'autres contacts, plus ponctuels ou à l'occasion de comités déjà en place, permettent par ailleurs des échanges avec d'autres acteurs du système national de formation professionnelle : URML, Régions de France ... sans que ces relations ne se soient institutionnalisées sur la période étudiée.

À l'inverse, nos travaux ne relèvent que peu ou pas d'interactions de la gouvernance nationale du PIC avec l'Éducation ni avec l'IGAS (explicitement visés comme au support du Haut-commissaire dans le décret d'installation). Rappelons toutefois que l'organisation nationale du PIC – hormis dans ses relations avec les territoires – n'était pas dans le périmètre de la présente évaluation.

France compétences semble également s'être tenue à distance raisonnable du PIC. L'établissement public, s'il verse les fonds (obligations légales et réglementaires) et s'intéresse à ses effets du fait de son ADN de régulateur du système de formation, n'est resté que peu impliqué dans le déploiement opérationnel du PIC. On peut toutefois noter que, dans sa fonction d'études, un travail d'observation sur l'évolution des pratiques d'achat a été amorcé, après avoir pris soin d'impliquer le HCC pour partager les résultats. Par ailleurs, si l'évolution de la certification (notamment en blocs de compétences) pilotée par France compétences était une condition *sine qua non* d'une partie des transformations de parcours souhaitées par le PIC, les relations de cette dernière avec la gouvernance PIC semblent être restées plutôt distantes, ponctuelles au mieux.

» Des espaces de gouvernance nationaux principalement orientés sur du suivi quantitatif

Un « comité stratégique » réunissant les acteurs clés du PIC au niveau national (DGEFP, Pôle emploi, Dares, ...) était présidé par le HCC, et coprésidé par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI). Il devait théoriquement se tenir tous les trois mois en vue d'un pilotage stratégique du PIC, coordonné avec l'ensemble des autres plans d'investissements nationaux. Ce dernier s'est tenu régulièrement jusqu'à la crise sanitaire.

Ces acteurs (hors SGPI) se sont réunis dans le cadre d'une « réunion de pilotage » bimensuelle plus opérationnelle, préparée et animée par la DGEFP en présence du HCC, jusque sa dissolution. Le suivi y était assuré quantitativement par un tableau de bord fournissant une visibilité d'ensemble, qui peut être affinée par programme. Tous les trois mois, un compte-rendu a été assuré au sujet des projets expérimentaux, particulièrement sur les entrées et natures de sorties afin de s'assurer que les publics cibles étaient bien ceux touchés (des tableaux radars ont été construits en conséquence). Ponctuellement, un suivi plus qualitatif sur un dispositif donné a pu être mis à l'ordre du jour.

3.1.3 Des relations repensées dans le cadre du PIC entre le niveau national et les acteurs régionaux

» Une maquette financière du PIC visant à embarquer l'ensemble des acteurs institutionnels dans une démarche de transformation de l'action publique

Le PIC est une politique nationale – traduction de « l'obligation nationale » qu'est la formation professionnelle selon le Code du travail - dont le déploiement a été dès l'origine confié à une multitude d'acteurs (et non au seul

portage de l'État). Il n'y a à notre connaissance aucun intervenant du champ Emploi – Formation – Orientation Professionnelle (EFOP), au national comme au territorial, qui n'ait pas été – avec des intensités variables bien entendu – touché par au moins un projet du PIC sur la durée.

La maquette financière traduit la volonté d'impliquer la communauté d'acteurs, qu'ils soient issus du public ou du privé, du national ou du local, de l'accompagnement comme de la formation. On observe notamment que :

- La moitié des investissements du PIC a été injectée directement dans les écosystèmes territoriaux, à travers les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC) ;
- Un quart des investissements du PIC a été fléché sur le soutien de programmes nationaux préexistants : POE ; Garantie Jeunes ; rémunération des stagiaires ; PIC IAE ; aides aux entreprises adaptées (EA) ... ;
- Un quart des investissements du PIC a été dédié à l'innovation, soutenue via des appels à projets nationaux ou la création de dispositifs nouveaux, dans une logique expérimentale de transformation de l'action publique, de « test and learn » revendiqué (100% inclusion, Prépa-apprentissage ; Insertion professionnelle des réfugiés ; Repérer et mobiliser les publics invisibles ; PREPA compétences ; Promo 16-18...).

» Le Haut-Commissariat aux Compétences (HCC), interlocuteur privilégié des conseils régionaux dans la sphère politique

Des négociations conduites en direct par le Haut-commissariat avec les Conseils régionaux, sur la base de principes forts : additionalité et transformation des pratiques

Les négociations des Pactes (et de leurs avenants) avec les Conseils régionaux ont relevé, dès l'origine, de la responsabilité du HCC. Cette approche régaliennne a été retenue pour que soit défendue une vision homogène des ambitions étatiques devant l'ensemble des Conseils régionaux.

Des principes récurrents de négociation ont été défendus par le HCC, notamment celui « d'additionalité » des fonds, au cœur du projet même du PIC. Ce principe a eu des conséquences concrètes et, notamment, celle d'une discussion basée en premier lieu sur l'effort budgétaire consenti par les Conseils régionaux sur les publics cibles du PIC (et non sur le nombre d'entrées en formation). Par le levier financier, le HCC escomptait éviter le désengagement des conseils régionaux dans le temps, mais également s'ouvrir un droit de regard sur la politique d'ensemble des Régions en matière de formation.

Ceci étant, les acteurs rencontrés à ce niveau se défendent d'avoir cherché à empiéter sur les compétences régionales. Le recours au mécanisme de « contractualisation » est érigé en argument clé : les Régions auraient dans cette acception volontairement admis les conditions étatiques en contrepartie des engagements financiers extraordinaires. Cet argumentaire, sans doute, peut être nuancé par les cas d'AURA et de PACA où, faute d'accord avec la Région, le PIC a tout de même été déployé par Pôle emploi, ce que la loi de 2018 avait entretemps permis juridiquement. L'équilibre des négociations pouvait ainsi s'en trouver biaisé, les Régions étant libres de ne pas arriver à un accord, mais avec le risque de voir les propositions étatiques tout de même déployées par Pôle emploi sur leur territoire.

Les négociations, dont la méthode et les contenus étaient prévus par « le cadre d'élaboration Etat-Région 2018-2022 » (document clé de l'intervention du HCC, structuré en trois axes), se sont organisées autour de multiples navettes et temps de discussion.

Un suivi du PRIC partagé entre le HCC et les DREETS, malgré de nombreuses situations de discussions directes entre le HCC et les conseils régionaux

Ces logiques de discussion et négociation en direct entre le HCC et les Conseils régionaux se sont poursuivies dans le temps, après la phase de négociation. Cette situation a pu troubler les relations entre les Conseils régionaux et le reste de la structure « État », puisque les DREETS étaient également chargées d'assurer le suivi des Pactes.



Ces pratiques d'interventions directes du HCC auprès des Conseils régionaux ont pu être justifiées au national comme étant la raison d'être du HCC et considérées comme normales pour poursuivre les dynamiques partenariales, mais aussi plus efficaces. Cette situation semble s'être installée au départ au regard du besoin d'une part d'aller vite (et donc d'échanger directement entre « décideurs finaux »), mais aussi de contourner les difficultés opérationnelles des DREETS à se saisir des enjeux du PIC, et plus largement de formation professionnelle sur les territoires.

Sur les premières années de déploiement (2018-2019), le HCC a rapidement fait le constat de difficultés concrètes au sein des DREETS – progressivement désengagées depuis les lois successives de décentralisation de la formation aux conseils régionaux en moyens humains et en compétences sur le sujet de la formation – à être des interlocuteurs pour les conseils régionaux, dotés eux d'une force de frappe (en ETP et en compétences) organisée. Les Régions aussi ont fait ce constat, malgré des difficultés politiques à l'exprimer tel quel à un partenaire « du quotidien », et ont alimenté les pratiques d'échanges directs avec le HCC, au sein duquel les équipes dédiées et mobilisées sur ces seuls sujets s'avéraient plus réactives aux échanges « essentiels » (ceux supposant ou sous-tendant une décision).

Les DREETS néanmoins ont au fil du temps pu mieux se structurer (nombre d'entre elles ont recruté des profils spécifiques, en charge du suivi du PIC et/ou du PRIC) et le suivi technique régulier est resté dans leur spectre d'intervention (notamment dans les comités de pilotage régionaux). Elles ont systématiquement été mobilisées pour préparer annuellement les clauses de revoyure du HCC avec le Conseil régional, et lors de demandes spécifiques de suivi par la DGEFP. Plusieurs ont pu exprimer toutefois le sentiment d'être le dernier maillon de la chaîne d'information sur leur propre territoire.

» Une intervention directe de la DGEFP quant à la mise en œuvre des modalités financières auprès des Conseils régionaux

Si la DGEFP n'a été que peu associée aux négociations qui relevaient du HCC, elle est demeurée en première ligne sur le suivi financier du déploiement du PIC.

Elle a notamment constitué le lien direct avec les services financiers des Conseils régionaux. En effet, la mise en œuvre financière des Pactes peut être difficile à appréhender, pensée sur des mécaniques complexes, qui supposent un corpus de tableaux de suivi et des itérations directes.

Parmi les sujets de discussion les plus fréquents, on peut souligner :

- La définition du « socle » qui va déclencher les versements : le niveau de dépenses retenu par principe comme seuil déclencheur est celui qui était assuré par la Région, la dernière année avant la signature du Pacte. Mais plusieurs conventions ont neutralisé des natures de dépenses qui y étaient imputées, notamment les financements ponctuels qui venaient au surplus de l'investissement régional (ex : Plan 500 000, conventions Agefiph, ...)
- Le contrôle des dépenses éligibles, qui suppose un travail de vérification préalable de la DGEFP ;
- Le réajustement des trajectoires budgétaires du fil des événements extérieurs (en raison du contexte sanitaire par exemple) ou des avenants signés au gré du temps et des politiques nouvelles.

» Une animation de réseaux impulsée par la DGEFP, et qui s'est lentement perfectionnée

La DGEFP entretient par nature des liens avec ses structures déconcentrées, notamment les DREETS. Le déploiement du PIC ouvrait d'abord un enjeu de mobilisation des équipes déconcentrées, qui est d'abord passée par les canaux traditionnels de l'organisation, en particulier :

- Les réunions de chefs de pôles Entreprises, Emploi et Économie (où le PIC a été abordé au même titre que les autres sujets de coordination nationale/régionale) ;
- La transmission hebdomadaire d'un « flash info emploi » à toutes les DREETS (veille interne DGEFP, qui peut concerner le PIC) ;

- L'envoi régulier de mails sur des sujets d'actualité, parfois de « circulaires » fixant la doctrine d'état.

Deux réseaux ont également été installés spécifiquement en vue d'animer l'action des DREETS sur le PIC : un premier réseau des référents des Pactes (un dans chaque DREETS), qui se réunit toutes les 2 semaines ; et un second des référents des appels à projets nationaux du PIC, qui se réunit pour sa part tous les 2 mois. Dans l'un ou l'autre de ces réseaux, les objectifs sont les mêmes : échanger sur l'état d'avancement des projets dont ils ont la charge (ce qui permet d'alimenter les comités de suivi nationaux par la suite), partager et faire remonter les questionnements et difficultés repérées, présenter de bonnes pratiques soit en matière de pilotage, soit de contenu ...

» L'intervention mesurée du siège national de Pôle emploi au profit d'une forte subsidiarité des directions régionales

Le siège national de Pôle emploi n'édicte pas de règle, pas de norme qui s'imposerait à ses délégations régionales en matière de formation. Les choix sont opérés au niveau des Directions régionales, sur la base de leur diagnostic territorial et des contractualisations passées en local. Le national suggère une diversification des modes d'accès à la formation : formations collectives (achetées par la Région, par Pôle emploi ou via des POEC) ; AFPR / POEI ; ou encore AIF / CPF abondé, mais sans orientation particulière quant au PIC.

Les services du siège, sous impulsion du PIC, ont néanmoins porté un fort appui aux délégations régionales qui se sont investies en matière d'achat collectif. Il s'agissait de laisser la décision aux délégations, mais une fois prise, de les appuyer à structurer les marchés au service des « parcours sans couture ».

C'est notamment le cas en Bretagne, où la Direction régionale de Pôle emploi a bénéficié d'un volume d'achat délégué par le Conseil régional. Cette dernière s'est saisie de cette délégation d'enveloppe pour financer des places dans le dispositif des Actions de Formations Conventionnées (AFC). En Bretagne, les volumes délégués restent cependant relativement modestes (voir graphique en partie 2.3).

3.1.4 Des circuits d'informations entre le national et le territorial qui se restructurent lentement, et limitent encore l'accès à l'information qualitative

» Des données quantitatives de suivi dont la qualité tend à s'améliorer, mais des marges de progression qui persistent

Les données utilisées au niveau national sont principalement issues du retraitement de la base BREST (qui rassemble l'ensemble des entrées en formations dites « rémunérées ») et, surtout, des données de Pôle emploi. Tant le maquetage des tableaux de suivi – plus adapté aux décisions qui doivent être prises dans le pilotage du PIC – que la modernisation ces dernières années des applicatifs mobilisés pour collecter les données (notamment ceux de Pôle emploi) renforcent la confiance dans les données collectées (sur les données d'entrées, de sorties, avec comparatif sur les années précédentes notamment).

Toutefois, tout n'est pas corrigé depuis le « Plan 500 000 formations », et les difficultés de collecte et de traitement des données de suivi restent un sujet bloquant. Par exemple, les remontées sur les entrées en formation ne permettent pas d'identifier *en flux* les entrées qui relèvent du « socle » et celles de l'effort additionnel du PIC. Cette distinction suppose un lourd travail de retraitement, réalisé *a posteriori*, souvent plusieurs mois après la fin de l'exercice annuel concerné (donc trop tard pour un pilotage hebdomadaire). Autre exemple, l'impossibilité – lorsque le conseil régional a délégué des fonds du PIC à Pôle emploi – de distinguer *en flux* les dépenses réalisées sur les fonds délégués de ceux engagés sur les fonds propres de Pôle emploi. Là encore un lourd travail de réingénierie est nécessaire.

Ces difficultés sont principalement liées aux systèmes d'information des acteurs, d'abord conçus comme outils de gestion, avant d'être utilisés aujourd'hui comme supports de décision. Pôle emploi et les Conseils régionaux surtout, sous influence du PIC, ont entamé des évolutions pour dépasser ces difficultés, encore mesurées au



regard de l'ensemble du chantier qui est ouvert sur ce point. La première étape pour une amélioration des données de reporting se trouve sans doute dans la capacité des acteurs territoriaux à capter, dans leurs systèmes d'information, les données nécessaires au pilotage décisionnel. Cette capacité aujourd'hui n'est pas assurée de manière satisfaisante, et la captation puis le traitement des informations disponibles pour construire des indicateurs pertinents restent un lourd travail pour les services.

En outre, les indicateurs, la granulométrie et la territorialité des données fournies en vue du décisionnel ne sont pas les mêmes pour un pilotage national, que pour un pilotage opérationnel sur les territoires. Souvent, les acteurs vont privilégier la construction de systèmes qui vont d'abord répondre à leurs besoins, et éventuellement – dans un second temps - à ceux des partenaires. Le degré d'effort, et le coût, pouvant être jugé trop important en cas de demande externe, il arrive que les acteurs régionaux ne puissent répondre à la demande du niveau national.

» In fine, des difficultés structurelles à capter et diffuser des informations qualitatives pour le national

Quant aux informations qualitatives, elles circulent au niveau territorial de manière isolée, soit par transmission orale lors des différents espaces de suivi ou de pilotage sur les territoires, soit sur la base d'évaluations de dispositif ou d'expérimentations commanditées, tant par la Dares, que par les Conseils régionaux eux-mêmes.

Mais au niveau national, les travaux d'évaluation mis à part, la remontée régulière d'informations qualitatives – notamment sur les effets des Pactes et des dispositifs du volet national du PIC - n'est pas structurée de manière satisfaisante. Le canal qui semblerait le plus adapté serait celui du réseau des référents Pacte en DREETS, seulement, la mission fait le constat (cf. ci-après) - appuyée sur ce point par la DGEFP – que la capacité des DREETS à être au plus près du suivi qualitatif des actions des PRIC est inégale et dépend de leur lien aux Conseils régionaux, lien très hétérogène d'un territoire à l'autre.

Les réunions de revoyure annuelle apparaissent le principal levier à la captation et structuration d'un bilan qualitatif des actions du PRIC. En amont de ces réunions, la DGEFP travaille à un bilan, et s'appuie bien entendu sur les DREETS. Celles-ci s'efforcent, par compilation des documents à leur disposition et lors des comités de pilotage territoriaux précédents avec les Conseils régionaux, de collecter un maximum d'informations pour documenter le bilan. Ces réunions sont alors souvent un facilitateur.

Au bout de nos travaux, nous constatons toutefois que, quel que soit l'interlocuteur national interrogé, il ne s'en trouve aucun pour proposer une vision globale, construite et argumentée, des effets qualitatifs du PIC. Bien entendu, sur un dispositif particulier, sur un territoire donné, cela reste possible, en fonction des centres d'intérêt et de l'accès à l'information de chaque interlocuteur. Mais le périmètre très étendu du PIC n'est pas propice à un tel exercice global, au regard de la capacité actuelle à remonter l'information qualitative. Toutefois, différents travaux ont été menés, notamment une mission de capitalisation nationale des projets conduits dans le cadre du PIC, ainsi que la présente évaluation.

« Sur le plan qualitatif, on compte plusieurs travaux de capitalisation, d'analyse, ... Sur certaines thématiques de fond, on trouve des travaux bien avancés : comment mieux repérer, sourcer, faire le lien avec acteurs du territoire..., mais je ne peux pas vous dire si le PIC dans son ensemble arrive ou pas à atteindre ses objectifs. On est dans quelque chose qui n'est pas uniforme. On a des actions remarquables, et des ratés complets. Sur les Pactes, malgré leur complexité et leur multitude, on voit que l'intention se précise, se professionnalise. Mais aujourd'hui, je n'ai rien en magasin pour argumenter globalement. On met en visibilité les problématiques, on partage entre acteurs à différents niveaux, et c'est inédit de réussir à le faire de concert avec les régions. On a des promesses. Mais je ne peux pas dire ce que ça donne précisément sur les territoires. » (DGEFP - 2021)

3.2 Au niveau régional, la structuration du pilotage du PIC et son inscription dans le cadre existant

3.2.1 Une arrivée du PIC qui s'inscrit dans un cadre partenarial déjà bien structuré entre les acteurs intervenant sur le champ EFOP

D'un point de vue globalement partagé par les acteurs institutionnels bretons, le lancement du PIC en Bretagne s'est inscrit dans un contexte partenarial particulièrement favorable, facilité à la fois par la « stabilité institutionnelle » de la région - dont le périmètre n'avait pas été impacté par la loi NOTRe – ainsi que par la « taille humaine » du territoire et par une certaine culture du consensus et du dialogue qui est particulièrement mise en avant par les acteurs institutionnels rencontrés.

La mise en œuvre du « Plan 500 000 » en Bretagne avait déjà donné lieu, quelques années auparavant, à une mobilisation partenariale importante et la convention d'amorçage du Pacte régional d'investissement dans les compétences, signée en 2018 entre l'Etat et la Région, s'était donc inscrite dans la continuité d'une dynamique remontant au moins à 2016.

Plus précisément, sur le champ de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle, le CPRDFOP, signé en 2017, constituait déjà un cadre stratégique de référence pour les acteurs concernés, celui-ci affichant d'ailleurs une intention partagée de poursuivre l'amélioration de la coordination entre l'ensemble des acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation. Il entendait notamment « *favoriser un quadripartisme actif et efficace, reposant sur la concertation, la coordination des acteurs et la complémentarité des interventions* » et « *décloisonner les acteurs, rapprocher le monde de la formation, de l'orientation et du développement économique* ». Sa gouvernance, articulée autour du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CREFOP) et des Commissions départementales et territoriales emploi formation (CDEF et CTEF), constituait un cadre structurant de rencontre et d'interconnaissance entre les multiples acteurs intervenant sur le champ EFOP.

La Convention de partenariat entre le Conseil régional Bretagne et la Direction régionale de Pôle emploi, renouvelée en 2017, constituait également un cadre structurant pour l'articulation entre ces deux acteurs qui jouent un rôle central dans l'achat de formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi à l'échelle régionale (et sont tous deux impliqués dans la mise en œuvre du PRIC, du fait d'une délégation d'enveloppe accordée par la Région à la DR Pôle emploi). Cette convention avait notamment amené à la mise en place de cellules d'ingénierie territoriale, nouvelles instances locales de coordination de l'achat de formation, auxquelles participent les animateurs territoriaux du Conseil régional – lesdits CDTEF⁶, présentés plus en détail ci-après - et les équipes de Pôle emploi (en particulier les directeurs d'agences et représentants des directions territoriales). Cette convention avait également amené à la mise en place d'un séminaire régional, événement annuel réunissant, en grand format, les équipes du Conseil régional et de Pôle emploi mobilisées sur la question de la formation professionnelle, nourrissant ainsi l'interconnaissance entre ces derniers.

On peut également mentionner l'effort de coordination à une plus grande échelle entre financeurs de la formation professionnelle, initié, précédemment au Pacte, depuis 2016, par la mise en place d'un « Comité des financeurs », qui avait notamment permis d'expérimenter et d'entreprendre des coopérations afin de mieux financer les formations des salariés en insertion dans les structures de l'insertion par l'activité économique (IAE). Actif entre de 2016 et 2018, il rassemblait les représentants de la Région, de la DIRECCTE (ex-DREETS), des partenaires sociaux, de l'Agefiph et de Pôle emploi, sous la forme d'un comité restreint et d'un comité élargi (conviant également des OPCA et Fongecifs). L'objectif initial était de limiter les risques de concurrence entre dispositifs et d'identifier puis de solutionner les cas de non prise en charge financière de formations (notamment des actifs). À

⁶ Chargés de Développement Territoriaux Emploi - Formation

noter que ce comité ne s'est plus réuni suite à la réforme de 2018 et au lancement du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC).

Comme ces différents éléments en témoignent, l'arrivée du PIC/PRIC en Bretagne s'est inscrite dans un cadre partenarial déjà structuré et fonctionnel, avec d'ores et déjà des efforts qui avaient été mis en œuvre pour coordonner l'achat de formation. C'est sur cette base que l'Etat et le Conseil régional souhaitaient d'ailleurs s'appuyer, au moins en partie, pour piloter le déploiement du PIC à l'échelle régionale.

3.2.2 Une asymétrie dans le pilotage régional du PIC, avec d'un côté un pilotage partagé du Pacte régional, et de l'autre, un pilotage plus cloisonné du volet national

» Le pilotage du volet régional du PIC associant Etat, Région et Pôle emploi et donnant lieu à une organisation et des outils ad hoc et partagés

C'est principalement la mise en place du Pacte régional d'investissement dans les compétences – et non du PIC dans son ensemble - qui a amené les acteurs institutionnels, à l'échelle régionale, à réfléchir conjointement à la mise en place d'un pilotage ad hoc. Le Pacte a en effet amené l'Etat et la Région à créer un comité technique dédié, réunissant 2 fois par an, non seulement les représentants du Conseil régional et des services déconcentrés de l'Etat (DREETS et SGAR), mais également la Direction régionale de Pôle emploi, l'ARML, l'Agefiph, le réseau Cheops ou encore le GREF Bretagne (CARIF-OREF). Le Pacte régional a également fait l'objet d'un suivi au sein du CREFOP, avec a minima un temps fort de présentation des avancées de la mise en œuvre du PIC auprès de ses membres.

Toutefois, il est à noter que ces deux instances, présentées comme centrales dans la gouvernance du PIC, ont cependant principalement constitué des espaces d'information plutôt descendants, permettant de présenter les bilans quantitatif et qualitatif du Pacte (suivi des objectifs d'entrées en formation, panorama des actions remarquables mises en œuvre, points d'achoppement...). Elles ont constitué des points d'étapes importants, permettant de rendre compte des avancées des actions mises en place, mais l'interaction et le dialogue y sont restés relativement limités.

Finalement, c'est surtout dans le cadre des relations bilatérales entre la Région et la DREETS, ainsi qu'entre la Région et la Direction régionale Pôle emploi (points formels tous les 3 mois et nombreux échanges informels), que le pilotage du Pacte régional s'est véritablement incarné. Des réunions bilatérales régulières entre ces acteurs existaient évidemment précédemment au PIC, mais la mise en œuvre de ce dernier a tout de même amené une certaine intensification de la fréquence des échanges, formels et informels. Le suivi conjoint des entrées en formation ainsi que de la mise en place des différentes actions du PIC ont pris une place importante, dans la période, dans ces points réguliers. D'un point de vue partagé, le PIC a renforcé ce besoin de l'Etat, de la Région et de Pôle emploi de croiser les regards, d'avoir une réflexion stratégique sur le besoin de formation, et de partager une vision commune sur cet enjeu.

D'ailleurs, le PIC a donné lieu au développement d'un outillage de suivi partagé : une mission a ainsi été confiée au GREF Bretagne (CARIF-OREF), consistant entre autres en un suivi quantitatif du déploiement du Pacte régional et en la production d'un tableau de bord mensuel des entrées en formation, basé sur un croisement de données issues de différentes sources (systèmes d'information de la Région et de Pôle emploi, notamment). Cette démarche a notamment amené à renforcer les collaborations entre les services statistiques de la Région, de Pôle emploi et de la DREETS, avec le GREF mobilisé pour agréger ces données et produire des analyses partagées sur les évolutions des entrées en formation. L'enjeu de cette démarche était, pour l'Etat, la Région et Pôle emploi, de disposer d'un regard partagé et global sur les dynamiques à l'œuvre en matière d'entrées en formation.

Ce travail de mise en commun a été globalement salué, bien qu'il n'ait en revanche pas permis aux acteurs d'avoir un regard plus fin sur les impacts plus qualitatifs du PIC, notamment sur les transformations de l'appareil de formation. Ces transformations ont été suivies de manière informelle par les services formation de la Région et de



Pôle emploi, dans leurs interactions avec les organismes de formation, mais n'ont pas fait l'objet, au niveau régional, d'une démarche de suivi et d'analyse structurée.

» **En revanche, un volet national du PIC, qui quant à lui, est resté piloté par l'Etat, de manière relativement cloisonnée**

Le déploiement du volet national du PIC, et en particulier des appels à projets nationaux (Repérer et mobiliser les publics invisibles, 100% Inclusion, PREPA Apprentissage, Insertion professionnelle des réfugiés), a quant à lui fait l'objet d'un suivi concentré au niveau de la DGEFP et des services déconcentrés (DREETS et DEETS), et n'a que très peu associé le Conseil régional.

Au niveau de la DREETS, le suivi-pilotage des projets lauréats des appels à projets nationaux a été essentiellement concentré autour de 2 chargés de mission du Pôle « Économie, Entreprises, Emploi ». Ce pilotage s'est essentiellement concentré sur les lauréats de l'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles », qui était le seul à être piloté au niveau déconcentré : un comité régional de suivi de l'appel à projets a ainsi été organisé à plusieurs reprises par la DREETS, auquel se sont ajoutés des comités techniques organisés par les DEETS avec chaque porteur de projet. En revanche, la DREETS a eu nettement moins de prise sur le pilotage des projets lauréats des autres appels à projets nationaux, qui quant à eux, avaient été sélectionnés et étaient suivis au niveau national (DGEFP).

Plusieurs interlocuteurs du Conseil régional ont regretté que le pilotage des appels à projets nationaux soit resté si cloisonné. Au niveau régional, le Conseil régional a essentiellement été associé à un comité de sélection, dans le cadre de la première vague de l'appel à projets « invisibles », et des représentants du Conseil régional regrettent à ce titre un manque de co-construction régionale. Ils estiment également avoir manqué d'informations sur le déploiement des dispositifs nationaux du PIC, alors même qu'ils nourrissaient initialement certains espoirs sur les articulations à construire afin de favoriser les poursuites de parcours de bénéficiaires vers leur propre offre de formation (abondée quant à elle par le Pacte régional).

Notons cependant que sur ce sujet précis, la situation partenariale était complexifiée par le fait que le Conseil régional percevait dans ces dispositifs nationaux du PIC une certaine concurrence avec ses propres dispositifs, et en particulier son offre de formation préqualifiante, la gamme PREPA, qui partageait avec nombre de dispositifs nationaux des traits communs.

3.2.3 Un certain resserrement des relations partenariales entre le Conseil régional, la DREETS et la DR Pôle emploi, favorisé par le Pacte régional

» **Un travail partagé autour du Pacte régional qui a stimulé les dynamiques partenariales DREETS / Conseil régional, malgré certains freins**

Dans la continuité d'un rapprochement Etat / Région qui s'était déjà opéré dans le cadre du plan 500 000, le Conseil régional et les services déconcentrés de l'Etat (SGAR et DREETS) disposaient déjà de relations partenariales matures, et avaient une conscience commune de la nécessité de coordonner leur action au regard de la multiplicité de dispositifs connexes pilotés par l'un et l'autre.

Pour autant, les relations entre le Conseil régional et les différentes « structures Etat » intervenant sur le PIC (HCC, DREETS et SGAR) ont été inégales et évolutives sur la période.

Tout d'abord, l'élaboration du Pacte régional d'investissement dans les compétences a essentiellement été le fruit d'un travail mené entre le Conseil régional et le HCC, la DREETS et le SGAR étant restés davantage en retrait dans l'amorçage de la démarche. Ce format de travail, inédit, est à mettre en lien avec les délais limités dans l'élaboration des Pactes ainsi qu'avec le rôle de pilote national du PIC qui était alors assuré par le HCC, et qui nécessitait une intervention directe auprès du Conseil régional. Dans la mise en œuvre du Pacte, le HCC a maintenu un lien direct avec le Conseil régional - jusqu'à sa suppression – et c'est donc avec le HCC que le Conseil régional a

réalisé l'essentiel des échanges de fond à propos du Pacte, de son déroulement et des orientations à prendre pour la suite. La relation de travail entre les deux entités, jugée très fluide par le Conseil régional, a sans doute été facilitée par une véritable convergence de vue sur les orientations à suivre en matière de transformation de l'appareil de formation. Ces échanges bilatéraux ont cependant pu créer de la confusion dans les relations partenariales avec les autres structures « Etat », et en particulier avec la DREETS.

De son côté, la DREETS a essentiellement gardé une posture de facilitateur dans le pilotage du Pacte, laissant à la Région et au HCC une forme de « leadership » dans le pilotage du Pacte. La DREETS, dans sa mission de suivi du Pacte, est malgré tout restée assez freinée dans ce rôle, notamment par un manque de ressources humaines pouvant être mobilisées sur la suivi du Pacte, ne lui permettant pas d'avoir un regard suffisamment exhaustif sur les actions mises en œuvre et d'intervenir de manière proactive, ainsi que par un certain manque d'expertise technique et de proximité avec le monde de la formation professionnelle, limitant sa capacité à intervenir sur certains sujets.

On a de bonnes relations avec le Conseil régional, mais on n'est jamais en proposition, car on court après le temps pour aller dans les dossiers. Si on voulait vraiment travailler à fond sur cette mission, il faudrait avoir au moins 1,5 chargés de mission en plus. Le PIC prend des proportions importantes, et on commence à être en panne de ressources humaines. On n'a que deux personnes qui se partagent le suivi du Pacte et tous les appels à projets, et ça commence à clairement déborder. Donc on reste un peu spectateurs. [...] Dans le concret, on n'est pas beaucoup rentrés sur le contenu, sur le qualitatif... On reste que sur les grandes lignes. De toute manière on manque de temps, mais aussi sans doute de compétences techniques sur la formation professionnelle, car c'est une compétence qui a été déléguée aux Régions et on n'a plus cette spécialité en interne. Je ne me sens pas légitime pour intervenir et faire évoluer l'offre de formation de la Région. (DREETS - 2022)

On peut également souligner des difficultés d'accès à l'information, côté DREETS, sur le déroulement du Pacte. Cette situation a d'une part été alimentée par la quasi-absence d'échanges directs entre DREETS et HCC, ce qui a pu créer des asymétries dans la circulation de l'information, la DREETS n'étant pas toujours informée – ou l'étant en décalé - du contenu des échanges et des décisions prises par le HCC et le Conseil régional. Cette situation a également été alimentée par la difficulté de la DREETS à obtenir certaines informations précises auprès du Conseil régional (malgré la qualité de la relation partenariale par ailleurs), avec notamment un manque d'informations qualitatives sur les actions réalisées dans le cadre du Pacte.

On a zéro lien avec le HCC. Et heureusement qu'on a de bonnes relations avec le Conseil régional, car c'est eux qui nous font passer les infos. Le HCC n'a pas la culture du passage par les services déconcentrés. Ça peut donner l'impression que le rôle des DREETS a été conçu comme tiroir-caisse. À un moment donné, c'est compliqué pour nous, car on est sous-dimensionné, et on n'a pas eu de cadrage sur le suivi du Pacte... donc comment on est censés faire ? Le PIC est la chose du HCC et le rôle des services déconcentrés n'a pas été forcément bien conçu ou pensé. (DREETS - 2022)

Malgré tout, les relations de travail entre le Conseil régional et la DREETS sont restées nourries, et il semble que la relation partenariale entre ces derniers ait plutôt bénéficié du PIC, qui a amené à une certaine intensification des temps de travail en commun autour des enjeux de formation. Malgré les limites évoquées précédemment, la DREETS a gagné en visibilité sur la politique de formation du Conseil régional et sur les enjeux de montée en compétences des demandeurs d'emploi du territoire.

D'ailleurs, il est à noter que la dynamique partenariale Etat/Région a quelque peu évolué lors de la signature des deux avenants au Pacte : impulsés par l'Etat, ces deux Plans additionnels ont été quelque peu imposés au Conseil régional, qui de son côté s'était montré relativement sceptique sur la pertinence de ces volumes d'achats supplémentaires (au regard des difficultés de sourcing déjà rencontrées, notamment). La démarche a ainsi été vécue comme plus prescriptive par le Conseil régional, et quelque peu en rupture avec les larges latitudes qui avaient été laissées au Conseil régional dans le déploiement du Pacte, jusqu'alors. Elle a également ouvert des interrogations, du côté du Conseil régional, sur le positionnement de l'Etat et le niveau de son intervention dans la politique de formation régionale.

À l'issue de l'année 2022, après la disparition du HCC et alors que l'Etat avait exprimé sa volonté de poursuivre un investissement significatif dans la formation (dans un format qui restait, alors, à déterminer), le Conseil régional avait poursuivi son partenariat avec la DREETS et entamé une réflexion sur les priorités à suivre sur les années à venir, malgré une vision encore peu précise sur le cadre futur de cette collaboration Etat / Région.

» Un partenariat entre le Conseil régional et la DR Pôle emploi qui s'est également conforté dans le cadre d'une gestion coordonnée du Pacte

La Région et la DR Pôle emploi disposaient, préalablement au Pacte, d'une relation de partenariat déjà saine et nourrie, héritage d'un historique de collaboration ancien. Le partenariat entre les deux entités s'était notamment consolidé dans le contexte du Plan 500 000, qui avait poussé la DR Pôle emploi et le Conseil régional à intensifier leur collaboration afin d'assurer la cohérence de leurs achats de formation (cf. ci-avant). La nouvelle convention de partenariat signée en 2017 avait à ce titre constitué un point de bascule important dans le partenariat régional, scellant un certain nombre d'engagements mutuels importants (règles de répartition d'achat, cellules d'ingénierie territoriales et séminaires régionaux annuels, notamment). La formalisation de règles de répartition de l'achat de formation entre les deux structures constituait un axe fort de ce partenariat : le principe adopté était que la Région se positionne sur les formations préqualifiantes, certifiâtes et qualifiantes, tandis que Pôle emploi reste positionné sur les formations professionnalisantes et d'adaptation au marché du travail, avec également, la possibilité d'acheter des actions collectives qualifiantes (AFC), mais dans un cadre concerté, avec l'accord du Conseil régional.

Au niveau régional, l'arrivée du PIC / PRIC a été un levier de plus dans le partenariat entre le Conseil régional et la DR Pôle emploi. Le choix de la Région de déléguer une partie de l'enveloppe du Pacte à la DR Pôle emploi – bien que celle-ci soit restée modeste, avec environ 2000 entrées par an - reflétait une marque de confiance entre les deux parties. Il s'agissait également d'une opportunité pour le Conseil régional de bénéficier de l'engagement de Pôle emploi, et donc de sa « force de frappe » en matière de repérage et d'orientation des demandeurs d'emploi vers la formation. Plus concrètement, au regard des volumes de formations supplémentaires à déployer, le PIC rendait nécessaire d'intensifier à la fois un effort de diagnostic commun (Pôle emploi ayant, grâce à son maillage territorial, une vision particulièrement précise des besoins des entreprises) et d'assurer un effort de coordination dans l'achat de formation, afin de s'assurer que les formations additionnelles, achetées de part et d'autre, ne se percutent pas.

C'est sur les bases qui avaient été posées par la convention de partenariat de 2017, et notamment sur les travaux menés en cellules d'ingénierie territoriale⁷, que s'est effectuée cette coordination opérationnelle tout au long du déploiement du PIC : ces instances ont permis la tenue de rencontres régulières entre CDTEF et directeurs d'agences Pôle emploi (2 fois par an généralement), au niveau local, et permis à ces derniers de prioriser ensemble les besoins en formation du territoire.

On n'avait pas besoin de faire beaucoup plus, car on avait déjà des modes de travail souples. On fait nos commandes via des bons de réservation sur 6 mois, et on vérifie toujours qu'il n'y a pas de contradictions avec l'offre de la Région. On travaille directement avec les délégués territoriaux de la Région Bretagne, chaque directeur d'agence se met en relation avec eux. Avant de faire remonter un besoin, ils vérifient qu'ils partagent le diagnostic. C'est très maillé au niveau territorial. (Direction régionale Pôle emploi – 2021)

Les cellules d'ingénierie territoriales nous permettent de trouver des accords. Par exemple, sur le bassin d'emploi de Rennes, ils nous ont présenté la liste des AFC prévues jusqu'au premier semestre 2023, et j'ai mis un veto sur 3 projets de formation puisqu'ils venaient concurrencer des actions QUALIF Emploi. (Conseil régional, Chargé de développement territorial)

Malgré ces efforts de coordination, les acteurs reconnaissent toutefois que des doublons entre les achats du Conseil régional et de Pôle emploi ont continué de s'observer, sans doute dans une proportion bien moindre,

⁷ Instances locales de coordination de l'achat de formation, réunissant notamment animateurs territoriaux de la Région et directeurs d'agences Pôle emploi.

cependant, que si cette coordination n'avait pas été institutionnalisée. Dans un contexte marqué par le faible nombre de demandeurs d'emploi candidats à la formation dans de nombreux territoires (voir précisions en partie 4.3), les risques de concurrence entre les achats du Conseil régional et de Pôle emploi étaient de fait particulièrement difficiles à prévenir.

Par ailleurs, le fait que la Direction régionale Pôle emploi n'ait le contrôle que sur une partie de l'achat de formation collective de Pôle emploi (avec, par exemple, des actions « AFC numériques » achetées au niveau national, ne pouvant de fait pas être modulées via une concertation régionale) a également constitué un facteur aggravant, sans parler de la concurrence persistante avec les POEC achetées par les OPCO.

Même si sur chaque territoire, il y a les délégués territoriaux qui sont en lien avec les directeurs d'agence, pour ne pas se marcher sur les pieds, ça arrive quand même qu'il y ait des doublons. Parfois on manque un peu de visibilité sur ce que fait la Région en termes de commande, et heureusement qu'on a le GREF, où les conseillers ont la vision globale. C'est parfois un peu compliqué de coordonner. Et en plus, on est aussi poussés par les POEC des OPCO qui viennent percuter ce qu'on a acheté... (Direction régionale Pôle emploi – 2022)

On a toujours eu l'ambition de coordonner nos achats avec Pôle emploi, mais chacun a ses objectifs chiffrés, et ce qui complique, c'est que la gouvernance de Pôle emploi est aussi en grande partie nationale. Par exemple, sur le secteur du numérique, il y a des AFC qui sont une commande nationale, donc ça coupe court à nos possibilités de coordination régionale ou locale... (Conseil régional – 2022)

On essaye de veiller à la règle : certifier pour nous, professionnalisation pour Pôle emploi, même si de temps en temps, on déroge un peu. Ils peuvent parfois mettre en place des formations qualifiantes, il ne faut pas trop tirer la couverture vers nous non plus. Parfois c'est de la négociation. On a des règles fixées au niveau régional, mais parfois on rame pour les faire appliquer, faut être incisif, mais c'est délicat parfois. Par exemple, on voit qu'une agence met en place des AFC d'ADVF, nous on dit qu'on a la même formation sur le QUALIF emploi, mais qu'est-ce qu'on fait après ? Globalement, je pense qu'on arrive à être cohérents, mais c'est jamais parfait. (Conseil régional, Chargé de développement territorial)

Le bémol, c'est avec les OPCO : on a encore des POEC qui arrivent et tombent comme un cheveu sur la soupe, et viennent percuter l'offre de formation, sans qu'il y ait eu au préalable des échanges au niveau régional... Globalement, régulièrement, on découvre des actions qui arrivent sur le territoire dont on n'avait pas entendu parler. (Conseil régional, Chargé de développement territorial)

Si le Conseil régional et la DR Pôle emploi tirent un bilan globalement positif de la manière dont s'est déroulé le partenariat sur la période de déploiement du PIC, des ajustements ont été apportés à ce cadre de coopération à travers la signature d'une nouvelle convention de partenariat en 2022. L'un des principaux changements apportés par cette nouvelle convention est la décision de mettre fin à toute délégation d'achat de formations collectives par la DR Pôle emploi, le Conseil régional reprenant ainsi la main sur l'essentiel des actions collectives (hors POEC), et mettant de fait fin à la délégation d'enveloppe pratiquée jusqu'ici dans le cadre du Pacte régional. Cette décision, prise d'un commun accord, s'inscrivait dans une volonté de simplifier et de fluidifier la commande de formation au niveau régional, et de limiter le poids de la coordination technique qui avait dû être déployé. En revanche, la nouvelle convention de partenariat réaffirme la nécessité de poursuivre, voire de renforcer, la réalisation de diagnostics communs sur les besoins en formation. À ce titre, les cellules d'ingénierie territoriale ont même vu leur rôle renforcé, avec davantage de formalisation des travaux de concertation et un cadre de fonctionnement plus uniforme.

Quand on a réécrit la convention avec Pôle emploi, on a voulu que la coordination sur les formations collectives certifiées soit beaucoup plus lisible, car on s'était retrouvés face à des effets de concurrence entre nos achats respectifs. Donc on a décidé, en accord avec eux, de récupérer toutes les AFC certifiées. (Conseil régional - 2022)

3.2.4 Une implication plus limitée des autres acteurs clés du champ EFOP dans le suivi et le pilotage du PIC, limitant les impacts sur les partenariats

» Des partenaires sociaux qui restent très peu associés à la gouvernance du Pacte

Bien que le Pacte régional ait affiché une certaine volonté d'inclure les partenaires sociaux dans la démarche de suivi et de pilotage, il semble cependant que ces derniers n'aient eu qu'un rôle limité dans sa gouvernance. C'est principalement dans le cadre des réunions du CREFOP que les partenaires sociaux ont été associés, mais ces réunions ont gardé, d'un point de vue partagé, une dimension très descendante, qui n'a pas véritablement donné l'occasion à ces derniers de s'approprier le Pacte et d'influer sur sa mise en œuvre.

» Une implication limitée de l'ARML dans la gouvernance du Pacte, mais des impacts ressentis au niveau opérationnel

Les représentants régionaux des missions locales (ARML), malgré leur participation au comité de suivi du Pacte régional, sont également restés essentiellement en posture de spectateurs du déploiement du Pacte en Bretagne, et n'ont pas joué un rôle actif dans sa gouvernance, le comité technique lui-même restant un espace plutôt descendant (voir ci-avant).

À noter que cette position de la structure régionale ne préjuge pas du dynamisme et de l'implication de chacune des missions locales considérées individuellement, qui ont notamment été actives dans la mise en œuvre de l'appel à projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles » (une majorité de lauréats de cet appel à projets étant des Missions locales), bénéficié d'abondements sur des dispositifs portés en propre (Garantie jeunes, PACEA...) et joué leur rôle dans l'orientation vers la formation (voir détails en partie 4.2.2).

» La DRAJES et l'éducation nationale, très peu mobilisés dans la démarche PIC

À la différence du SGAR et de la DREETS, les autres services déconcentrés de l'Etat (DRAJES et éducation nationale) sont restés quant à eux très peu mobilisés dans la démarche.

Concernant l'éducation nationale, la visibilité sur le déploiement du PIC s'arrête aux informations partagées en bureau du CREFOP, qui comme évoqué précédemment, restent particulièrement descendantes. C'est davantage en tant que prestataire du Conseil régional, à travers le réseau des GRETA, que l'Éducation nationale a été touchée par le PIC.

La DRAJES dispose quant à elle d'une visibilité limitée sur le déploiement du PIC : malgré un dialogue et une écoute avec la Région jugée favorable, notamment dans le cadre de consultations sur les besoins en formation, la DRAJES est restée globalement en dehors de la démarche, que ce soit vis-à-vis du Pacte ou vis-à-vis des appels à projets nationaux du PIC.

» Des fédérations professionnelles davantage mobilisées sur certains volets opérationnels du Pacte

Alors que la collaboration entre la Région et les fédérations professionnelles était plutôt étroite et avait été réaffirmée par la signature de « contrats d'objectifs emploi, compétences, formation, orientation »⁸ avec une dizaine de branches (qui donnaient notamment lieu à des concertations régulières sur les besoins en compétences), le Conseil régional n'a pas pour autant associé ces dernières à la gouvernance du Pacte.

En revanche, le Pacte a permis de renforcer les partenariats opérationnels avec un certain nombre d'entre elles, à travers des programmes de subventions qui ont contribué, dans une certaine mesure, à impliquer davantage les

⁸ Les contrats d'objectifs sont signés entre l'Etat, la Région et les fédérations professionnelles et formalisent des engagements mutuels.

branches dans les actions d'observation et de sourcing sur les champs formation / orientation (voir détails en partie 7).

3.2.5 Une animation territoriale renforcée pour favoriser la cohérence d'ensemble des actions financées par le PIC, avec cependant certaines limites

Au regard du défi constitué par l'enjeu d'articulation entre la multitude d'acteurs et d'actions liées au PIC, l'Etat et la Région ont misé sur différentes démarches d'animation, avec l'objectif de faire du lien entre les parties prenantes. Plusieurs leviers ont été mobilisés en ce sens : la mise en place d'une animation spécifique de la communauté la PLACE (mise en place dans chaque région, sous l'impulsion de l'Etat), la mobilisation des instances locales d'animation territoriale emploi-formation ainsi que des équipes d'animateurs territoriaux du Conseil régional.

» Une animation de la communauté la PLACE, portée par la DREETS et le GREF Bretagne, lancée en 2021 et qui est progressivement montée en puissance

Tout d'abord, sous l'impulsion de la DGEFP, la plateforme « La PLACE », accessible à toutes les parties prenantes impliquées dans le PIC, a été créée. Cette plateforme en ligne avait notamment vocation à permettre aux différents acteurs d'échanger et de partager des informations dans diverses communautés dédiées (aux appels à projets, aux actions régionales, à des thématiques particulières...).

Une communauté « Bretagne » a ainsi été créée sur la plateforme nationale, et à partir de janvier 2021, une animatrice de la communauté bretonne, dont le poste était financé par l'Etat, a pris son poste au sein du GREF, et amorcé la construction et l'animation de la communauté régionale, en lien avec la DREETS essentiellement (qui assurait, de son côté, le suivi-pilotage des lauréats des appels à projets nationaux cf. ci-avant).

Dans un premier temps principalement adressée aux lauréats des appels à projets nationaux du PIC (Repérer et mobiliser les publics invisibles, 100% Inclusion, PREPA Apprentissage, Insertion professionnelle des réfugiés), la communauté bretonne s'est rapidement élargie, et pour ce faire, s'est construite autour de plusieurs niveaux : une communauté ouverte à tous (environ 700 membres), complétée par une communauté restreinte dédiée spécifiquement aux lauréats des appels à projets nationaux, puis diverses autres communautés restreintes axées sur des thématiques autres, dont certaines, d'ailleurs, concernant des champs hors du périmètre du PIC⁹.

La dynamique créée autour de la communauté la PLACE semble plutôt positive en Bretagne, bien que la démarche soit relativement récente et que l'appropriation d'un tel outil par les acteurs de terrain (prescripteurs, organismes de formation, etc.) puisse être longue et irrégulière. Une communication récurrente sur le dispositif a donc été faite dans le cadre de diverses instances, réunions et événements emploi-formation du territoire, ce qui, du point de vue de l'animatrice la PLACE, a permis de bien faire connaître la communauté sur le territoire.

À la fin de l'année 2022, la communauté comptait donc environ 700 membres inscrits. Concrètement, elle a donné lieu non seulement à une animation en ligne sur le site la PLACE (publication d'articles, vidéos, animation d'un forum de discussion...), mais également à l'organisation d'un certain nombre d'événements, notamment quatre *Sessions Lab* (journées de rencontres entre lauréats des appels à projets nationaux – voir détail dans l'encadré ci-dessous) et trois webinaires proposant des témoignages de porteurs de projets PIC.

⁹ Quelques exemples de communautés thématiques bretonnes : expérimentation badges numériques⁹, comité régional de l'IAE, Service public de l'insertion et de l'emploi [SPIE], Transitions collectives...

Zoom sur les Sessions Labs organisés dans le cadre de l'animation du PIC

Depuis octobre 2021, quatre *Sessions Lab* ont réuni les lauréats d'un même appel à projets (IPR, 100% Inclusion, Invisibles, PREPA Apprentissage). Les *Sessions Lab* sont organisées par la DREETS Bretagne, avec l'appui du GREF Bretagne, et en lien avec la communauté La Place et le « Ti Lab », le laboratoire d'innovation publique breton.

Elles se sont déroulées en deux temps :

- La matinée visait à renforcer l'interconnaissance et les liens avec les acteurs du territoire breton (représentants de l'État, de la Région, des départements, des collectivités territoriales, du Service Public de l'Insertion et de l'Emploi, du Service Public de l'Emploi, de Pôle emploi, de Cap emploi, des Missions Locales...). Les lauréats ont pu présenter leurs projets et échanger ensuite avec l'ensemble des participants.
- L'après-midi, réservée aux lauréats, avait pour objet de partager les problématiques et de rechercher ensemble des solutions suivant un processus d'intelligence collective.

Les retours des porteurs de projets sur ces temps d'animation sont positifs, en particulier sur les *Sessions lab*, qui ont été l'occasion de rencontres en présentiel entre ces derniers, et qui, d'après l'animatrice la PLACE, ont parfois amené à de nouvelles collaborations fructueuses : *« On a vraiment senti que les gens avaient besoin de temps, y compris informels, pour échanger. [...] J'ai connaissance d'au moins 2 nouveaux projets qui ont été développés par des porteurs de projets qui se sont rencontrés via nos évènements. Il y en a sûrement davantage, car il y a des liens qui se font aussi informellement. Les personnes s'identifient, échantent, puis parfois peuvent aussi se rediriger des bénéficiaires, je vois que ça se fait. »*

D'ailleurs, cet effort d'animation devrait pouvoir se poursuivre à l'avenir. L'animatrice la PLACE recrutée a en effet obtenu un CDI et le GREF semble souhaiter capitaliser sur cette démarche d'animation amorcée par le PIC, en continuant à mener des actions d'animation (webinaires, séances d'intelligence collective...) sur la durée, et avec une variété d'acteurs.

» Les équipes d'animation du Conseil régional fortement mobilisées pour suivre, faire connaître et créer du lien entre les parties prenantes du PIC

Le lancement du PIC a été concomitant à la mise en œuvre d'une démarche de restructuration de son organisation territoriale par le Conseil régional, visant, dans la foulée de la signature du CPRDFOP et de l'adoption de la loi « Avenir professionnel », à pouvoir assurer une animation plus étroite et dynamique des différents acteurs EFOP, en particulier des membres du Service Public régional de l'orientation et de l'évolution professionnelle (SPRO-EP) et les organismes de formation. Cette réorganisation a donné lieu à la création de 7 Unités Territoriales Emploi Formation Orientation (UTEFO), qui sont des lieux dédiés à la formation professionnelle, qui constituent des pôles d'information où se renseigner sur les actions du Conseil régional.

C'est dans ces UTEFO qu'interviennent les Chargés de développement territorial emploi-formation (CDTEF), qui sont les animateurs territoriaux du Conseil régional sur le champ de la formation. Leur rôle consiste en grande partie en un travail de réseau, visant à connaître et se faire connaître des partenaires, à participer à l'information et la promotion des dispositifs de la Région (mais également ceux des partenaires), et à favoriser dans la mesure du possible l'articulation entre les différentes prestations déployées sur les territoires.

Les CDTEF sont notamment présents dans les différentes instances partenariales (cellules d'ingénierie, Comités Territoriaux Emploi Formation, Service Public de l'Emploi Territorial...) et ont ainsi entretenu, tout au long du déploiement du PIC, des liens directs avec de nombreux acteurs de l'écosystème EFOP, notamment les prescripteurs, les organismes de formation ou encore les entreprises. Ils disposent d'une visibilité plutôt fine de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre sur le territoire, et à ce titre, sont des ressources importantes pour

beaucoup d'acteurs. Ils jouent un rôle clé non seulement dans le partage d'information (ex : ouverture d'une action de formation, lancement d'un dispositif d'accompagnement, lancement d'une expérimentation, nouveau programme de subvention...), mais également dans l'organisation et le montage d'actions concrètes (ex : salons, action de promotion de l'offre de formation, montage d'actions de formation sur-mesure...). L'animation territoriale exercée par les CDTEF semble avoir été un point fort de l'action du Conseil régional, la présence de ces derniers étant fortement reconnue par les acteurs EFOP rencontrés, notamment les prescripteurs et les organismes de formation (OF).

On peut également souligner que depuis 2016, le Conseil régional et l'Etat avaient mis en place des instances locales dédiées aux enjeux de formation, appelés Comités Territoriaux Emploi Formation (CTEF) : créées dans le cadre du Plan 500 000, leur rôle avait été réaffirmé par le CPRDFOP 2017-2022. Coprésidés par la Région et l'Etat, ils ont continué de regrouper, sur 12 territoires distincts et une à deux fois par an, les principaux acteurs du champ emploi formation orientation, ainsi que, dans certains cas, des acteurs économiques (représentants de branches, entreprises...), avec la vocation de constituer un lieu de partage d'information, mais également d'échanges sur la situation de l'emploi, les besoins en compétences et les besoins de l'offre de formation.

Les CTEF, s'ils semblent avoir pu jouer un rôle informatif sur les dispositifs et actions en cours, n'ont cependant pas constitué, semble-t-il, de véritables espaces d'articulation ou de propositions (à quelques exceptions près), d'autant plus que leur composition et leur dynamisme apparaissent très variables d'un territoire à l'autre. Les réunions des CTEF sont restées principalement consacrées aux annonces et informations de suivi des nouveaux dispositifs nationaux ou régionaux (y compris les actions liées au PIC), mais compte tenu du nombre important de participants, les échanges y sont souvent limités et l'information principalement « descendante ».

» ... Malgré tout, un manque d'articulation globale entre les différentes actions du PIC qui est resté fortement ressenti

Si les espaces d'animation présentés ci-avant ont pu faciliter des mises en lien, et surtout, dans certains cas, éviter que se « percutent » sur un même territoire plusieurs actions similaires (ex : par exemple, les acteurs locaux s'accordant pour faire évoluer le calendrier d'une action pour éviter le doublon avec une autre démarrant au même moment), le constat reste partagé : la profusion de dispositifs, fortement stimulée par le PIC (mais pas uniquement, puisque d'autres démarches telles que le Plan de relance ou le Plan de lutte contre la pauvreté ont également favorisé cette situation) a quelque peu mis à l'épreuve les capacités de la Région et de l'Etat à assurer la cohérence d'ensemble.

Les animateurs territoriaux sont parfois restés quelque peu désarmés pour limiter la « bataille du sourcing » qui s'est exercée sur nombre de territoires. La situation semble avoir été d'autant plus critique en Bretagne dans la mesure où Conseil régional avait profité du Pacte régional pour étoffer son offre de formation préqualifiante, développant sa « gamme PREPA », qui s'est trouvée quelque peu concurrencée par l'arrivée sur le territoire, sous l'impulsion du volet national du PIC, de plusieurs dispositifs et actions partageant parfois des objectifs plus ou moins similaires (sont particulièrement concernés PREPA Compétences, les actions « Repérer et mobiliser les publics invisibles » et « 100% Inclusion », Promo 16-18, PREPA Apprentissage...).

Davantage de précisions sur ces effets de concurrence sont présentées en partie 5.2.

4 Les incidences du déploiement du PIC sur l'engagement vers et dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi en Bretagne

4.1 Une nouvelle stratégie du Conseil régional, confortée par le Pacte régional, pour capter davantage les demandeurs d'emploi dans la formation professionnelle

4.1.1 Un Pacte régional qui apporte une attention renouvelée sur la question du sourcing des personnes éloignées de l'emploi vers la formation

Avant même la mise en place du PIC et de son volet régional, un certain nombre d'initiatives visant à amener des catégories particulièrement fragilisées de demandeurs d'emploi vers la formation professionnelle avaient été entreprises par le Conseil régional, parmi lesquelles des partenariats avec les conseils départementaux pour l'accès à la formation des bénéficiaires du RSA, une politique régionale de formation pour les personnes handicapées, un cadre de référence dédié à la question du décrochage ou encore un plan régional de lutte contre l'illettrisme. Ces démarches étaient cependant relativement cloisonnées les unes des autres et ne s'inscrivaient pas dans une logique globale.

Le CPRDFOP 2017-2022 mettait quant à lui peu d'accent sur l'enjeu particulier de l'accès à la formation des demandeurs d'emploi les plus éloignés. Malgré quelques mentions à ce sujet, par exemple, sur l'attention à avoir pour « *ne pas exclure du système les personnes les plus en difficulté en matière d'autonomie et de niveau de compétences* »¹⁰, le CPRDFOP gardait une perspective « tout public » qui témoignait d'une réflexion encore peu mûre sur le sujet spécifique de la formation des publics les moins qualifiés et les plus fragiles.

L'élaboration du Pacte régional a à ce titre marqué un certain tournant dans les priorités fixées par l'Etat et la Région : la démarche d'élaboration du Pacte a poussé le Conseil régional et ses partenaires d'approfondir ensemble la réflexion autour de ce sujet. Le GREF a notamment été missionné pour établir un état des lieux des fragilités des demandeurs d'emploi, qui tire un constat lucide sur cette question : malgré la dynamique économique favorable en Bretagne et la création d'emplois qui en résulte, cela ne suffit pas à résoudre la situation des demandeurs d'emploi les plus éloignés, qui, elle, résulte de causes diverses, parmi lesquelles le manque de compétence professionnelle et de qualification au regard des attentes du marché de l'emploi, le décalage par rapport aux attendus en matière de savoir-être et de comportement dans le monde professionnel, la défiance envers les institutions et les dispositifs d'accompagnement, l'éloignement physique des entreprises et les barrières à la mobilité, ou encore, la faible notoriété ou mauvaise réputation de certains secteurs d'activité¹¹.

Le Pacte régional met alors en avant un certain nombre de leviers à exploiter pour répondre à ces constats : au stade du Pacte, l'accent est particulièrement mis sur la nécessité de renforcer les démarches « d'aller vers » et de mobiliser l'ensemble des acteurs intervenant au plus près des publics – non seulement les membres du SPRO-EP, mais également tout autre acteur en lien avec des publics fragiles. Parmi les « nouveaux » acteurs à embarquer dans cette dynamique sont notamment mentionnés les collectivités locales et le tissu associatif. L'enjeu de la

¹⁰ CPRDFOP 2017-2022, p.16

¹¹ Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences, p.5

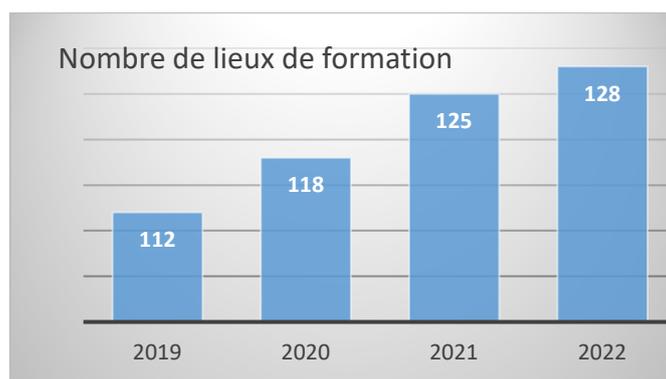
communication est également mis en avant : il s'agit de rendre plus lisible et faire connaître l'offre de formation en adoptant des méthodes nouvelles (communication sur les réseaux sociaux, aller vers...).

Par ailleurs, il est notable qu'en matière de ciblage des « publics prioritaires », le Pacte régional Bretagne présente une conception plus large que celle du PIC national (qui cible essentiellement les publics infra-bac). En effet, dans la conception du Conseil régional Bretagne, les publics prioritaires englobent un ensemble de critères de fragilités et amènent à cibler prioritairement les catégories suivantes : bénéficiaires du RSA, bénéficiaires de l'Allocation de Soutien Familial (ASF), personnes de plus de 50 ans, personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi, personnes de niveau infra 3 ou 3 et demandeurs d'emploi de longue durée. Cela s'est d'ailleurs traduit dans les cahiers des charges du PRF, dans lesquels il est demandé aux OF de s'assurer que ces qu'entre 40 et 60% - selon les types de formation – des publics entrant dans leurs formations correspondent à l'un ou plusieurs de ces critères.

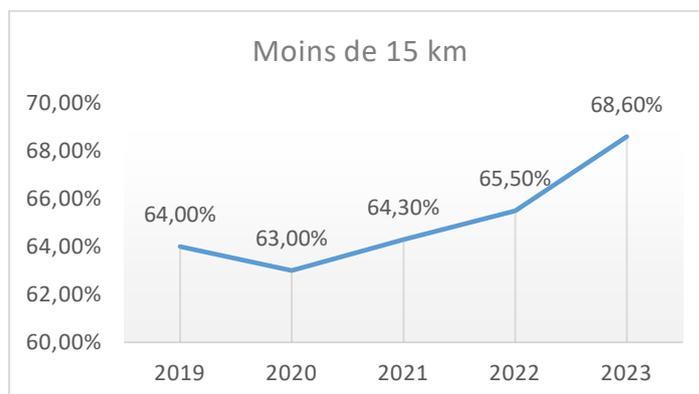
4.1.2 Une accessibilité de la formation renforcée par la densification du maillage d'OF et de lieux de formation

» Une augmentation significative du nombre de lieux de formation en Bretagne, favorisée par le Pacte et le renouvellement du Programme Régional de Formation

La période de déploiement du PIC a été marquée par une augmentation significative du nombre de lieux de formation en Bretagne (passé de 112 en 2019 à 128 en 2022), qui s'est traduite par une augmentation de la proportion de stagiaires résidant à moins de 15km de leur lieu de formation (passée de 64% en 2019 à 68,6% en 2023).



Source : Conseil régional, données transmises juin 2023



Source : Conseil régional, données transmises juin 2023

Du point de vue du Conseil régional, le PIC est l'un des principaux facteurs expliquant cette évolution, en premier lieu par un « effet volume » permettant de faire davantage de proximité, mais également par des évolutions liées au renouvellement du PRF (présentées plus en détail en partie 6.1), en particulier du fait de nouvelles règles d'allotissement mises en œuvre (permettant de créer des lots sur des périmètres locaux afin de s'assurer de la

tenue de formations dans des territoires précédemment moins dotés) et de l'essor des « sessions spécifiques » (possibilité ouverte depuis 2019, pour des OF, de réaliser des sessions supplémentaires d'une formation, sur devis, et permettant notamment de délocaliser de formations dans des lieux moins dotés – voir détails sur les sessions spécifiques en partie 6.2.3).

Si on prend l'exemple du numérique, quand on a fait le bilan, on s'est rendu compte que 80% des formations numériques étaient à Rennes. Dans le dernier allotissement, on n'a donc pas fait un seul lot pour la Bretagne, mais on en a mis un à Brest, un à Quimper, etc, pour obliger les OF à aller dans ces territoires. [...]. On a aussi un dispositif qui s'appelle les sessions spécifiques, et qui a été beaucoup utilisé pour monter des actions dans des territoires reculés, où il n'y avait pas l'offre correspondante. (Conseil régional)

» Depuis 2021, un soutien à des projets de « tiers lieux » visant à rendre la formation plus accessible

Après avoir étudié le sujet en 2020, la Région Bretagne a décidé en mars 2021 de lancer un appel à projets avec les crédits du Pacte afin de soutenir les tiers lieux apprenants. Cet appel à projets répondait au développement des formations à distance, prévu dans le nouveau PRF et particulièrement favorisé dans le contexte sanitaire de 2020.

Afin de garantir à tous le maximum de chances de réussite, la Région Bretagne a souhaité favoriser, pour les stagiaires inscrits sur ses dispositifs, mais pas uniquement, l'accès à des lieux de proximité qui leur permettent d'accéder à des conditions de travail optimales, de rompre l'isolement, en offrant par exemple l'opportunité de côtoyer d'autres acteurs du territoire qui en font la vitalité (salariés en télétravail, indépendants, autres personnes en formation, porteurs de projet, institutions, associations, entreprises...).

Par extension, ces lieux peuvent proposer d'accueillir ou d'apporter des solutions pour déployer des ateliers de formation délocalisés à destination des personnes en recherche d'emploi du territoire, notamment PREPA et QUALIF Emploi (par exemple, dans le cadre de « sessions spécifiques » cf. ci-avant).

L'appel à projets visait plus concrètement à soutenir des EPCI partageant les objectifs suivants : offrir des lieux d'accueil aux personnes en formation à distance tous dispositifs confondus, et concourir à l'émergence d'ateliers de formation délocalisés pour les actions de formation financées par la Région. Autrement dit, il s'agissait de soutenir EPCI souhaitant offrir un contexte favorable à l'accès à la formation professionnelle continue pour leurs habitants.

Fort de cette première expérience avec les tiers lieux, qui a donné des résultats jugés très encourageants par le Conseil régional, ce dernier a pu saisir l'opportunité de l'appel à projets DEFFINOV pour amplifier considérablement son action en faveur de l'émergence de tiers lieux apprenants. Cette expérience a notamment guidé les discussions avec l'Etat pour prioriser le thème de l'ancrage territorial des formations en ciblant prioritairement les territoires assez peu pourvus en formation.

Illustration d'une action soutenue dans le cadre de l'appel à projets Tiers lieux

L'action, mise en place dans une commune d'Ille-et-Vilaine, visait à la mise en place d'un dispositif d'accueil et d'accompagnement des stagiaires en formation professionnelle. La participation du Conseil régional au financement du projet a permis :

- D'offrir un accueil et un accompagnement aux stagiaires en formation professionnelle au sein du tiers lieu la Canopée à Janzé ;
- De leur offrir des conditions de travail optimales au plus près de leur domicile dans un cadre convivial ;
- D'accueillir des formations des gammes PREPA et QUALIF ;
- De permettre aux personnes de partager et échanger avec les usagers du lieu (professionnels, porteurs de projet...) sur leur projet, s'inscrire dans des réseaux ;

- D'apporter une offre de prestation et un accompagnement individuel : permanence des partenaires de l'emploi et de l'insertion, ateliers et formations animés sur le lieu ;
- De découvrir le FabLab et profiter de l'accompagnement du Fabmanager.

Coût total du projet : 38 246 €

Montant de l'aide régionale : 26 772 € (70% du coût du projet)

Dates de mise en œuvre du projet : septembre 2021 à septembre 2023

4.1.3 Une responsabilisation des OF dans le sourcing à travers la levée de l'obligation de prescription et des exigences renforcées dans les cahiers des charges

» La levée de l'obligation de prescription par un opérateur du SPE, puissant levier activé par la Région, indépendamment du Pacte régional

L'un des principaux leviers que le Conseil régional a pu activer pour faciliter l'accès des demandeurs d'emploi à la formation professionnelle est la levée de l'obligation de prescription de la formation par un opérateur du Service public de l'emploi : évoquée dans le contenu du CPRDFOP 2017-2022, elle est mise en œuvre à partir de 2018/2019 dans le cadre du renouvellement des différents marchés de formation de la Région, cette dernière inscrivant ce nouveau paradigme dans les cahiers des charges de sa gamme de formation préqualifiante (gamme PREPA, renouvelée en 2018) comme dans ceux de son offre de formation qualifiante (QUALIF Emploi programme, renouvelé en 2019).

Cette mesure nouvelle a constitué un changement majeur pour l'orientation des demandeurs d'emploi vers la formation professionnelle. Elle part du constat que l'obligation de prescription freinait l'entrée en formation en rendant les organismes de formation trop dépendants de prescripteurs, dont la capacité de captation des publics restait limitée (d'où la conception d'un public dit « invisible ») et qui pouvaient par ailleurs suivre leurs propres logiques de prescription (notamment en orientant davantage vers leurs propres dispositifs internes), pas toujours favorables à l'orientation vers l'offre de formation de la Région. L'objectif de cette mesure était donc de gagner en souplesse, et de responsabiliser davantage les OF dans la captation des publics, mais aussi de permettre à un spectre plus large d'acteurs (y compris hors des champs habituels de l'emploi et de la formation) de jouer un rôle dans l'orientation vers la formation des demandeurs d'emploi.

Inciter les OF à aller vers les publics, c'était un axe fort pour nous, aussi en lien avec le PRIC. On souhaitait alléger l'obligation de prescription. On a confirmé cet axe-là, mais aussi demandé aux OF d'aller au-devant du public. L'enjeu était que ces OF s'affranchissent des prescripteurs habituels. On voulait leur dire : vous n'êtes plus dans une posture d'attente, vous allez vers les publics pour les capter directement. C'était aussi une manière pour nous d'éviter un certain nombre de barrières administratives. (Conseil régional)

Pour autant, il est à souligner que cette ouverture ne consistait en aucun cas à écarter les prescripteurs traditionnels de leur rôle dans l'orientation vers la formation, ces derniers gardant une importance primordiale pour assurer la captation des publics et le relais vers la formation.

Cette levée de l'obligation de prescription, malgré certaines craintes initiales, a été globalement bien accueillie et appropriée par les acteurs de l'emploi et de la formation. En particulier, la plupart des OF interrogés s'accordent à dire que cette possibilité « d'autoprescription » leur a « apporté de l'oxygène » notamment dans un contexte difficile pour le sourcing (en raison du faible taux du chômage et de la crise sanitaire). Cette mesure constitue sans doute l'un des facteurs ayant permis à la Bretagne de poursuivre l'augmentation des entrées en formation, dans une région qui se caractérisait pourtant avant même le PIC par son taux de chômage déjà très faible et son taux déjà élevé d'accès des demandeurs d'emploi à la formation (cf. ci-après).

» Des exigences renforcées dans les cahiers des charges pour renforcer les OF pour qu'ils assurent eux-mêmes des activités de captation des publics

En miroir de la levée de l'obligation de prescription, le Conseil régional a également fait évoluer ses attentes vis-à-vis des organismes de formation, afin de les responsabiliser et de les amener à jouer un rôle actif dans la captation des demandeurs d'emploi.

Cela s'est traduit par des évolutions des cahiers des charges de l'offre de formation du Conseil régional (lors de son renouvellement en 2018/2019, avec la création de la gamme PREPA et de QUALIF Emploi, qui avaient été relativement influencés par le PIC cf. partie 6.1), exigeant désormais des organismes de formation qu'ils aient une démarche active et organisée sur leur territoire d'intervention afin d'aller vers les publics en recherche d'emploi. Plus précisément, les cahiers des charges formulent le souhait que les OF puissent proposer des innovations en matière de sourcing, par exemple en revisitant l'organisation classique de l'information collective, en proposant de nouveaux outils concourant à une meilleure attractivité des formations ou encore en veillant à la bonne information sur la gratuité et les droits à une aide financière (sur ce dernier point, le Pacte a justement permis une augmentation significative des aides existantes pour sécuriser le parcours – voir partie 5.3.1).

Les nouveaux cahiers des charges mettaient également l'accent sur la mise en relation nécessaire des organismes de formation avec tout acteur pertinent et susceptible d'être en contact avec des personnes qui s'interrogent sur leur évolution professionnelle (IDEO, SIAE, Département, associations, etc.). Il s'agissait de faire en sorte que ces OF puissent mener un travail pour repérer les nouveaux acteurs ou les lieux stratégiques sur leur territoire, accueillant du public et qui seraient peut-être peu visibles par les acteurs traditionnels de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

» Des OF qui ont amorcé une évolution notable de leurs pratiques, mais restent confrontés à des difficultés de sourcing importantes

Les nombreuses évolutions du cadre légal et réglementaire dans lequel s'inscrivent les organismes de formation depuis 2018, avec non seulement la levée de l'obligation de prescription et les exigences renouvelées du Conseil régional (cf. ci-avant), mais également la loi « Avenir professionnel » et le déploiement du CPF autonome, ont naturellement amené ces derniers à faire évoluer leur posture au sujet du sourcing.

Concernant les pratiques des OF, les témoignages des organismes de formation interrogés montrent que certains d'entre eux ont amorcé de réels changements de pratiques, avec par exemple l'embauche de « chargés de mission recrutement » spécifiquement de la promotion et du recrutement de stagiaires, la mise en place de nouvelles méthodes de communication directe (notamment sur réseaux sociaux), ou encore des actions de promotion de leur offre en « aller vers » (par exemple, dans des CCAS). Toutefois, ces démarches restent, du point de vue du Conseil régional, encore très variables d'un OF à l'autre, et nombre d'OF restent timides dans ce type de démarches.

Cependant, certains OF pointent également le fait que ces activités de sourcing constituent une charge de travail supplémentaire importante, qui n'est pas toujours bien prise en compte dans les modalités d'achat de formation (en particulier dans le cas d'OF positionnés sur les formations qualifiantes, qui, avec un paiement à l'heure-stagiaire, disposent de peu de latitudes financières pour renforcer fortement leurs capacités d'investissement sur ces aspects), tandis que les OF positionnés sur la gamme préqualifiante bénéficient de conditions plus avantageuses (paiement au forfait pour PREPA Projet et paiement à la session pour PREPA Avenir – voir détails sur les modalités d'achat en partie 6.1).

Maintenant, on nous demande ce qu'on va faire en termes de sourcing. On compte beaucoup sur nous pour aller capter les publics, c'est assez neuf. [...] On s'est structurés avec des chargés de recrutement stagiaires. On s'est organisés au fil des années pour travailler ainsi. On n'attend plus simplement que ce soit Pôle emploi ou la Mission locale qui nous envoie des gens. Ça nous permet de travailler autour des publics. Ce n'est pas complètement nouveau, on avait commencé il y a une dizaine d'années avec les chargés de recrutement, mais au début, c'était pour les CIF, les trucs individuels, un peu complexes, pour

déblayer les éléments administratifs... Et on n'en avait que 2, alors que maintenant, on a 8 chargés de recrutement sur 2 centres. (Un organisme de formation)

L'autoprescription nous a permis de survivre dans un environnement saturé, de survivre au COVID et de continuer à faire venir des gens malgré le contexte. À très court terme, ça a protégé les OF. À long terme, ça a permis de faire changer les pratiques, et de ne pas rester attentistes. On avait déjà des chargés d'insertion, donc on est surtout allé chercher des designers pour rendre plus attractive l'offre, et des personnes pour centraliser les appels ou pour répondre à des gens qui venaient vers nous spontanément. (Un organisme de formation)

Il y a eu un accent renforcé sur le sourcing, qui devient responsabilité des OF. Mais quand on est financé en forfait, on peut intégrer ces coûts. Il y a aussi des OF qui ont les moyens, en termes de taille de structure, pour créer des postes, mais pour les petits OF, payés à l'heure stagiaire, ça peut les mettre en difficulté. Nous, on a créé 12 postes sur tout notre périmètre géographique, qui viennent étoffer le réseau de prescripteurs, qui vont dans les quartiers... Donc on met des moyens, mais on nous accuse d'augmenter nos prix. (Un organisme de formation)

Pour autant, cette évolution n'a pas marqué une rupture avec les prescripteurs traditionnels, qui, d'après les études de cas réalisées, restent bien souvent les principales sources des orientations sur leurs formations. Ainsi, si la plupart des OF interrogés affirment aujourd'hui avoir une part non négligeable – entre 10 et 30% parmi les OF interrogés - de publics entrés sans l'intermédiation d'un prescripteur (le bouche-à-oreille joue semble-t-il beaucoup, ainsi que des acteurs hors EFOP qui peuvent les réorienter), les prescripteurs traditionnels restent néanmoins incontournables.

Par ailleurs, à l'échelle des territoires, sans qu'un véritable retournement ne s'opère, on identifie progressivement une série de nouveaux acteurs qui jouent leur rôle dans l'orientation vers la formation. Cette situation est bien illustrée par l'évaluation de PREPA Projet¹², qui montre, par exemple, sur un territoire, un cas pour lequel 18% des prescripteurs sont désormais des acteurs hors SPRO-EP (sont mentionnés les acteurs suivants : Equipe emploi, ART, COALLIA, DON BOSCO, CARSAT, CIDFF...).

À noter : *l'équipe d'évaluation n'a pas pu accéder à des données chiffrées sur l'évolution des origines de prescription, ce qui ne permet malheureusement pas d'objectiver les évolutions à l'œuvre en matière d'augmentation de la part « d'auto-prescription » et de diversification des acteurs de l'orientation vers la formation.*

4.1.4 Une mobilisation des animateurs territoriaux afin qu'ils jouent un rôle actif de promotion, mais également de mobilisation d'acteurs externes

Afin d'accompagner cette démarche, les chargés de développement du Conseil régional ont également été mobilisés pour faire connaître l'offre de formation du Conseil régional à tout acteur pertinent, au-delà des prescripteurs traditionnels. Pour ce faire, ces derniers participent continuellement à des séries de réunions et d'événements (CTEF, salons, comités de pilotage, événements Pôle emploi, événements organisés par les CDTEF eux-mêmes...) et réalisent un travail de sensibilisation au fil de l'eau.

Les chargés de développement sont à l'interface de tous les acteurs. Aujourd'hui, on a 13 chargés de développement qui couvrent le territoire régional. Il y a des partenariats de base, comme avec Pôle emploi, avec les EPCI, les missions locales, la DEETS... Et ensuite, il y a tout un travail de réseautage, en lien avec les OF, en lien avec toutes les structures qui font de la prescription au-delà du SPE, avec un enjeu pour nous de faire connaître PREPA aux réseaux associatifs, à la Croix rouge, aux ressourceries, aux structures de l'IAE... et des liens développés avec le monde économique (EPCI, clubs d'entreprises, chargés de mission économie de la Région...). (Conseil régional)

Les CDTEF jouent semble-t-il un rôle non négligeable pour inciter les acteurs à orienter vers la formation. Par exemple, une chargée de développement rencontrée dans le cadre de nos investigations organise, chaque mois,

¹² Dares, Évaluation qualitative du dispositif Prépa-Projet mené par Région Bretagne dans le cadre du PIC, octobre 2022

des petits déjeuners avec tous les partenaires du territoire qui pourraient jouer un rôle dans la prescription : « *On invite tout le réseau IDEO, les structures IAE, organismes de formation PREPA, et les satellites comme le CIBC, la MFR, la CCI, les assistants sociaux du Conseil départemental.* ». De manière générale, la communication sur les dispositifs de la Région devient une affaire permanente.

Enfin, au-delà de l'effort de promotion, le Conseil régional a mis à profit les financements du Pacte régional pour pouvoir mobiliser des acteurs de terrain de manière plus active sur les questions de promotion de la formation, en leur donnant les moyens d'agir. Plusieurs appels à projets ont ainsi été déployés par le Conseil régional en ce sens, à l'image des appels à projets « Gestion Inclusive des Ressources humaines » (GIRH) ou « Gestion Prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriales » (GPECT), que les CDTEF sont également chargés de promouvoir auprès des acteurs du territoire, voire, d'accompagner le montage de projets. La logique, derrière ces appels à projets, est de favoriser la mobilisation autour des enjeux de formation en donnant des moyens concrets d'agir aux partenaires.

Les appels à projets GIRH et GPECT

Les deux appels à projets avaient tous deux pour objectif de soutenir des initiatives et innovations territoriales, et surtout, à favoriser la mobilisation et l'animation des acteurs locaux - notamment des acteurs hors champ EFOP - autour des enjeux « emploi-insertion-formation ».

L'AAP GPECT a été annuellement depuis 2019 : il vise à favoriser la mobilisation et l'animation des acteurs locaux pour identifier des problématiques territoriales « emploi-insertion-formation » d'un territoire, et soutient également l'élaboration et la mise en œuvre de réponses adaptées.

Concrètement l'objectif est donc de :

- Renforcer, dynamiser les partenariats locaux, en leur donnant les moyens de décliner concrètement des plans d'action en réponse aux enjeux des territoires.
- Doter les acteurs d'une capacité d'innovation, d'expérimentation pour une meilleure territorialisation des réponses aux enjeux locaux.
- Élaborer des plans d'action en réponse à des problématiques identifiées par les partenaires locaux.

Les répondants à l'appel à projets ont été divers (Associations d'entreprises / groupements d'employeurs/ branches et OPCO, Association(s) professionnelle(s), EPCI ou agence de développement, Maisons de l'emploi, Organismes de formation, Missions locales, Structures de l'ESS, Associations type 'plateformes de mobilité...)

Les projets se focalisent logiquement sur le recensement et l'analyse des besoins, essentiellement à travers des études et groupes de travail partenariaux, et sur des actions visant à rapprocher les entreprises en difficulté de recrutement et les demandeurs d'emploi. Cette dernière approche peut se faire de manière indirecte, à travers l'élaboration d'outils de facilitation (plateforme Web, outils de découverte des métiers et des entreprises) ou de manière plus proactive (actions de mise en contact et de médiation, rapprochement entre structures de l'insertion et entreprises classiques).

Projets de GPECT soutenus	2019	2020	2021	2022
Nombre de projets de GPECT soutenus	8	9	11	10
Montants globaux	198 287 €	250 150 €	285 979 €	240 840 €

Source : Conseil régional, données transmises Juin 2023

L'AAP GIRH s'adressait spécifiquement aux acteurs chargés de l'accompagnement des entreprises économiques. Il a permis d'impulser plus de 50 projets assez divers (actions de recrutement, accompagnement d'entreprises dans leur recrutement, sécurisation du parcours dans l'entreprise...).

Cet appel à projets vise à accompagner les initiatives territoriales qui contribuent à la sensibilisation et/ou à l'accompagnement des entreprises, particulièrement des TPE et des PME, aux enjeux du recrutement et, plus largement, d'une gestion inclusive des ressources humaines.

Les répondants à l'appel à projets ont été divers (GEIQ, structures d'accompagnement des entreprises, consulaires, missions locales, organismes de formation, structures actives dans le champ de l'insertion et SIAE, agence de développement d'un territoire...)

Projets de GIRH soutenus	2019	2020	2021	2022
Nombre de projets de GIRH soutenus	15	11	14	15
Montants globaux	297 862 €	215 466 €	341 791 €	434 256 €

À noter : des éléments de bilan plus détaillés sont présentés en annexe 4.

On peut enfin évoquer le programme de « partenariats opérationnels » avec des fédérations professionnelles mis en œuvre par la Région, encore une fois grâce aux financements du Pacte, et qui a consisté à mobiliser ces dernières dans des activités de promotion de leurs métiers et de mobilisation des entreprises comme de potentiels candidats à la formation. Il s'agissait notamment de donner les moyens d'agir aux fédérations professionnelles afin qu'elles adoptent une posture plus proactive sur les questions de promotion et de sourcing des publics.

Ces partenariats ont notamment permis de cofinancer des créations de postes, sur des fonctions de « chargés de mission recrutement », intégrés aux fédérations d'employeurs, qui ont permis à ces dernières de mener une grande variété d'actions pour – entre autres - mobiliser de potentiels candidats à la formation et les convaincre de rejoindre les formations du Conseil régional sur leurs secteurs : Interventions auprès des stagiaires de formation préqualifiante de la Région (PREPA) ; collaboration avec des agences Pôle emploi pour des mises en relation avec des employeurs adhérents ; organisation d'évènements de promotion et de sourcing ; etc.

À noter : des détails sur les partenariats développés avec les branches sont apportés en partie 7.1.1.

4.2 Parmi les prescripteurs traditionnels de la formation, une mobilisation légèrement renforcée dans l'orientation vers la formation

4.2.1 Pour Pôle emploi, une certaine intensification des actions de promotion de la formation, sans changements profonds des process néanmoins

En région Bretagne, du fait de la délégation qui lui a été octroyée dans le cadre du Pacte régional, Pôle emploi occupe un rôle particulier dans le déploiement du PIC/PRIC, et a été activement associé au pilotage de celui-ci (comme précisé en partie 3.2.3). De manière plus générale, Pôle emploi occupe de fait une position relativement centrale dans l'orientation des demandeurs d'emploi vers la formation professionnelle, et ce, indépendamment de cette délégation, du fait du vivier de demandeurs d'emploi inscrits, que l'opérateur accompagne quotidiennement. Pôle emploi est ainsi resté, tout au long du déploiement du Pacte, un acteur incontournable du sourcing des demandeurs d'emploi vers la formation professionnelle (et ce, malgré la levée de l'obligation de prescription).

Pour autant, le PIC n'a pas profondément fait évoluer les pratiques des agences Pôle emploi en matière d'orientation vers la formation. Au niveau régional, la principale mesure prise en faveur du sourcing a été la diffusion d'une note auprès des agences, par la Direction régionale, cette dernière insistant sur les priorités d'orientation vers les formations du Conseil régional (s'il existe une formation collective correspondant au projet d'un demandeur d'emploi, on oriente vers cette dernière, en priorité sur le PRF, et on ne finance pas de formation

individuelle) et le ciblage des « publics prioritaires du PIC ». Un webinaire, déclinaison de cette note régionale, a également été organisé afin de sensibiliser les équipes de conseillers Pôle emploi aux attentes du PIC. Mais au-delà de ça, la direction régionale de Pôle emploi n'a pas jugé nécessaire de mettre en place des procédures contraignantes pour s'assurer d'une augmentation de l'orientation des « publics PIC » vers la formation :

« On suit de très près les objectifs et on passe l'information aux collègues sur les publics prioritaires, mais avec un taux de chômage si bas, ça rentre automatiquement. Le lien entre public PIC et formations se fait de manière naturelle ». (DR Pôle emploi, 2021)

Au niveau des agences, les pratiques des conseillers en matière d'orientation vers la formation semblent avoir davantage évolué, même si les bases sont restées dans la continuité des pratiques déjà en vigueur, que ce soit en termes de communication (campagnes de mailing, réunions d'information collective...) ou en termes d'approches de l'accompagnement et du conseil, lors des entretiens avec les demandeurs d'emploi. La principale différence dans la posture des conseillers relève du fait de l'abondance apportée par le PIC, qui permet aux conseillers de prescrire sans se restreindre, comme en témoigne un directeur d'agence :

« On a connu une époque où on devait donner des consignes au réseau pour qu'ils modèrent les entrées. Il y avait des commissions qui modéraient les volumes, et s'assuraient que ça n'engage pas trop les finances de Pôle emploi. Ce n'est clairement plus le cas aujourd'hui. On a une manne financière donc automatiquement, on se met en marche pour prescrire davantage. On ne peut plus entendre, dans quelque agence, qu'on ne peut pas financer une formation pour un demandeur d'emploi, à quelques exceptions près, liées à la qualité du projet de formation, bien sûr ». (Pôle emploi, directeur d'agence)

On peut également noter une certaine intensification dans l'organisation d'événements de promotion des métiers, qui bien souvent, sont également l'occasion de présenter l'offre de formation correspondante. Cet effort a été rendu nécessaire dans un contexte de fortes tensions de recrutement, et nourri également par le Plan de relance, qui a incité à renforcer l'effort de mobilisation sur un certain nombre de secteurs en tension. Les actions de promotion des métiers organisés dans le cadre de la démarche #tousmobilisés en sont un exemple illustratif, d'autant plus que nombre de CDTEF de la Région se sont vus conviés à ce type d'événements pour appuyer la promotion de l'offre de formation :

On fait de plus en plus de semaines de l'emploi sur les métiers en tension. En Bretagne, nous n'avons que des métiers en tension. Du coup, dans ces semaines de l'emploi, on travaille avec les représentants des fédérations / secteurs. On dit qu'on peut organiser autant d'événements que possible (job dating, présentation des dispositifs de formation...). C'est un investissement très fort pour nous, mais notre principe, c'est qu'on organise autant d'événements que possible, du moment qu'il y a une garantie de retour à l'emploi derrière et une implication des employeurs ». (Pôle emploi, directeur d'agence)

4.2.2 Des Missions locales qui jouent leur rôle dans l'orientation vers la formation, sans avoir considérablement modifié leurs pratiques du fait du PIC

» Des Missions locales qui ont continué de jouer un rôle actif dans l'orientation vers la formation, sans pour autant modifier en profondeur leurs pratiques

En tant qu'acteur clé du SPE, les Missions locales, sans avoir été activement associées à la gouvernance du Pacte (cf. partie 3.2.4), n'en ont pas moins été attendues pour contribuer à l'effort d'orientation des jeunes demandeurs d'emploi vers l'offre de formation, en particulier suite au premier Plan additionnel (qui visait spécifiquement les jeunes de moins de 26 ans et nécessitait donc un effort particulier de sourcing vis-à-vis de ces publics).

Elles ont été continuellement informées et sensibilisées sur les opportunités de formation dans divers cadres (comités de pilotage du SPRO, instances du SPE territorial, Comités territoriaux emploi-formation...), et un dispositif de professionnalisation des professionnels des Missions locales a été impulsé par la DREETS, afin de faire évoluer les pratiques d'accompagnement, en particulier en matière de suivi et d'accompagnement « sans couture » des stagiaires de formation. La DREETS a également financé des travaux d'amélioration du système

d'information des Missions locales bretonnes, afin de pouvoir garder davantage de traces des parcours des demandeurs d'emploi (dans cette même optique).

Pour autant, les entretiens réalisés avec plusieurs Missions locales ne font pas état d'évolutions importantes dans les pratiques d'orientation de ces dernières vers la formation : les Missions locales restent des acteurs importants dans les écosystèmes emploi-formation et jouent leur rôle dans la prescription, en particulier vers les dispositifs préqualifiants (gamme PREPA). Les Missions locales sont par exemple concertées avant la mise en place d'une session de formation PREPA Avenir Jeunes (actions préqualifiantes du Conseil régional spécialement dédiées aux publics jeunes), car elles en sont souvent le principal prescripteur (comme l'illustre l'une des études de cas réalisées dans le cadre des présents travaux). Elles jouent également un rôle important dans le dispositif d'accompagnement à la qualification (AAQ – présenté en partie 5.1.2), qui a été développé sous l'impulsion du PIC et amène à réaliser un accompagnement « passerelle » vers la formation qualifiante, pour des sortants de formations préqualifiantes.

Pour autant, les directeurs de Missions locales rencontrés soulignent également le fait qu'une part significative de leurs publics manque d'appétence pour la formation professionnelle, ce qui limite de fait les capacités d'orientation. D'après certains conseillers de missions locales, ce manque d'appétence est particulièrement marqué pour la formation qualifiante, notamment en raison de la concurrence avec l'emploi direct dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, mais également en raison des freins au logement qui semblent constituer un obstacle considérable à la mobilité des jeunes.

Le PIC a permis un volume de formation beaucoup plus important, mais face à ça, on n'a pas forcément eu le public à proposer, que ce soit jeunes ou adultes. On a eu de nouvelles propositions de formation, des abondements sur PREPA Projet, PREPA Avenir – et cette gamme PREPA est intéressante, on a toujours eu du public pour la gamme PREPA sur notre territoire. Par contre, sur le qualifiant, on n'a pas toujours eu le public. Il y a moins d'appétence des jeunes pour la formation, c'est en lien avec la reprise de l'activité économique, qui fait que les jeunes préfèrent l'emploi. Le revenu en fin de mois est plus attractif, et les jeunes sont beaucoup sur le court terme. Mais même avant la reprise économique, on avait du mal à mobiliser les jeunes sur la formation. Et même si la Région a évolué dans les critères, dans la rémunération (avant, l'alloc c'était 300 euros, aujourd'hui c'est bien plus), malgré tout ça reste difficile. Il y a aussi le facteur hébergement / logement qui est très important, les jeunes ont du mal à trouver des logements et si l'OF est loin, c'est compliqué. (Un directeur de Mission locale)

» Des Missions locales qui ont largement bénéficié de l'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles », sans que celui-ci ne constitue un levier important d'orientation vers l'offre de formation

Les Missions locales ont également été directement impactées par l'appel à projets national « Repérer et mobiliser les publics invisibles », dont la grande majorité des lauréats sont en effet des Missions locales (en Bretagne, sur 13 projets, 7 sont pilotés par des Missions locales et 2 projets supplémentaires incluent au moins une Mission locale dans le consortium).

De fait, l'appel à projets a constitué un appui financier non négligeable pour ces structures, dont certaines se sont saisies pour financer des postes, et surtout pour mettre en œuvre des actions plus ou moins nouvelles, visant à raccrocher des jeunes « invisibles » à un accompagnement socioprofessionnel (ex : bus ou camping-car permettant d'aller vers les jeunes, supports multimédias [radio, webTV, vidéos de témoignage], actions sportives et culturelles, implication des jeunes eux-mêmes dans la recherche des publics, ou encore structuration du partenariat local pour mieux répondre aux problématiques des jeunes).

Si la dimension réellement innovante de ces actions « Repérer et mobiliser les publics invisibles », portées par les Missions locales, peut être à certains égards questionnée (l'aller vers et la remobilisation constituant en réalité une démarche de droit commun pour les missions locales), les moyens supplémentaires apportés par le biais de cet appel à projets ont tout de même constitué un levier significatif de sourcing et de raccrochage à un accompagnement pour les jeunes (5541 jeunes mobilisés, dont 89% se sont inscrit dans un accompagnement Mission locale par la suite).

Dans notre projet, on reste sur des actions de maraude et de lien avec des partenaires. On n'a pas attendu ces appels à projets pour faire des permanences délocalisées, pour mailler le territoire, mais le projet nous permet quand même de faire plus et d'aller sur des territoires qu'on n'avait pas trop l'habitude d'explorer, et où on trouve un public « invisible » complètement différent. On a été dans beaucoup de petits centres urbains, qui sont complètement différents de ce qu'on fait généralement avec les acteurs de la prévention spécialisée dans les QPV. (Un directeur de Mission locale)

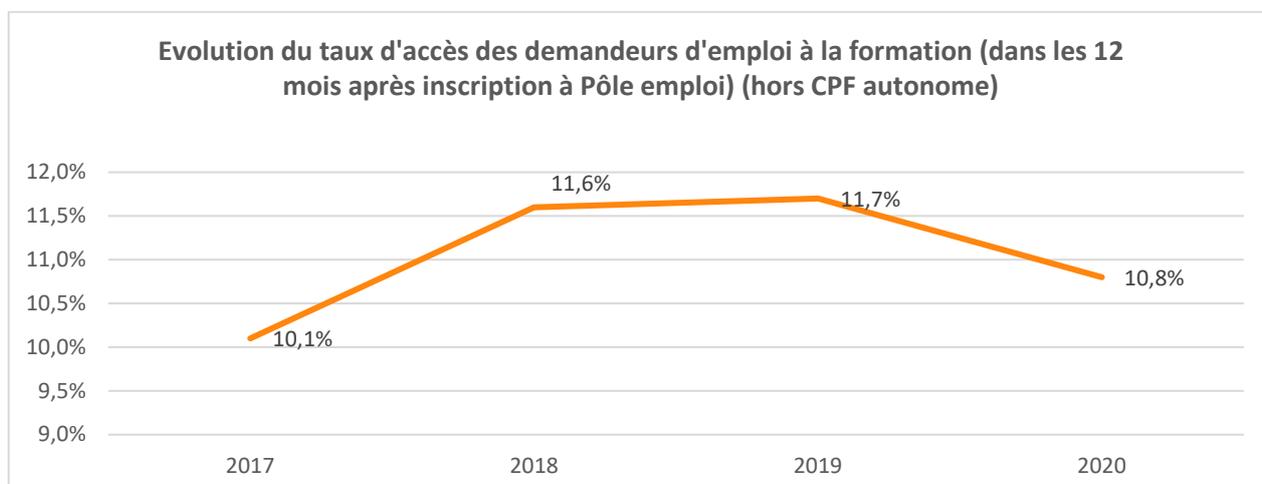
4.3 Une période marquée par une progression de l'accès des demandeurs d'emploi à la formation, malgré les difficultés de sourcing

4.3.1 Un taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi qui a augmenté sur la période de déploiement du PIC

En Bretagne, pour les acteurs institutionnels aussi bien que pour les acteurs opérationnels de l'accompagnement et de la formation, il ne fait pas de doute que le PIC a considérablement renforcé la possibilité d'accès à la formation des demandeurs d'emploi, en premier lieu par un effet mécanique lié à au développement quantitatif de l'offre de formation qu'il a générée.

Ces impressions sont confirmées par une étude de la Dares¹³, qui fait état d'une progression du taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi, qui était déjà particulièrement élevé en 2017 (avec, à l'époque, un taux d'accès de 10,1% contre une moyenne de 8,7% au niveau national), mais qui a malgré tout significativement augmenté sur les années 2018 et 2019 (respectivement à 11,6% et 11,7%), avant d'opérer un recul en 2020 (10,8%), principalement lié à la crise sanitaire, et qui s'observe également sur la grande majorité des autres régions.

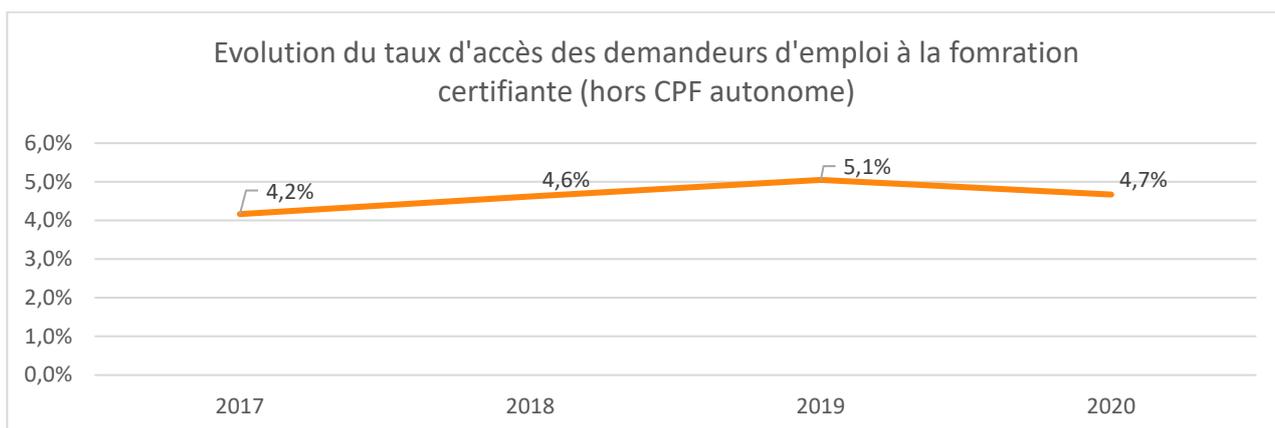
Comme le souligne l'étude Dares, la Région Bretagne fait ainsi partie des quelques régions – aux côtés de la région Grand Est et de la Bourgogne-Franche-Comté – qui disposaient déjà en 2017 d'un relativement haut niveau d'accès à la formation des demandeurs d'emploi et qui ont malgré tout continué d'avoir une progression entre 2017 et 2020. En 2019, avec un taux d'accès de 11,7%, la région Bretagne se place en 1^{ère} position des régions de France métropolitaine concernant le taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi (à égalité avec la région Grand Est). C'est une constante tout au long de la période étudiée, au cours de laquelle la région Bretagne a été parmi les 4 régions métropolitaines/françaises dans lesquelles l'accès à la formation des demandeurs d'emploi a été le plus favorable (aux côtés des régions Grand Est, Hauts-de-France et Occitanie)¹⁴.



¹³ Dares, Comment évolue l'accès à la formation des demandeurs d'emploi ?, Dares analyses n°18, Mars 2023

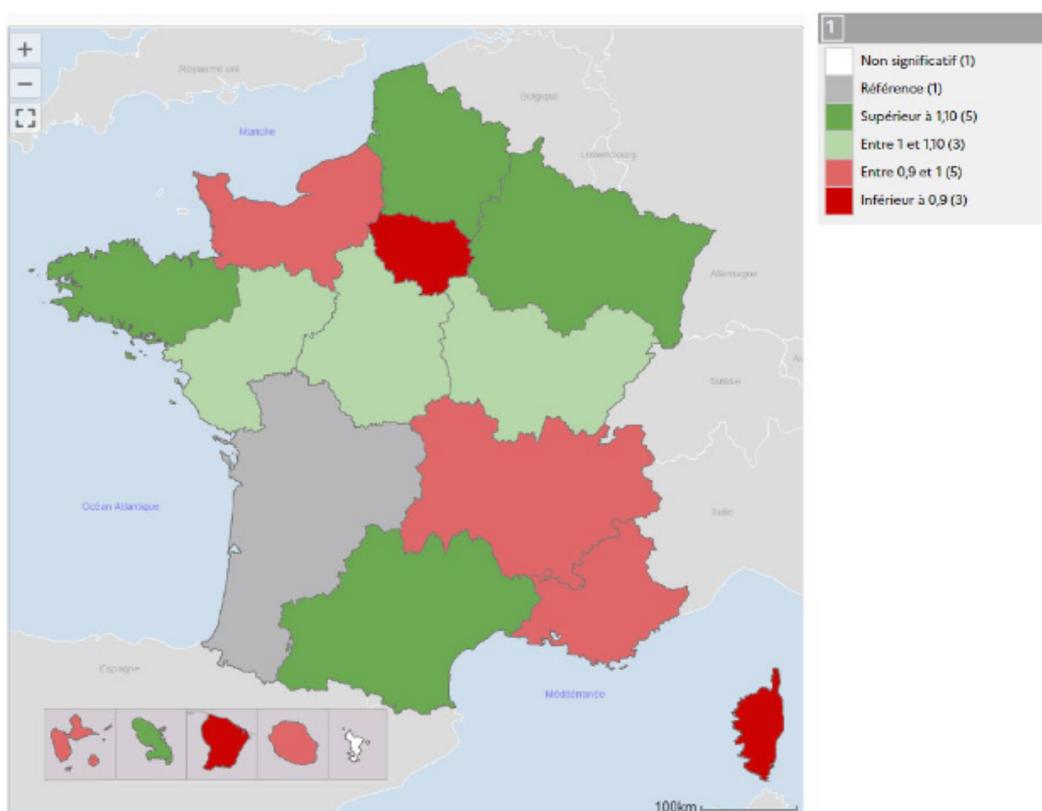
¹⁴ 3^{ème} rapport d'évaluation du Comité scientifique du PIC, Figure IV.2.3, p.81

Source : Dares, Données – Comment évolue l'accès à la formation des demandeurs d'emploi ?



Source : Dares, Données – Comment évolue l'accès à la formation des demandeurs d'emploi ?

Écart relatif d'accès à la formation, dans les 12 mois suivant l'inscription à Pôle emploi, entre les régions d'habitation du demandeur d'emploi



Champ : demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi de janvier 2017 à décembre 2020, et suivi d'un stage de la formation professionnelle, hors CPF autonomes (champ Brest).

Source : Dares, base Formation, chômage et emploi (ForCE), vague 8 ; estimation issue d'un modèle logistique (voir Tableau A. 11 en Annexe A.8).

Lecture : les demandeurs d'emploi résidant en région Grand Est inscrits à Pôle emploi de 2017 à 2020 ont en moyenne entre 1 et 1,10 fois plus de chances d'accéder à la formation dans les 12 mois suivant leur inscription à Pôle emploi que ceux résidant en Nouvelle-Aquitaine (à caractéristiques individuelles semblables).

Source : Source : Troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences, p.81

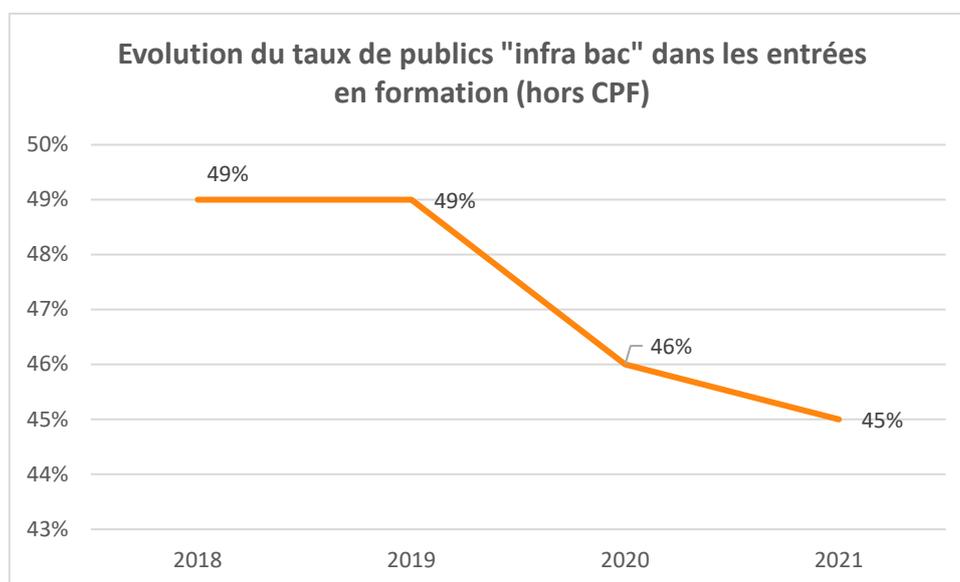
On ne dispose malheureusement pas à ce jour de données traitées sur le taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi sur les années 2021 et 2022. On peut à ce stade seulement supposer qu'au regard de la réduction du taux de chômage qui s'est poursuivi, du relatif maintien des volumes supplémentaires d'entrées sur

les actions de formation du socle et du Pacte (cf. données présentées en partie 2.2.4), sans oublier l'essor du CPF autonome, le taux d'accès à la formation a probablement poursuivi une progression sur ces années.

4.3.2 Malgré une part plutôt faible de demandeurs d'emploi non qualifiés, une part largement majoritaire et en augmentation des publics « fragiles »

En Bretagne, le taux de publics ayant un niveau de qualification inférieur au baccalauréat entrant en formation (hors CPF) a observé une baisse significative à partir de 2020, dans un contexte où son taux était déjà relativement faible initialement (en comparaison avec les autres régions françaises). Selon les chiffres de la Dares, la Bretagne fait partie des régions où le taux de personnes faiblement qualifiées (infra bac) est le plus faible de France avec une part de moins de 50% (comparable à la Corse et à l'Île-de-France).

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : le niveau de qualification de la population active bretonne (y compris demandeurs d'emploi), qui est plus élevé que la moyenne nationale ; le taux de chômage très faible qui génère des opportunités d'emploi accessibles directement – sans formation - à des publics non qualifiés, dans des secteurs tels que l'industrie ou l'agriculture, par exemple, qui sont des secteurs qui ont d'ailleurs poursuivi leur production pendant la crise sanitaire (ce qui a pu générer, en 2020, un « appel d'air » d'embauche dans ces secteurs) ; plus généralement, la préférence que peuvent avoir des publics peu qualifiés pour l'accès direct à l'emploi – particulièrement facilité en Bretagne du fait de la conjoncture - plutôt que pour la formation.



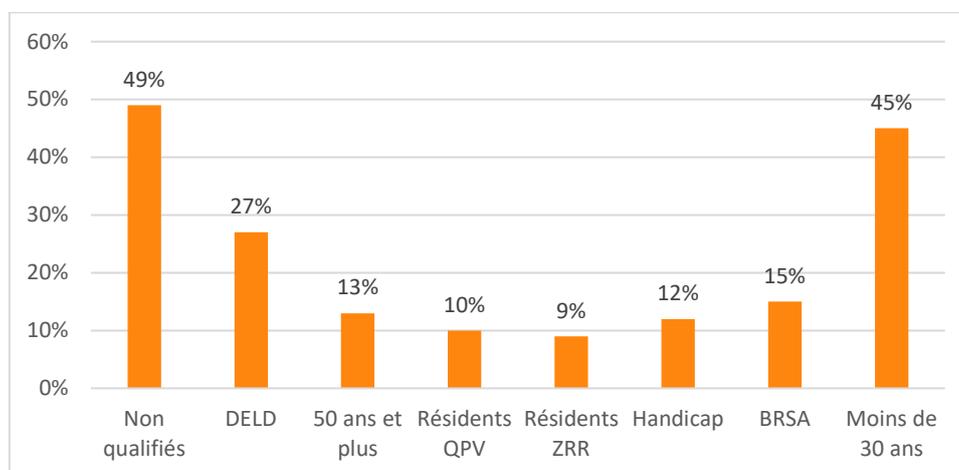
Source : Troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences, p.135

Pour autant, du point de vue des acteurs bretons, cela ne signifie en aucun cas que le Pacte ne bénéficie que faiblement à des publics fragiles. La Région Bretagne a d'ailleurs adopté dès l'écriture du Pacte régional une conception large des « publics prioritaires PIC », en priorisant une variété de catégories de publics :

- Demandeurs d'emploi de longue durée
- Bénéficiaires du RSA
- Résidents de ZRR
- Personnes de 50 ans et plus
- Personnes en situation de handicap
- Non qualifiés
- Résidents de QPV
- Jeunes de moins de 30 ans

Ils pointent que sur la période 2019-2021, 84% des entrées en formation sur les dispositifs du Conseil régional et de Pôle emploi ont été au bénéfice des publics ayant répondu à un ou plusieurs de ces critères (dont 52% cumulant plusieurs de ces « fragilités »).

*Part des différentes catégories de publics dans les entrées en formation du Conseil régional sur 2019-2021
(source : GREF)*



Source : GREF Bretagne, Tableau de bord des indicateurs de suivi du Pacte régional, Bilan 2019-2021

Sans observer d'évolutions marquantes dans la part prise par ces différentes catégories de publics dans les entrées en formation, le GREF souligne toutefois une baisse de la part des non-qualifiés à partir de 2020 (en cohérence avec les analyses réalisées et la Dares) et en revanche, une augmentation notable de la part des bénéficiaires du RSA (+4 points sur la période, soit 2300 entrées supplémentaires), qui peut s'expliquer par un certain nombre de mesures mises en place, dont certaines en lien avec le PIC¹⁵.

Évolution de la part de publics prioritaires dans les entrées en formation du Conseil régional 2019-2022

	2019	2020	2021	2022
Part des publics prioritaires dans les formations financées par le Conseil régional	89%	88%	89%	87%

Source : GREF Bretagne, données transmises - Mai 2023

4.3.3 Des difficultés de sourcing qui se sont fortement renforcées, en particulier depuis la sortie de la crise sanitaire et la reprise économique qui l'a accompagnée

L'un des phénomènes marquants de la période de déploiement du PIC/PRIC a par ailleurs été le renforcement très net au fil des ans des difficultés à capter des candidats à la formation professionnelle, difficulté dont font état la quasi-totalité des prescripteurs et organismes de formation rencontrés dans le cadre des présents travaux.

Du point de vue des acteurs rencontrés, plusieurs facteurs viennent expliquer ces difficultés : la conjoncture économique du territoire, et son faible taux de chômage, est évidemment l'un des facteurs mis en avant, mais n'est pas seul. Les acteurs évoquent également le fait qu'en conséquence de cette conjoncture, les entreprises ont fait évoluer leurs pratiques de recrutement, et, sous la pression du manque de main-d'œuvre, recrutent désormais des personnes sans même qu'elles aient obtenu un diplôme. Est également évoqué le manque

¹⁵ On peut notamment citer le dispositif d'accompagnement à la qualification (AAQ) et la nouvelle aide financière à la formation (qui autorise le cumul entre cette aide et le RSA)

d'attractivité structurel de certains secteurs, et enfin, la concurrence que se livrent les différents secteurs pour capter les demandeurs d'emploi restants. Dans ce contexte, l'augmentation du nombre de places dans les formations ainsi que dans les multiples dispositifs connexes déployés dans le cadre du PIC et du Plan de relance (actions de remobilisation et actions préqualifiantes) semble avoir encore renforcé le déséquilibre entre offre et demande, contribuant aux difficultés de sourcing.

L'exemple le plus notable concerne les dispositifs à destination des publics « jeunes » (d'accompagnement, de formation, de préqualifiant, de qualifiant, de professionnalisation...), qui se sont multipliés dans le cadre du PIC ou du droit commun, renforcés encore à compter de 2020 du fait du Plan #1Jeune1Solution : Garantie jeune puis CEJ, Promo 16/18, Prépa-apprentissage, Repérer et mobiliser le public invisible... qui se sont ajoutés à une offre structurante du Conseil régional (gamme PREPA, qui contient notamment des volets spécifiques pour les jeunes, à l'image de PREPA Avenir Jeunes). Et il ne s'agit là que des dispositifs qui leur sont principalement dédiés, les publics jeunes étant en règle générale éligibles aux autres dispositifs en région (notamment les achats collectifs).

On était déjà habitués à la concurrence, puisque dans le PRF Bretagne, on est au moins 30 OF à répondre. En revanche, ce à quoi on n'était pas préparés, c'était d'avoir des programmes identiques aux nôtres qui se mettent en place en même temps et sur le même territoire. Cette situation nous a obligés à aller creuser plus loin pour aller chercher le public. (Organisme de formation)

Dans l'offre de formation qualifiante, malgré des effets de concurrence ponctuels entre formations achetées par le Conseil régional, Pôle emploi et les OPCO, les difficultés de sourcing semblent principalement provenir du faible nombre de demandeurs d'emploi et de la faible attractivité de certains secteurs. Pour autant, les difficultés de sourcing ne semblent pas généralisées, et touchent moins certains secteurs que d'autres : par exemple, l'un de OF interrogés, positionné sur le secteur des transports routiers, souligne que les métiers du transport bénéficient d'une image positive pour les candidats sur son territoire, ce qui limite les difficultés pour attirer des candidats. On peut également citer l'exemple d'un OF rencontré dans le cadre d'une autre étude de cas, cette fois positionné sur le secteur de la cybersécurité, qui indique avoir tout de même réussi à recueillir une soixantaine de candidatures (pour une formation limitée à 12 personnes).

En restauration, aujourd'hui, il n'y a plus grand monde qui veut se former. Il y a eu un effet covid, les gens préfèrent le BTP, pour ne pas avoir à bosser le weekend. Donc chez nous, les formations du BTP sont toutes remplies, alors que c'est beaucoup moins le cas dans la restauration. Il y a des reports qui se font d'un métier à un autre. Les difficultés que je rencontre sur le sourcing, c'est principalement sur restauration, l'hôtellerie, et l'industrie aussi, c'est assez compliqué. (Un organisme de formation)

À noter : L'équipe d'évaluation n'a pas pu accéder à des données chiffrées sur le taux de formations reportées / annulées, ce qui limite notre capacité à objectiver les difficultés de sourcing et leur évolution sur la période.

5 Les incidences du déploiement du PIC sur la continuité et la cohérence des parcours de formation en Bretagne

5.1 Un Pacte Régional qui a conforté le Conseil régional dans le développement d'une série de mesures pour favoriser l'articulation entre les différents volets de son offre

5.1.1 Un CPRDFOP qui accordait déjà une place considérable à l'enjeu de sécurisation des parcours, et un Pacte régional qui s'inscrit dans sa continuité

Précédemment au Pacte, la Région Bretagne, les services déconcentrés de l'Etat, et leurs partenaires avaient déjà engagé une réflexion particulièrement avancée autour des notions de parcours sans couture et de sécurisation des parcours, qui se sont nettement traduites dans le contenu du CPRDFOP 2017-2022. Celui-ci dresse une analyse équivoque sur l'importance de travailler à une plus grande fluidité des parcours, et se donne dès lors pour objectif de « développer une réponse formation au service de parcours plus fluides » et de « prévenir les ruptures de parcours et favoriser la sécurisation » (chantier 6 et 7 du CPRDFOP).

Notre système souffre de trop nombreux cloisonnements qu'il convient de dépasser : il continue de résonner en priorité dans une logique d'offre de dispositifs, par rapport à des publics spécifiques. La prescription reste encore le modèle dominant de nos pratiques.

Il continue aussi de segmenter les temps de vie des individus en formation initiale, formation continue, orientation, accompagnement vers l'emploi, comme si chacun de ces temps ne s'inscrivait pas, en réalité, dans un parcours qui, pour être haché, n'en est pas moins unique, lié à une personne, au-delà de son statut et de sa « catégorie ».

Il continue également à segmenter les acteurs du développement économique et ceux de la formation comme si les deux sujets, celui des compétences humaines et celui de la performance de l'entreprise n'étaient pas intimement liés.

La persistance de ces segmentations nuit à l'efficacité de l'action. Mais elle s'explique, pour partie, par l'étendue des enjeux, appelant l'intervention d'un grand nombre d'acteurs. Et si les récentes lois intervenues sont venues apporter des clarifications dans la répartition des rôles, améliorant la cohérence de l'organisation, celle-ci n'en maintient pas moins la pluralité des intervenants et des responsabilités. C'est donc cette organisation et son fonctionnement qu'il convient d'améliorer, de rendre plus fluide pour gagner en efficacité de l'action collective.

Extrait du CPRDFOP 2017-2022

Dans la continuité du CPRDFOP, et en accord avec les objectifs du PIC, le Pacte régional a permis de faire un pas de plus autour de la continuité et de la sécurisation des parcours, avec un angle de réflexion focalisé autour de la situation des demandeurs d'emploi, et en particulier des plus éloignés. Partant du constat que « la continuité des parcours de formation, de l'amont de la qualification jusqu'à l'accès à un emploi, est difficilement observable aujourd'hui » et que « certains indicateurs pointent encore la faible transformation positive de ces parcours (abandons, choix de solutions à court terme, découragement...) »¹⁶, le Pacte affiche une ambition transformatrice, avec l'idée de mettre en œuvre des conditions de parcours plus sécurisées, non seulement pendant, mais également dans les périodes de transition entre accompagnements et formations.

¹⁶ Synthèse du Pacte

Le Pacte régional décline différents leviers allant dans le sens du parcours sans couture, parmi lesquels :

- Le renforcement de l'articulation entre son offre de formation préqualifiante (gamme PREPA) et son offre de formation qualifiante (Qualif'Emploi) ;
- Le renforcement du dispositif « Accompagnement à l'accès à la qualification » (AAQ) permettant une fonction d'accompagnement « partagé » des publics les plus fragiles pour améliorer le relais entre l'offre en amont de la qualification et l'offre qualifiante ;
- Une animation territoriale renouvelée favorisant une implication plus forte des acteurs locaux et le développement d'actions sur mesure, afin de renforcer les passerelles entre l'offre de formation et l'ensemble des acteurs de l'écosystème (Etat, Pôle emploi, Missions locales, Cap emploi, branches professionnelles)
- Le déploiement de nouvelles aides financières (dont un nouveau mode de rémunération des stagiaires) ;

5.1.2 La mise en place de mécanismes d'articulation d'ensemble à l'échelle du programme régional de formation visant à assurer une fluidité des parcours, avec des effets perceptibles

Dans la foulée de son CPRDFOP et en anticipation du PIC, le Conseil régional a entrepris une restructuration relativement profonde de son offre de formation, avec la mise en place de sa nouvelle « gamme PREPA » et de son nouveau programme qualifiant (QUALIF Emploi programme). Dans cette démarche de transformation, une attention particulière a été accordée à la fluidification des parcours. Pour ce faire, plusieurs piliers ont été activés pour relier les différents volets de l'offre entre eux ainsi qu'avec leur écosystème.

» Un étoffement et une transformation de l'offre de formation préqualifiante, censée consolider les démarrages de parcours

Le Pacte a été pour le Conseil régional l'occasion de maximiser une démarche qui était déjà amorcée, à savoir celle d'un renforcement et d'une restructuration de son offre de formation préqualifiante. Le Conseil régional disposait auparavant déjà d'un dispositif de formation préqualifiante, le Dispositif Régional pour l'Insertion Professionnelle (DRIP), mais celui-ci était fondé sur un modèle qui avait peu évolué sur les dernières décennies. Précédemment au Pacte, la Région avait mandaté une évaluation qui avait pointé certaines limites dans la conception du dispositif : format relativement « classique » et linéaire de la prestation, faible association des acteurs économiques du territoire au dispositif et cloisonnement avec les organismes de formation qualifiante ne facilitant pas les suites de parcours.

Dans cette volonté déjà ferme de restructurer son offre de formation préqualifiante, le Conseil régional reconnaît que le PIC a joué un rôle d'accélérateur. Ce dernier est venu accompagner cette volonté transformative, non seulement par les financements complémentaires apportés, mais également par la légitimité qu'il apportait au Conseil régional pour s'engager dans des innovations plus audacieuses (par exemple, PREPA Projet n'aurait sans doute pas eu la même forme sans les garanties que pouvaient offrir le Pacte régional au projet). Dans le Pacte régional, le Conseil régional met en avant la restructuration de son dispositif préqualifiant comme un élément essentiel pour garantir des parcours fluides, sécurisés, et robustes, la consolidation du projet constituant un socle important pour l'engagement sur la durée des bénéficiaires - en particulier les plus fragiles.

C'est dans ce contexte qu'est née la gamme PREPA, nouvelle offre de formation préqualifiante du Conseil régional, amorcée en 2019, avec pour objectif d'accompagner les personnes dans leur évolution et leurs choix professionnels, en leur faisant découvrir les métiers et en favorisant leur accès à la formation qualifiante. Cette gamme PREPA est composée de 3 actions de formation distinctes (PREPA Clés, PREPA avenir et PREPA Projet), qui poursuivent chacune des objectifs sensiblement différents (l'acquisition de compétences de bases, la découverte des métiers et la préparation d'un projet professionnel) et suivent des modalités variées – plus ou moins individualisées.

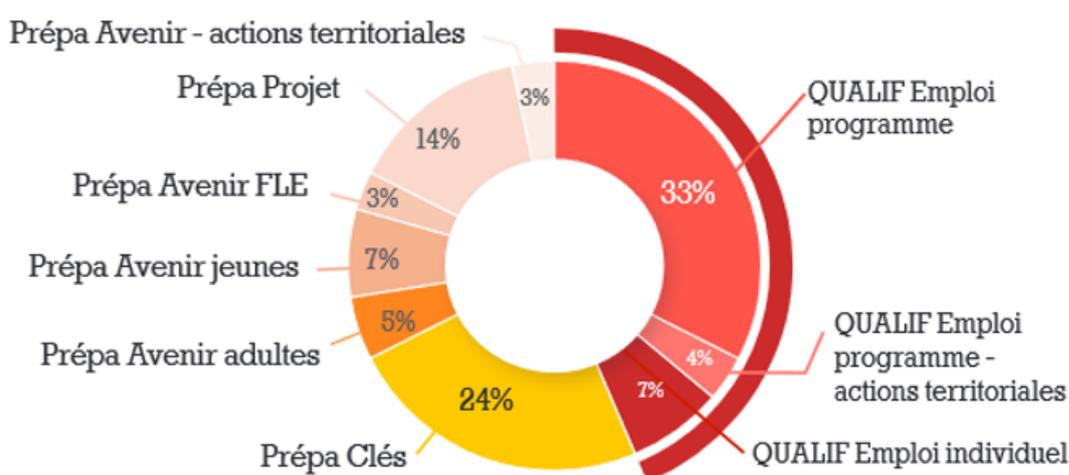


Précisions sur la gamme PREPA du Conseil régional Bretagne

	<p>PREPA Projet est un dispositif visant à construire son projet professionnel et/ou projet de formation, qui a la particularité d’être accessible en entrée et sortie permanente, et de donner l’opportunité aux bénéficiaires de construire un parcours individualisé et à la carte (à temps plein ou temps partiel). Le parcours est composé de différents ateliers, ainsi que de temps de découverte des métiers, des formations et des secteurs d’emploi en Bretagne, et enfin de visites d’entreprises et de plateaux techniques en centres de formation.</p>
	<p>PREPA Avenir est un dispositif qui vise également à construire son projet et découvrir le monde professionnel, mais qui se distingue de PREPA Projet par sa dimension collective. Il est par ailleurs décliné en plusieurs dispositifs qui s’adressent à des publics spécifiques, et dont les formats varient sensiblement, entre PREPA Avenir Jeunes, PREPA Avenir FLE et PREPA Avenir Adultes.</p>
	<p>PREPA Clés est un dispositif visant à l’acquisition des compétences de base, qui permet notamment de préparer à l’obtention de la certification CLÉA, ainsi qu’à certains concours de la fonction publique. La formation est individualisée, construite sur la base d’un diagnostic personnalisé réalisé au démarrage.</p>

Comme prévu, le déploiement de la gamme PREPA s’est accompagné d’une augmentation significative des volumes d’entrées en formation préqualifiante – conséquence, en partie, des abondements du Pacte. Entre 2019 et 2021, environ 23 000 entrées¹⁷ ont été enregistrées dans les différents volets de la gamme PREPA (contre environ 6000 parcours par an préalablement, dans le cadre du DRIP). Les entrées en formation sur la gamme PREPA représentent ainsi, chaque année, plus 50% des entrées en formation sur l’ensemble de l’offre de formation du Conseil régional.

Répartition des entrées sur l’offre de formation du Conseil régional en 2021



Source : GREF Bretagne, Tableau de bord des indicateurs de suivi du Pacte régional, Bilan 2021

¹⁷ Présentation en Commission du CREFOP du 23 février 2022, Bilan à 3 ans des indicateurs de suivi du Pacte régional

» Un renforcement des exigences vis-à-vis des organismes de formation afin qu'ils travaillent en relation avec les écosystèmes d'acteurs, avec des impacts plus ou moins perceptible sur les pratiques

Parmi les nouveautés de la gamme PREPA, on peut souligner que des exigences nettement plus fortes ont été inscrites dans les cahiers des charges pour enjoindre les OF à se mettre en contact, de manière étroite, avec les autres acteurs de leur écosystème : non seulement les prescripteurs traditionnels et autres structures susceptibles d'orienter du public vers leurs formations, mais également les autres OF (afin de pouvoir réorienter, le cas échéant, des bénéficiaires vers ces derniers) et enfin les acteurs du monde économique (afin d'ouvrir des portes pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires).

Les cahiers des charges des actions de formation de la gamme PREPA exigent ainsi que les OF construisent un partenariat de proximité et innovant, afin de faire connaître à un large public leur offre de services. Cette mobilisation de partenaires peut prendre différentes formes (mailing, échanges, rencontre en présentiel ou à distance, etc.), avec pour objectif de créer des liens pour ouvrir les possibilités de parcours de remobilisation et de formation pour les bénéficiaires. Les cahiers des charges insistent à ce titre sur le fait que la mobilisation de ces acteurs (acteurs de l'accompagnement des publics en insertion, acteurs économiques territoriaux, ressources locales en matière d'information sur les métiers, les emplois, les formations ou encore l'égalité professionnelle) constitue l'un des critères de réussite dans la mise en œuvre de la gamme PRÉPA.

Des exigences similaires, bien que légèrement moins marquées, s'observent pour les OF intervenant sur l'offre de formation qualifiante du conseil régional (QUALIF Emploi programme) : il est notamment attendu de ces derniers qu'ils établissent un partenariat avec les prestataires du dispositif PREPA, afin de faciliter les passerelles en faisant connaître leurs formations ou en facilitant la concrétisation d'une entrée en formation qualifiante. Cela peut se traduire par différentes modalités d'intervention : organisation de visites de plateaux techniques, information sur les métiers, etc. Par ailleurs, pour ces OF positionnés sur le volet qualifiant, des attentes légèrement plus marquées sont exprimées concernant le lien avec le monde économique : il est attendu que les organismes de formation développent « *un partenariat stratégique et dynamique avec les structures socio-économiques du territoire (branches professionnelles, entreprises, associations, collectivités locales, etc.)* » et « *prennent part activement aux événements locaux et régionaux dédiés à l'information sur les métiers, les emplois, les formations et à la promotion de l'égalité professionnelle* ».

En parallèle, et pour accompagner ces transitions, les animateurs territoriaux du Conseil régional sont mobilisés pour développer des espaces de dialogue. Par exemple, pour les organismes mettant en œuvre la gamme PREPA, un événement est proposé au moins une fois par an par les services de la Région Bretagne, afin de créer des espaces de rencontre entre les porteurs des actions PREPA et les autres partenaires du territoire, dans le but de favoriser les rencontres et éviter la démultiplication des sollicitations partenariales. Plus généralement, les CDTEF sont des personnes-ressources identifiées par les OF, qui peuvent s'appuyer sur ces derniers pour élargir leurs cercles partenariaux.

Plusieurs OF rencontrés reconnaissent ainsi une évolution notable sur la période du PIC concernant le rapport entretenu avec le Conseil régional, du fait de la nouvelle posture adoptée par les CDTEF, qui leur offrent des opportunités plus fréquentes de rencontres et de présentations : « *il y a une vraie volonté de la Région de communiquer, on est associé dans les démarches pour faire connaître l'offre de services, on nous demande notre avis sur des choses très pratiques... Donc on devient partenaires, on voit que la Région a la volonté de s'appuyer sur les OF pour identifier les besoins des territoires et y répondre* » (un organisme de formation)

Cependant, les études de cas réalisées font également état d'une certaine inertie des pratiques chez un certain nombre d'OF, qui considèrent disposer d'un ancrage déjà satisfaisant au sein de leur territoire, et qui ne se sentent pas particulièrement impactés par ces évolutions récentes. Cette inertie des pratiques pourrait être tendanciellement plus marquée pour les OF positionnés sur le programme qualifiant, qui peuvent plus aisément se reposer sur leur réseau historique de prescripteurs et leur réseau d'entreprises (à la différence des OF positionnés sur la gamme PREPA qui sont davantage incités, du fait de la nature de l'accompagnement apporté et des enjeux de poursuite de parcours, à chercher à faire du lien avec l'externe).

» Un dispositif d'accompagnement des sortants de formation de la gamme PREPA, ayant démontré une certaine plus-value pour sécuriser l'entrée en formation qualifiante

L'une des innovations majeures apportées par le Pacte régional a été la généralisation du dispositif d'accompagnement à l'accès à la qualification (AAQ), qui vise à sécuriser les parcours des sortants de formation PREPA, et de les accompagner dans la transition vers une formation qualifiante.

Le dispositif avait déjà été expérimenté précédemment au Pacte, mais sur un périmètre restreint (uniquement à destination des jeunes de moins de 26 ans accompagnés par la Mission locale). L'expérimentation avait démontré le potentiel du dispositif, et le Pacte régional est venu offrir l'opportunité à la Région, grâce aux financements mobilisables, d'élargir l'ampleur du dispositif et de le pérenniser. Ainsi, le renouvellement des marchés PREPA et QUALIF Emploi a donné lieu à l'inscription dans les cahiers des charges de la possibilité pour les OF mettant en place la gamme PREPA de mobiliser le dispositif en faveur d'apprenants terminant un parcours en leur sein.

L'AAQ prend la forme d'un contrat tripartite signé entre le stagiaire, l'organisme de formation au sein duquel il a suivi une action de la gamme PREPA, et un conseiller en insertion professionnelle (issu d'une Mission locale, d'un conseil départemental, de Cap emploi ou de Pôle emploi). Le dispositif prend la forme d'un suivi d'une durée maximum de 6 mois, au cours de laquelle l'organisme de formation intervient en binôme avec le conseiller pour maintenir le stagiaire dans une dynamique favorable à la réussite de son projet professionnel, notamment en l'aidant dans ses démarches de recherche de formation, en favorisant le renforcement des compétences nécessaires à l'accès à la qualification et au maintien dans cette qualification, en proposant des actions spécifiques et adaptées aux besoins du stagiaire (ex : immersion professionnelle). Le dispositif assure notamment un soutien financier aux structures chargées de l'accompagnement des bénéficiaires (ce qui garantit un investissement réel des parties prenantes, évidemment plus fragile sans financements). Autre point positif, le bénéficiaire conserve le statut de stagiaire de la formation professionnelle – et donc l'aide financière qui l'accompagne – pendant l'accompagnement à l'accès à la qualification.

Le déploiement de ce dispositif répondait au constat qu'un temps de latence entre la fin du parcours préqualifiant et le potentiel démarrage pouvait mettre en danger la continuité des parcours, d'où l'importance de proposer un accompagnement individuel renforcé pour permettre de finaliser certaines démarches (travail sur les freins périphériques, stage en entreprise...). Il s'agit donc d'un dispositif qui donne corps au rôle du référent de parcours, et qui amène les organismes de formation prestataires de PREPA à s'investir dans le suivi post-formation (ce qu'ils ne font que très rarement sans un tel cadre), ainsi qu'à développer une collaboration renforcée avec les conseillers des bénéficiaires.

Théoriquement, le dispositif s'adresse aux stagiaires issus des formations PREPA dont l'évaluation en fin de prestation indique que la mise en œuvre de leur projet professionnel nécessite une formation qualifiante, et que l'accès à cette formation qualifiante doit comporter des étapes préalables nécessitant un accompagnement individualisé. L'orientation en AAQ se fait donc dans le cas d'un projet insuffisamment mature, pour lequel du temps est nécessaire pour finaliser l'accompagnement ou pour maintenir la dynamique, en attendant la date d'entrée en formation quand celle-ci apparaît lointaine.

Entre 2019 et 2021, le dispositif a concerné environ 2500 stagiaires, avec une montée en puissance qui s'observe d'année en année. Les enquêtes post-formation réalisées par le GREF indiquent que 35% des sortants de PREPA Avenir signent un AAQ, pour 12% des sortants de PREPA Clés. Les parcours ont une durée moyenne de 5 mois, au cours desquels sont réalisés en moyenne 9 entretiens. Le dispositif est resté très majoritairement mobilisé pour des jeunes accompagnés par les Missions locales, qui avaient participé à l'expérimentation initiale, et qui continuent de constituer plus de 85% des accompagnements, mais on observe une certaine montée en puissance

de la mobilisation du dispositif en lien avec d'autres acteurs (et donc pour d'autres publics) : conseils départementaux (8,5% en 2021), les Cap emploi (3,9% en 2021) ou et Pôle emploi (3,5% en 2021)¹⁸.

Du point de vue du conseil régional, le dispositif est une réussite, de même que pour plusieurs OF interrogés. L'évaluation de PREPA Projet avait déjà montré que, parmi les quelques bénéficiaires interrogés dans le cadre de la cohorte et étant suivis en AAQ, une réelle satisfaction était observable, notamment « sur le fait d'avoir pu continuer à être accompagné jusqu'au bout, en mobilisant ce dispositif ».

En termes d'effets sur les parcours des bénéficiaires, le dispositif affiche semble-t-il une plus-value non négligeable dans l'accès à la formation qualifiante (par rapport à des bénéficiaires n'ayant pas pu en bénéficier), sans pour autant afficher des résultats spectaculaires. Les données de bilan intermédiaire mises à disposition de l'équipe d'évaluation, qui reposent sur l'année 2020, montrent que 35 % des bénéficiaires de l'AAQ avaient poursuivi sur une entrée en formation qualifiante (contre seulement 16,2% pour l'ensemble des sortants de PREPA – soit plus du double en proportion)¹⁹.

Données de suivi du dispositif d'Accompagnement à l'Accès à la Qualification (AAQ)

	2019	2020	2021	2022
Nombre de contrats d'accompagnement à la qualification signés (dont % femmes)	498 (57%)	896 (55%)	990 (57%)	737 (54%)
Nombre d'OF subventionnés participant à l'AAQ	17	22	22	24

Source : Conseil régional, données transmises Juin 2023

5.1.3 Sur la période, une dynamique d'augmentation de la part de sortants de formation préqualifiante poursuivant leur parcours par une nouvelle formation

Les données quantitatives disponibles issues des enquêtes de suivi de parcours réalisées par le GREF sur les bénéficiaires de la gamme PREPA (hors PREPA Projet, qui a fait l'objet d'une évaluation ad hoc par la Dares), donnent à voir que les formations préqualifiantes n'amènent toutefois que dans une minorité de cas les bénéficiaires vers une poursuite de parcours en formation qualifiante.

Concernant PREPA Avenir, d'après les enquêtes menées par le GREF, 38% des bénéficiaires poursuivent en formation²⁰, tandis que pour les sortants de PREPA Clés, ce taux s'élève à 26%²¹. Sans être élevés, ces taux apparaissent toutefois nettement plus favorables que ceux mis en avant par l'étude d'impact de PREPA Projet - réalisée par la Dares - qui indiquait que seuls 16% des sortants étaient en formation 6 mois après la sortie du dispositif²².

Les données issues du SI du Conseil régional – qui émanent de déclarations (non vérifiées) des organismes de formation, et doivent donc être interprétées avec prudence – affichent des volumes différents, mais font état d'une augmentation continue et non négligeable de la part de sortants de PREPA poursuivant sur une formation à l'issue d'une formation de la gamme PREPA (de 17% en 2019 à 24% en 2022). Parmi eux, environ la moitié

¹⁸ Source : Bilan réalisé sur la période septembre 2020 / juillet 2021

¹⁹ Idem.

²⁰ GREF Bretagne, Enquête auprès des stagiaires et des sortants de PREPA Avenir, Octobre 2021

²¹ GREF Bretagne, Enquête auprès des stagiaires PREPA Clés, Fascicule 1

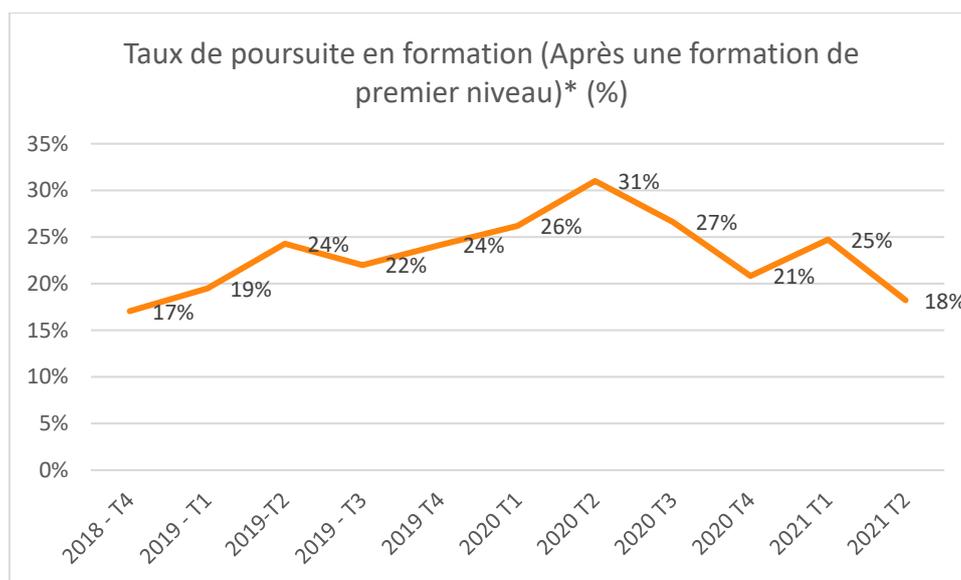
²² Dares, Évaluation qualitative du dispositif PREPA Projet mené par la Région Bretagne dans le cadre du PIC

poursuivent leur parcours sur une formation qualifiante, ce qui, en volumes globaux, sur la période, amène également une progression (de 809 personnes en 2019 à 1605 personnes en 2022).

	Poursuite en formation à l'issue d'une formation PREPA		Dont formation qualifiante	
	N. B.	%	N. B.	%
2019	1 454	17%	809	56%
2020	1 950	18%	948	49%
2021	2 866	20%	1347	48%
2022	3 233	24%	1605	50%
Total	9 503	20%	4690	50%

Source : Conseil régional, données transmises Juin 2023. À noter que ces données émanent de déclarations (non vérifiées) des organismes de formation, et doivent donc être interprétées avec prudence.

L'enquête post-formation²³, enfin, fait également état de fluctuations et d'une part relativement limitée du taux de stagiaires issus de formations préqualifiantes et poursuivant leur parcours sur une autre formation (qualifiante ou non). À noter que les taux observés en Bretagne sont légèrement plus élevés que les tendances observées au niveau national (en moyenne 19% de poursuite en formation suite à une formation de premier niveau).



5.2 En dehors du PRF, des dispositifs d'accompagnement qui se sont multipliés sous l'impulsion du PIC, mais qui restent insuffisamment lisibles et articulés avec l'offre de formation régionale

Aux formations financées dans le cadre du Pacte s'ajoutent les différents dispositifs nationaux du PIC (ex : PREPA Compétences, PREPA Apprentissage, 100% Inclusion, promo16-18, « Repérer et mobiliser les publics invisibles » ...), qui ont également cette vocation à renforcer l'offre d'accompagnement de premier niveau, avec un contenu

²³ L'enquête « Post-Formation » a été mise en place en 2019 par la Dares dans le cadre de l'évaluation du Plan d'Investissement dans les Compétences. Il s'agit d'une enquête trimestrielle menée auprès de personnes ayant été en recherche d'emploi et ayant, à ce titre, suivi une formation professionnelle. Elle cible les personnes entre 6 et 9 mois après leur sortie de formation, y compris celles qui l'ont interrompu avant la fin.

le plus souvent axé sur la remobilisation, la remise à niveau, la découverte de métiers et/ou la construction d'un projet professionnel.

Bien qu'ils se distinguent à certains égards des actions de la gamme PREPA du Conseil régional, ces dispositifs visent en partie les mêmes publics et partagent un certain nombre d'objectifs. L'un des points qui les caractérisent est l'accent particulièrement marqué qui est mis sur l'accompagnement social et sur l'amorce de la suite du parcours. Bien souvent, le parcours est également l'occasion de travailler sur une diversité de freins périphériques (logement, santé, langue, savoir-être...), dans l'esprit d'une prise en charge globale, pouvant aller jusqu'à inclure la prise en charge du logement (c'est le cas du dispositif HOPE). Les moyens conséquents apportés par le PIC pour ces projets ont été essentiels pour permettre à ces acteurs de fournir cette intensité d'accompagnement, ce qui interroge malgré tout sur la durabilité de ces dispositifs, qui, s'ils se mettent aisément en place dans un cadre d'expérimentation, seraient en l'état peu généralisables.

Cependant, dans le cadre de nos investigations, la plupart des OF rencontrés, et en particulier ceux positionnés sur la mise en œuvre de la gamme PREPA, ont perçu la profusion des dispositifs PIC comme un facteur « perturbateur », du fait effets de concurrence induits entre leur offre et ces dispositifs. Mais au-delà de ces effets de concurrence, le simple fait que les dispositifs nationaux du PIC ne se soient pas greffés au cadre que tentait précisément de bâtir le Conseil régional afin de créer les conditions du parcours sans couture constitue a constitué un signal contradictoire, les dispositifs nationaux du PIC restant étrangers à l'exigence posée par le Conseil régional à ses organismes prestataires d'accompagner la suite de parcours si possible dans le volet qualifiant de l'offre de formation régionale. Ce constat met en évidence le manque de cohérence d'ensemble des différentes actions du PIC en Bretagne, notamment entre son volet régional et son volet national.

Si le dispositif PREPA Compétences (dispositif issu du volet national du PIC, porté par l'AFPA) affiche pour sa part un accrochage plutôt positif à l'appareil de formation régional (puisque 42,6% des sortants du dispositif sont en formation 6 mois après la fin de la formation, soit un taux légèrement plus élevé que la moyenne nationale et supérieur à PREPA Avenir cf. ci-avant), cela ne semble pas être le cas d'autres dispositifs et notamment des lauréats des appels à projets nationaux du PIC (notamment « Repérer et mobiliser les publics invisibles », « 100% Inclusion » et « Insertion professionnelle des réfugiés ») : en effet, les retours qualitatifs ne semblent pas indiquer que les projets lauréats des appels à projets nationaux du PIC aient pu constituer un important levier de captation pour les acteurs de la formation professionnelle, mais on ne dispose pas de données de suivi permettant d'objectiver le taux de sortie en formation des bénéficiaires de ces projets.

Plus généralement, la multiplicité des dispositifs d'accompagnement qui se sont développés sur la période – pour beaucoup, non pérennes – semble également avoir été facteur de confusion. Dans le contexte du PIC, même certains professionnels du champ EFOP reconnaissent être plus ou moins perdus dans une offre devenue particulièrement mouvante et où les frontières entre conseil, accompagnement et formation sont devenues plus floues.

Quand on regarde l'offre qu'on a en Bretagne, on ne voit pas toujours la valeur ajoutée de ces appels à projets par rapport à ce qui existe déjà. Ce n'est pas complémentaire et en plus, ceux qui ont gagné nous demandent de leur envoyer des stagiaires (ça a été le cas récemment d'un dispositif IPR qui nous demandait de leur orienter des personnes en formation FLE). Ce ne sont pas des acteurs qui ont forcément la connaissance du territoire. Je reste très interrogatif. Mais ce n'est pas le cas de tous les dispositifs : les PREPA apprentissage sortent un peu du lot, là on a senti que les opérateurs de l'apprentissage étaient sur le coup. Mais il y a plein d'autres dispositifs qui restent un peu concurrents, ressemblent à des dispositifs déjà mis en place sur le territoire breton, ce n'est pas sans questionner... [...]. En plus, les frontières entre formation, accompagnement, conseil, prescription, sont de plus en plus floues, voire, n'existent plus. Maintenant, même des Missions locales, avec la Garantie jeunes et demain le CEJ, deviennent concurrents et font des choses qui relèvent de la formation, et donc internalisent certaines choses. Et forcément, elles vont privilégier leurs propres dispositifs, plutôt que d'orienter vers des formateurs. Il y a de plus en plus de concurrence entre national / régional / local (car il y aussi plein de micro-dispositifs portés par des villes et aggro). La concurrence, elle est là. Et du point de vue d'un demandeur d'emploi, le paysage n'était déjà pas simple à l'époque, mais là, le parcours est de plus en

plus compliqué... et parfois ce qu'on va leur proposer, c'est ce qui est opportun pour un OF, mais pas forcément pour la personne. Je suis un peu inquiet de l'évolution de tout ça. (Un organisme de formation)

On a un mille-feuille qui s'est complexifié au niveau territorial. Avant, c'était clair : la Région et Pôle emploi pour la formation, et le Conseil départemental pour l'insertion. Là, on a eu un mélange qui s'est créé et qui a un peu déstabilisé l'écosystème. Avec des cercles vicieux : Lorsqu'on avait un seul financeur, il pouvait vérifier le chemin de vie du stagiaire au sein de la prescription. Maintenant, ce n'est plus le cas : on voit des stagiaires qui enchainent PREPA compétences, puis autre chose. C'est un peu le reproche qu'on peut avoir en tant qu'acteur. (Un organisme de formation)

On a un gros problème de non-cohérence des dispositifs de droit commun. Il y a une multiplication des dispositifs dans tous les sens, et aucun pilote dans l'avion. On se retrouve avec des dispositifs en concurrence (garantie jeune, promo 16 18, etc.), qui sont redondants les uns avec les autres, et sans logique de parcours. Elle n'existe pas, on ne la gère pas. (Un organisme de formation)

Plusieurs CDTEF font un constat similaire :

En tant que CDTEF, on est aussi là pour éviter les concurrences, l'idée c'est d'éviter que tout le monde se marche sur les pieds. On est dans la bataille du sourcing. Il n'y a plus personne dans les prestations. Ou les gens sont en emploi, ou ils ne sont pas employables. Malgré les aides qu'on peut déployer en plus, on a tout ce qu'il faut, mais y'a des humains en face, qui ne veulent pas forcément travailler dans l'industrie ou l'agriculture.

Nous, on a une offre structurelle, alors que le PIC c'est ponctuel, et nous, il faut qu'on reste droits dans nos bottes. On doit programmer tant de sessions. Si on décide de programmer 2 sessions à Loudéac sur l'année, et d'un coup, il y a un nouveau dispositif Etat qui fait la même chose que nous, et les jeunes vont sur d'autres dispositifs, et nos formations ne se remplissent pas, ça nous pose problème.

Et on ne nous consulte pas vraiment. Parfois on nous demande notre avis, mais l'action se met quand même en place. Pour éviter ces effets de concurrence, on essaye de se parler, mais ce n'est pas toujours évident.

(Conseil régional, CDTEF)

5.3 Des leviers mis en place pour sécuriser davantage les parcours pendant la formation et limiter les ruptures, dont les impacts sont difficilement mesurables

5.3.1 Une série de nouvelles aides – notamment financières – débloquées par le Conseil régional grâce au Pacte régional

Pour le Conseil régional, le Pacte a également été l'occasion de lancer une série de nouvelles aides qui a pu être développée grâce au Pacte régional. Le Pacte a en effet impulsé une politique plus volontariste de la Région pour travailler sur la levée des freins périphériques à la formation, en donnant à la collectivité des moyens inédits pour proposer une série de nouvelles aides visant à sécuriser de multiples aspects des parcours et agir sur des freins fréquemment rencontrés.

» Une évolution de la rémunération, directement impulsée par le Pacte

Le principal mouvement opéré en matière d'aide, et qui avait été annoncé dans le cadre du Pacte régional, a consisté en la mise en place d'une nouvelle aide financière adressée aux stagiaires, en remplacement de la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle prévue par le Code du travail.

Cette décision a fait suite à une étude approfondie réalisée en 2015 et en 2016 par la Région, qui avait montré les limites du système de rémunération précédent, et avait amorcé le projet de mettre en place une « aide au projet de formation » permettant :

- **Adaptabilité** : Une meilleure prise en compte de la situation personnelle et familiale du stagiaire, de son projet de formation et des coûts induits de son projet (transport, hébergement ...) ;
- **Simplicité** : une mise en place de règles d’attribution et de gestion simples pour être lisibles et permettre un traitement plus rapide (et notamment faire en sorte que la personne puisse connaître le montant de l’aide qu’il toucherait avant d’entrer en formation).
- **Couverture** : Une réponse à des situations pédagogiques non prises en compte jusqu’alors : temps de travail personnel, démarches hors centre de formation, formation à distance...

La Région et l’Etat ont donc saisi l’occasion du Pacte pour mettre en pratique cette nouvelle « aide au projet de formation ». Celle-ci est accessible à tout stagiaire suivant une formation professionnelle de plus de 70 heures dans le cadre de l’offre de formation régionale (notamment PREPA Avenir, PREPA Projet, PREPA Clés et QUALIF Emploi). Calculée sur la base du quotient familial (déclaration d’impôt sur le revenu), l’aide financière varie de 390 € à 930 € par mois et inclut des indemnités forfaitaires de transport, d’hébergement et de restauration, variables selon l’éloignement du lieu de formation. Cette aide peut par ailleurs être cumulée avec d’autres aides sociales, telles que le Revenu de Solidarité Active (RSA), l’Allocation adultes handicapés (AAH) ou la pension d’invalidité – ce qui n’était pas possible auparavant.

Cette nouvelle aide a introduit un certain nombre de nouveautés importantes :

- Elle a abouti, dans la plupart des cas, à une revalorisation du montant touché par les stagiaires, avec une rémunération qui peut désormais dépasser les 930 euros et reste cumulable à d’autres aides. Cette revalorisation peut avoir un effet incitatif sur la volonté d’accéder à la formation.
- Elle a permis de modifier le logiciel de gestion de l’aide et de simplifier la procédure de demande : désormais, le soin est laissé au stagiaire de réaliser la procédure de demande, accompagné ou non par son organisme de formation, ce qui a semble-t-il permis de fortement accélérer l’activation de l’aide.
- Elle a donné l’opportunité à la Région et les Départements d’autoriser le cumul entre le RSA et l’aide financière à la formation, afin de favoriser l’accès aux formations en sécurisant la situation financière des BRSA souhaitant entrer en formation (ce qui a pu contribuer à l’augmentation du nombre et de la part de bénéficiaires du RSA dans les entrées en formation sur la période cf. partie 4.3.2).
- Un autre aspect particulièrement novateur de la démarche, et qui s’inscrit dans la philosophie du sans couture, est le fait que la nouvelle aide ne soit plus conditionnée à une présence continue en formation : *« on part du principe qu’une personne qui entre en formation, on va lui attribuer son aide, et celle-ci est déconnectée d’un état de présence quotidien ou biquotidien. On verse l’aide tant que la personne est toujours dans son projet. L’aide est adossée au projet et non à la présence. » (Conseil régional)*. Ce changement a généré beaucoup de débat au démarrage, mais semble avoir été, avec le temps bien accepté. *« Les OF utilisaient beaucoup la rémunération comme baguette ou sanction pour s’assurer de la présence des stagiaires », levier qui, de fait, ne peut plus être utilisé ainsi, mais le regard des OF sur le sujet semble avoir grandement évolué : « au début, ils étaient un peu vent debout. Aujourd’hui, ça fait plus trop débat » (Conseil régional)*.

Du point de vue de la Région, il est cependant trop tôt pour pouvoir tirer un bilan consolidé de cette aide, et une évaluation globale de la mesure sera d’ailleurs prochainement lancée. À ce stade, il est difficile de mesurer dans quelle mesure cette modification a eu des effets sur l’accès et le maintien en formation, mais le Conseil régional semble à ce stade garder un regard plutôt positif, tout en restant prudent : *« Je ne pense qu’on ne reviendrait pas en arrière. On est plutôt satisfaits de cette aide. On ne l’a pas remodifiée, mais on ne s’interdit pas de revoir certains aspects à l’avenir » (Conseil régional)*

» D’autres aides plus spécifiques, et pour certaines expérimentales, pour lever certains freins périphériques

Une série d’autres aides ont pu être mises en place, sur la période du PIC, et ont largement bénéficié des financements complémentaires apportés dans ce cadre. L’idée était notamment de pouvoir agir plus activement

sur les freins périphériques qui limitent le plus souvent l'accès ou le maintien en formation (mobilité, logement, garde d'enfants...).

Sans être forcément exhaustif, on peut en citer un certain nombre qui montrent la vocation de la Région à agir sur des freins variés :

- Un ensemble d'action pour favoriser la mobilité des stagiaires, avec à la fois des aides directes aux stagiaires (financement du permis de conduite, complément mobilité dans le cadre de l'aide financière à la formation) et un appui à des partenaires portant des actions de mobilité (10 projets de soutien à des plateformes de mobilité depuis 2020, un soutien à un projet d'achat et diverses initiatives territoriales d'achat et réparation de véhicules, d'autopartage, et d'accompagnement au code de la route...).
- Des travaux sont en cours pour permettre au Conseil régional d'agir sur la question du logement, qui reste un frein majeur, et que les aides existantes peinent à réduire. Dans ce cadre, le Conseil régional entend agir sur plusieurs leviers : expérimentations autour de l'occupation de chambres au sein des internats des lycées, soutien au projet de Service Départemental Habitat Jeune porté par l'URHAJ dans le Finistère (en cours), incitation d'organismes de formation à développer des partenariats avec des acteurs du logement ou encore soutien à des projets visant l'intermédiation locative et la mise en réseau entre propriétaires et stagiaires...
- Des actions ont également été mises en œuvre pour limiter les freins liés à la garde d'enfant ou à la séparation avec son enfant (ex : mise en place d'une crèche éphémère dans les locaux d'un organisme de formation pour permettre aux parents de se consacrer pleinement à leur formation ; proposition de vivre un séjour - hors d'un QPV - en hébergement pendant une semaine pour des femmes en situation de monoparentalité : prise en charge de la garde de leur enfant pendant les temps consacrés à la réflexion sur un projet professionnel voire de formation et d'échanges entre pairs).

5.3.2 Des OF invités à s'investir davantage dans l'accompagnement et la sécurisation des stagiaires

Concernant la posture attendue du Conseil régional vis-à-vis des OF en matière « d'accompagnement social » des bénéficiaires (mobilisation d'aides financières, redirection vers des acteurs susceptibles de les accompagner sur différents points), les nouveaux marchés du Conseil régional se sont inscrits dans la continuité de ce qui existait déjà auparavant. Dans le volet préqualifiant comme dans le volet qualifiant de son offre, il est ainsi attendu des OF qu'ils puissent réaliser des entretiens individuels réguliers pour identifier les difficultés périphériques rencontrées par le stagiaire et mettre en place les relais nécessaires à la résolution de ces difficultés, ce qui constitue une mission relativement classique pour des organismes de formation positionnés sur la formation des demandeurs d'emploi.

De fait, la plupart des études de cas réalisées ne donnent pas à voir d'évolutions notables dans les pratiques des OF en matière d'accompagnement social, la plupart d'entre eux soulignant le fait que des ressources dédiées à ces enjeux soient en place depuis de nombreuses années, certains allant jusqu'à présenter ce rôle social comme faisant partie de l'identité profonde de leur OF. L'expérience acquise par ces OF a créé des habitudes de travail avec des publics demandeurs d'emploi, qui les ont amené à s'outiller, et à connaître l'environnement des aides existantes, pour pouvoir proposer des réponses aux freins rencontrés par les demandeurs d'emploi. Parmi les OF les plus investis sur champ, certains pointent cependant le travail supplémentaire – et non rémunéré – que représente cet accompagnement global des stagiaires :

Aujourd'hui, on est quand même amenés à accompagner davantage les gens, y compris lorsqu'ils ne sont pas encore entrés en formation chez nous. Par exemple, une personne qui vient nous voir et veut faire de la vente, on va lui proposer des enquêtes pro, des PMSMP, voire d'intégrer un dispositif amont PREPA pour préparer le projet, et on va l'orienter vers un partenaire externe pour travailler le logement, la mobilité, etc. On a tout ce travail amont qui auparavant était fait par le prescripteur, et maintenant

c'est l'OF qui réalise ce travail. L'une des problématiques, c'est que ce temps-là, bien souvent, n'est pas financé et est un peu invisible. (Un organisme de formation)

Parmi les nouveautés apportées par le renouvellement des marchés du Conseil régional de la Région, il y a également les « sessions spécifiques »²⁴ peuvent précisément être mobilisées pour répondre à des besoins particuliers, dans le but de cibler un type de public ou un territoire particulier (voir détails sur les « sessions spécifiques » en partie 6.2.3). L'étude de cas que nous avons réalisée sur une action PREPA Avenir Jeunes (voir encadré en partie 6.2.3) concerne justement une action de formation mise en œuvre dans le cadre d'une « session spécifique », qui avait la particularité d'avoir un accent renforcé sur les enjeux de mobilité. Si ces actions illustrent la manière dont les OF peuvent, dans ce cadre, renforcer leur rôle dans la sécurisation des parcours, il est également à noter que le Conseil régional reconnaît toutefois que les OF se sont encore relativement peu saisis de cette possibilité, qui nécessite que « l'acculturation » se poursuive chez ces derniers à ces nouvelles possibilités ouvertes, et que les OF développent leur capacité d'ingénierie et leur « force de proposition ».

²⁴ Les « sessions spécifiques » sont présentées plus en détail en partie 6.2.3.



6 Axe 3 – Les incidences du PIC sur la qualité, l’efficacité pédagogique et le périmètre des formations

6.1 Une stratégie de transformation confortée par le Pacte, s’appuyant à la fois sur une évolution des exigences inscrites dans les cahiers des charges, mais également sur un effort d’accompagnement des OF

6.1.1 Une stratégie de transformation de l’offre de formation dont la réflexion était amorcée avant le Pacte

Comme évoqué précédemment, l’arrivée du PIC s’est inscrite dans un contexte marqué par une réflexion qui était déjà bien avancée au sein du Conseil régional à propos de la transformation de son offre de formation. Le Pacte régional est venu appuyer cette volonté de transformation, à la fois par l’engagement financier considérable et quadriennal qu’il proposait (cette durabilité de l’appui financier était jugée fortement sécurisante par le Conseil régional pour pouvoir amorcer des changements ambitieux), et ensuite par les objectifs de transformation qu’il invitait à poursuivre, qui venaient légitimer la transformation souhaitée par la Région (d’autant plus que les ambitions du Conseil régional coïncidaient parfaitement avec les objectifs du PIC).

Le PRIC a été un levier pour mener à bien, de manière beaucoup plus marquée, les évolutions qu’on avait déjà souhaitées. On a relancé nos consultations en 2018. C’était le moment ou jamais. Ça nous a permis d’aller plus loin en volumes et en exigences qualitatives. C’était concomitant avec le Pacte. On était raccords. On s’est aperçus que les orientations qu’on voulait porter, c’était celles qui répondaient aux exigences du PIC. (Conseil régional)

Les objectifs poursuivis alors par la Région étaient multiples : un accent important était d’abord mis sur la fluidification et la sécurisation des parcours (comme en témoignent les éléments présentés dans la partie précédente : restructuration de la gamme de formation préqualifiante, généralisation d’AAQ, renforcement de l’aide financière à la formation...). Par ailleurs, sur le plan pédagogique, la Région souhaitait diversifier les méthodes pédagogiques, avec un accent particulier sur le développement de la digitalisation (mix-Learning ou formations multimodales) et des outils et pratiques pédagogiques innovantes (classe virtuelle, simulateur pédagogique, scénarisation des apprentissages ...) et plus généralement, elle souhaitait développer des formations plaçant l’individu au cœur, qui partent de ses besoins et de ses aspirations pour les impliquer plus fortement et leur permettre de se saisir plus librement des dispositifs.

Cette réflexion du Conseil régional s’était accompagnée d’un questionnement sur ses modalités d’achat. Bien avant le Pacte, en 2014, la Région avait réalisé une étude afin de clarifier sa stratégie d’achat en matière de prestations de formations, qui, depuis, n’avait cependant pas particulièrement évolué. Le Conseil régional utilisait alors déjà diverses possibilités du cadre légal pour fluidifier ses achats,²⁵ mais souhaitait aller plus loin pour avoir une offre de formation moins figée et offrant davantage de souplesse aux organismes de formation pour monter des actions de formations sur-mesure.

²⁵ Exemples de pratiques déjà mises en œuvre par le Conseil régional : la définition et la rédaction fonctionnelles du besoin ; le recours au « sourcing » afin de préparer les futurs achats ; un allotissement technique et géographique pertinent et favorisant les réponses en groupement ; une « critérisation » adaptée à chaque prestation ; une pratique renforcée de la négociation ; des clauses financières du contrat permettant d’améliorer l’accès à la commande publique (avance 30%, révision de prix

Le renouvellement des marchés du Programme régional de formation en 2018/2019 (mise en place de PREPA et QUALIF Emploi) coïncidait avec le démarrage du Pacte régional. Plusieurs changements notables ont été introduits à cette occasion, parmi lesquels :

- L'introduction de nouvelles modalités d'achat (achat au forfait et achat à la session) pour certains volets de la gamme PREPA (voir ci-après) ;
- L'introduction d'une exigence de découpage en blocs de compétences (CCP) pour les formations qualifiantes ;
- Une amplification des possibilités d'achat conjoncturel, et donc, de montage d'actions sur-mesure, en s'appuyant d'une part sur le levier de la subvention avec le dispositif « actions territoriales » (outil qui était déjà utilisé précédemment au Pacte), et d'autre part, sur celui des clauses de réexamen, avec la création des « sessions spécifiques » (nouvel outil introduit dans les marchés de 2018 et 2019). L'usage de ces deux modalités est présenté plus en détail ci-après, en partie 6.2.3.
- En transversal, dans les manières de formuler les cahiers des charges émis par la région, une nouvelle tendance à mettre en avant des « objectifs pédagogiques » plutôt que des « exigences pédagogiques préfixées » : il s'agissait pour la Région d'exprimer clairement les objectifs à atteindre pour l'OF, tout en limitant au maximum ses exigences pédagogiques pour laisser libres - et, comme l'espère le Conseil régional, innovants - les opérateurs dans leur réponse sur le « comment ». C'est une transformation de l'approche qui s'est faite sur la durée du PIC, même si la Région affirme que la volonté d'aller vers cette approche lui était antérieure.

Malgré tout, d'une manière générale, le cadre d'exécution juridique et financier des marchés publics reste jugé particulièrement complexe et limitant par plusieurs interlocuteurs régionaux, d'autant que les évolutions introduites ont emporté leurs lots de questions nouvelles (ex : définition et décompte des nouvelles unités d'achat ; quelles preuves de service fait pour les formations en distanciel ; quelles modalités de gestion des sous-traitants ; ...). Il est d'ailleurs souligné que nombre de ces évolutions ont pu opérationnellement être pensées et mises en œuvre du fait de la présence, au sein du service Formation du Conseil régional, d'une juriste spécialisée sur ces sujets de commande publique, qui a accompagné et sécurisé ces modifications de pratiques usuelles, et sans laquelle les possibilités auraient sans doute été bien moindres. Suite à une mobilité de cette dernière, néanmoins, ces compétences ne sont plus présentes au sein du service formation, et si ces derniers peuvent s'appuyer sur une directrice administrative et financière généraliste, les professionnels en charge de structurer les marchés formation apparaissent sur ce point précis quelque peu démunis.

Toutes ces évolutions, on les a faites, car il y avait une juriste assez calée en achats publics, qui nous a appuyés. Une direction juridique généraliste en région n'aurait pas pu le faire. Aujourd'hui, cette juriste est partie. C'est difficile pour nous de savoir comment on peut utiliser le code des marchés publics pour trouver les marges de manœuvre. On parle beaucoup de stratégie d'achat (sourcing, benchmark, accompagnement de nos fournisseurs...), mais quand vous écrivez un CCTP et un CCAP, pour décider quelle unité d'œuvre utiliser, ce qu'on peut faire en clause de réexamen, etc, ça devient vite très complexe et pas à la portée de tous. (Conseil régional)

6.1.2 Une posture nouvelle du Conseil régional, axée davantage sur l'accompagnement et l'animation du réseau des organismes de formation

Afin d'accompagner cette démarche de transformation, le Conseil régional a également fortement renforcé ses efforts d'accompagnement des organismes de formation dans la réflexion sur l'innovation. En effet, jusqu'alors, les interactions entre la Région et les organismes de formations se situaient essentiellement dans le cadre d'échanges techniques/administratifs, ou bien dans le cadre de la conférence des organismes de formation²⁶, qui elle-même, restait jusqu'alors plutôt « descendante ». Il s'agissait donc pour le Conseil régional de renouveler son

²⁶ Evènement annuel réunissant l'ensemble des OF prestataires du Conseil régional.

rapport aux organismes de formation, et de dépasser un rôle de simple acheteur/financeur pour développer également une posture plus active « d'insuffleur d'innovation ».

Avant, on avait des responsables de formation qui étaient plutôt positionnés sur le suivi et la gestion des commandes, mais une fois le marché instruit, ils n'étaient plus beaucoup en lien avec les acteurs de terrain. [...] On voulait donc repositionner la Région, devenir plus qu'un simple acheteur : on voulait repositionner la Région comme « insuffleur » de bonnes pratiques, en y allant par petites vagues, via des partenariats, des salons, des webinaires de sensibilisation... On se rendait compte que la conférence des OF, qu'on organisait déjà auparavant, était très descendante. On voulait changer ça. (Conseil régional).

La Région s'est en premier lieu appuyée sur ses propres équipes, notamment sur ses responsables de dispositifs de formation (RDF) ainsi que sur ses CDTEF, désormais chargés d'entretenir des liens plus étroits avec les OF, et notamment, d'opérer un suivi et d'échanger sur les réalisations en matière d'objectifs qualitatifs (obligeant de fait à nouer des liens différents et davantage axés sur l'échange). Des échanges plus fréquents, formels et informels, se sont ainsi développés sur la période, aussi bien sur le contenu que sur les modalités de ces échanges. Par exemple, des réunions d'animation collective des OF positionnés sur la gamme PREPA, à l'échelle des territoires, ont été organisées (une réunion par an généralement), afin de favoriser des espaces de rencontre et de dialogue communs et éviter la démultiplication des sollicitations partenariales.

On a eu une forte évolution du rôle et de la posture des responsables de dispositif de formation (RDF), qui sont des métiers en central, mais qui entretiennent un lien très fort avec les OF, et qui travaillent d'ailleurs en étroite collaboration avec les CDTEF, qui eux, on la proximité territoriale. Tous ces professionnels apportent du conseil dans les moments de suivi, font de l'animation collective sur les secteurs d'activité... C'est devenu pour nous une façon d'appuyer l'ingénierie pédagogique des OF. (Conseil régional)

On a senti une organisation qui s'est modifiée, et aussi un réseau qui s'est beaucoup déployé au niveau territorial. La Région est devenue plus présente, et de manière générale, la structuration de l'accompagnement s'est beaucoup modifiée. Ça facilite beaucoup le travail, notamment en lien avec le PIC. Au moment où on a eu plus de formations à mettre en place, et la possibilité de faire des formations spécifiques, le fait d'avoir des gens qui connaissent le territoire et les OF, ça fait le lien avec l'étage au-dessus et c'est important. Avec cette organisation par territoire, ça change par rapport à ce qu'on a pu connaître à d'autres temps, où il y avait moins de proximité. On sent que maintenant la réflexion se fait à l'échelle de chaque territoire et ça permet de faire le lien avec les différents partenaires : prescripteurs, OF, etc. (Un organisme de formation)

C'est également dans cette volonté de prendre une nouvelle posture d'animateur que le Conseil régional a lancé les « Rendez-vous du Pacte » (en référence directe au PIC), qui sont un programme de séminaires et de webinaires, animés par le GREF Bretagne (sous maîtrise d'ouvrage du Conseil régional), spécifiquement adressés aux organismes de formation. Lancés en 2020, ils visaient à sensibiliser les organismes de formation sur les innovations pédagogiques et technologiques. Trois évènements présentiels ainsi qu'une trentaine de webinaires ont ainsi été organisés depuis 2020, avec jusqu'à 150 participants par session. Ils ont été axés sur des sujets variés (digitalisation, réalité virtuelle, neuroscience, gamification...). L'objectif de ces temps était d'amener des ouvertures en faisant le plus possible appel à de « grands témoins », c'est-à-dire des professionnels ayant mis en œuvre les innovations évoquées, et pouvant apporter un retour d'expérience aux OF participants.

Les rendez-vous du Pacte, c'est trois rendez-vous en présentiel ou mixte par an, sur lesquels on fait venir un grand témoin pour faire un retour terrain et parler d'un sujet en lien avec l'innovation dans la formation. Ça peut concerner plein de choses : digitalisation, réalité virtuelle, neuroscience, gamification... L'idée, c'est la transmission, avec à la fois de la théorie, et si possible, en présentiel, de la pratique (par exemple, lors du prochain RDV du Pacte sur la gamification, on va faire en sorte qu'ils jouent pendant la conférence, pour ensuite voir leurs ressentis). On choisit les thématiques en fonction du contexte, pour amener des ouvertures, montrer que certains OF font des choses. C'est vraiment de la sensibilisation. On communique sur tous les réseaux, le GREF communique également, et l'idée est d'ouvrir à la fois à l'ensemble des OF prestataires de la région, mais aussi aux autres. (Conseil régional)

Zoom : les thématiques des séminaires et webinaires organisés par le Conseil régional

- COVID 19 : Les enjeux de la digitalisation de la formation, en période de crise sanitaire, et après ?
- Comment rendre mes formations éligibles au CPF ?
- Digital, blended, présentiel : les clés de la prochaine rentrée !
- QUALIF Emploi à distance : quel public, quelles formations, quels objectifs ?
- AFEST et demandeurs d'emploi, un pari gagnant ?
- Publics éloignés de l'emploi : comment susciter l'engagement en formation ?
- La maintenance industrielle, des métiers tournés vers le futur
- Y a-t-il un pilote ? Le cerveau aux manettes des apprentissages
- 1er janvier 2022 : Qualiopi, tous concernés ?
- Formation : du réel au virtuel, une expérience à tenter
- Accueil des primo-arrivants : des clés pour comprendre leurs parcours
- Pédagogies actives : on passe à l'acte ?
- L'enjeu des compétences de la fonction supply chain, la compétitivité au rendez-vous
- Pourquoi et comment diffuser ses formations en apprentissage avec OFeli ?
- Accueil des primo-arrivants : adopter une posture interculturelle
- Bâtiment & transition écologique : les opportunités d'emploi, d'aujourd'hui et de demain
- Et si on jouait ? Créativité et intelligence collective en formation
- Valoriser les métiers de l'aide à domicile, pour répondre aux besoins du territoire
- Formations linguistiques : quel parcours pour quel public ?
- La formation entre pairs : et pourquoi pas ?
- Agroalimentaire : valoriser le secteur et former les nouveaux salariés
- Demain, la formation dans le métavers : est-ce vraiment sérieux ?
- Aide à domicile : Mieux connaître le « Contrat d'Emploi Durable » (CED)
- Les voix de l'insertion en Bretagne : témoignages de porteurs de projet Episode #3
- Focus Emploi-Formation Bretagne : obtenir un panorama Emploi-Formation de son territoire
- Tourisme : des métiers et compétences qui évoluent avec les nouveaux usages
- Empreinte écologique : comment contribuer en tant qu'organisme de formation ?

Enfin, toujours dans cette logique de soutien « diffus » à l'innovation dans la formation (et notamment l'innovation pédagogique, le Conseil régional a renforcé son soutien à de multiples évènements, et notamment des salons et des conférences en lien avec ces thématiques.

On subventionne des salons (Cluster and tech Grand Ouest, Learning show...), et on y a un stand, ce qui nous permet de communiquer et d'échanger avec les OF. Dans ces évènements, il y a aussi de multiples conférences sur des thématiques formation/innovation. L'idée, encore une fois, c'est d'inciter les OF à découvrir des choses, à participer à des conférences, à s'informer. Et dans ces évènements, on croise certains de nos OF partenaires. Toutes ces subventions ont pour but de dynamiser les OF du territoire. (Conseil régional)



6.2 Des transformations aux effets inégaux sur les différents volets de l'offre de formation

6.2.1 Dans l'offre de formation préqualifiante du Conseil régional (gamme PREPA), des leviers de changement relativement importants

» PREPA Projet, l'un des principaux objets d'innovation dans l'offre de formation du Conseil régional Bretagne

Les réflexions menées par la Région se sont traduites par des évolutions différentes entre les différents volets de l'offre de formation du Conseil régional.

Les principaux changements s'observent sur le volet préqualifiant (gamme PREPA), et en particulier sur le dispositif PREPA Projet. L'une des grandes nouveautés apportées dans ce dispositif est son mode d'achat, puisque celui-ci est acheté par un « marché simple » global et forfaitaire pour toute la prestation (le volume de prestation et le prix sont fixés dès le début de la prestation, sans incertitude sur les bons de commande à venir). La région cherchait ici à sécuriser financièrement les OF pour les inciter à « individualiser » au maximum les parcours.

Par ailleurs, la conception même du dispositif constitue une rupture par rapport à l'offre de formation préqualifiante telle qu'elle existait auparavant. PREPA Projet se structure en effet sur un modèle particulièrement ambitieux en termes d'individualisation, avec une logique de plateforme, un système d'entrées et sorties permanentes, et la possibilité pour le stagiaire de construire un parcours individualisé en combinant ateliers collectifs (en distanciel et/ou présentiel), temps consacrés à des démarches individuelles, périodes d'immersion professionnelle en entreprise et/ou en organisme de formation qualifiant, le tout avec un accompagnement individualisé. Théoriquement, dans le cadre de PREPA Projet, le parcours doit ainsi se construire au fil de l'eau et se veut donc fortement modulable ; il repose sur l'implication de l'individu dans ses choix, le plaçant au cœur du dispositif (offre intégrée et personnalisée). Le principe est de sortir de l'approche prescriptive d'un parcours-type.

On a innové sur PREPA Projet, avec dès le début le pari d'une prestation sur mesure, avec un parcours très individualisé, un parcours d'accompagnement adapté à chacun, et la possibilité de piocher entre différents ateliers. C'est une logique sans couture, très largement ouverte sur tous les publics... mais pour pouvoir faire ça, on a fait le choix assez ambitieux d'une prestation achetée de façon forfaitaire. On garantit ainsi un montant financier, dès lors qu'il a le nombre d'entrées et que l'accompagnement est réalisé. C'était une grosse révolution. (Conseil régional)

Pour les OF interrogés dans le cadre des présents travaux, et qui sont porteurs de PREPA Projet, ce dispositif a effectivement constitué une innovation très importante :

La forfaitisation, ça a changé notre vie. On n'a pas toujours le même regard sur notre activité économique lorsqu'on travaille au forfait, plutôt qu'à l'heure. Finalement, c'est la seule vraie façon d'acheter. Ça nous a amenés à une rénovation de pédagogie de l'offre de formation, à changer les matériaux qu'on utilisait. Ça a beaucoup changé. Ça a relancé la machine d'investissement, finis les outils désuets, etc. On a fait des parcours véritablement à la carte, hyper innovants. Maintenant c'est vraiment le stagiaire qui décide de ce qu'il va faire. (Un organisme de formation)

Quand il y a un peu plus de moyens, comme sur les actions « PREPA Projet » avec un système forfaitaire, on a des moyens qui dans d'autres temps n'auraient pas été permis. Quand on travaille sous forme de plateforme, on travaille différemment, on n'est pas juste sur une réponse à un cahier des charges standard. Les cahiers des charges ont gagné en souplesse : la Région donne un cadre, puis laisse aux OF la possibilité de faire une réponse avec de vraies marges de manœuvre. Là, chaque OF peut proposer des choses. (Un organisme de formation)

L'évaluation de PREPA Projet (mandatée par le comité scientifique de l'évaluation du PIC) apporte des enseignements précis sur la manière dont ces ambitions se sont traduites dans la pratique. Parmi les points saillants à retenir concernant l'individualisation et de la modularisation, on peut noter la mise en place de parcours effectivement individualisés, avec des ateliers s'opèrent selon une logique de progressivité. La personnalisation

contraste avec le dispositif POP, que PREPA Projet a remplacé, qui reposait davantage sur un fonctionnement en collectif ou en « groupe ». Ceci est apparemment grandement facilité d'un point de vue contractuel et financier par le paiement forfaitaire de la prestation. Malgré tout, il apparaît que si la possibilité de co-construction du parcours avec les stagiaires est réelle, ces derniers ne sont pas toujours en mesure d'apprécier à l'avance l'intérêt pour eux de sélectionner (ou de ne pas suivre) tel ou tel atelier. La logique « à la carte » du dispositif, notamment dans sa première partie « j'explore » ne se traduit donc pas toujours complètement en pratique. En général, les stagiaires suivent quasiment l'ensemble des ateliers, de façon assez homogène bien que les parcours soient différents.

À noter : Pour aller plus loin, le rapport d'évaluation de PREPA Projet est disponible sur le site de la Dares²⁷.

» Des innovations moins marquées, bien que non négligeables, dans les autres volets de la gamme PREPA

Certaines innovations – moins marquées cependant - ont également été intégrées dans PREPA Avenir : la principale innovation tient au mode d'achat, puisque ce dispositif est acheté par marché public via un accord-cadre à bons de commande d'une durée d'un an, renouvelable jusqu'à 4 fois. L'unité d'achat ici est la session, ce qui vient également sécuriser davantage l'OF (par rapport à un système de paiement à l'heure-stagiaire). Pour la Région, la volatilité des publics accueillis (dont la présence n'est jamais une certitude) conduisait en effet à faire porter tout le risque sur l'offreur de formation, ce qui apparaissait déséquilibré, et augmentait le risque d'infirmité du marché si le risque économique devenait trop grand pour les opérateurs.

Dans son contenu et ses modalités de mise en œuvre, la principale innovation apportée dans PREPA Avenir a consisté en sa déclinaison en trois dispositifs ciblés sur des publics différents : PREPA Avenir Jeunes, s'adressant aux moins de 26 ans ; PREPA Avenir FLE, s'adressant aux allophones ; et PREPA Avenir Adultes, qui s'adresse au tout public, mais principalement aux demandeurs d'emploi de longue durée. En revanche, malgré ces précisions qui amènent les OF à adapter leurs contenus, dans son format général, le dispositif reste dans la continuité du modèle préexistant. Organisé en sessions de date à date, dans des logiques collectives (l'effet de groupe est une composante forte de la PREPA Avenir), ils s'inscrivent davantage dans des pratiques qui étaient déjà existantes. Les OF restent évidemment tenus de suivre étroitement la progression pédagogique de chacun, dans une logique d'accompagnement individuel (apprentissage, ajustements du parcours de formation, préparation des épreuves de certification, accompagnement dans les démarches de recherche d'emploi, etc.), mais sans rupture marquée, cependant, avec les pratiques en vigueur dans le cadre précédent du DRIP. L'achat à la session, cependant, est susceptible d'apporter un « confort supplémentaire » aux OF leur permettant d'apporter une meilleure qualité d'accompagnement individuel aux stagiaires.

Quant à PREPA Clés, dernier volet de la gamme PREPA, il semble s'inscrire globalement dans la continuité du dispositif qui le précédait, d'autant plus qu'il reste acheté par accord-cadre à bons de commande, sur une unité d'achat « heure stagiaire », sans innovation par rapport au fonctionnement précédent.

6.2.2 Sur le volet qualifiant, des évolutions de pratiques qui apparaissent, au global, relativement limitées, malgré des incitations du Conseil régional et dans une moindre mesure, de Pôle emploi

Sur le volet qualifiant du Programme régional de formation (QUALIF Emploi), les changements opérés sur la période du PIC sont également non négligeables même s'ils apparaissent moins marquants que sur la gamme PREPA, en premier lieu parce que le mode d'achat privilégié sur QUALIF Emploi est demeuré l'accord-cadre à bons de commande sur deux ans ferme et reconduction possible pour une année, avec une unité d'achat à « l'heure stagiaire ». Ce mode d'achat s'inscrit dans la continuité de ce qui était pratiqué auparavant.

²⁷ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/evaluation-qualitative-du-dispositif-prepa-projet-mene-par-la-region-bretagne-dans-le>

Dans le cahier des charges de QUALIF Emploi, les principales innovations introduites concernent notamment une ouverture à une plus forte individualisation et modularisation : ainsi, depuis le renouvellement des marchés 2019, les organismes de formation ont été incités à individualiser les parcours en découpant les formations en blocs de compétences (CCP). Si l'objectif premier demeure l'obtention d'une certification complète, la Région Bretagne attend également désormais des organismes de formation qu'ils proposent une offre de formation organisée en blocs de compétences, et permettant aux stagiaires de poursuivre des parcours de durées variables (en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs). Comme le précise le cahier des charges, « *l'organisme de formation est tenu de construire sa proposition pédagogique sur une durée standard de parcours ; permettant à tout stagiaire de se présenter à la certification totale, mais peut prescrire, en fonction du profil de chaque stagiaire, un parcours d'une durée inférieure, égale ou supérieure à ce parcours standard permettant ainsi de répondre aux besoins de chacun* ».

Malgré ces évolutions de la commande, la capacité des organismes de formation à transformer l'organisation de leurs actions de formation pour introduire la modularisation reste apparemment, malgré tout, encore relativement mitigée. Malgré l'ouverture de la Région aux blocs de compétences et aux certifications partielles, les évolutions de pratiques des OF en la matière, si elles s'observent ici et là, restent difficiles à mesurer au global, et restent freinées par l'ampleur du travail que recouvre, pour les OF, une telle transformation, qui peut difficilement se faire dans le temps court, notamment du fait des nombreux enjeux que cela ouvre (en termes de gestion RH, de compétences et pratiques professionnelles des formateurs, d'outils de gestion, d'outils pédagogiques, de modèle économique...). Même si les choses commencent à s'amorcer et que nombre d'OF ont pris conscience que cela constitue une transformation à opérer, ce sont des évolutions qui nécessitent souvent un accompagnement rapproché, dans la durée, et qui ne semblent pas favorisées par un cadre qui reste celui de l'accord-cadre à bons de commande, avec une unité d'achat à « l'heure stagiaire ».

Sur la modularisation, les évolutions datent de la loi de 2018. On a demandé à nos opérateurs de passer en blocs de compétences et de s'ouvrir sur les certifications partielles. Aujourd'hui, ça a été fait, mais petitement. Les OF ont mis pas mal de temps à se réorganiser. C'est dur de repenser en blocs de compétences. Ça a commencé à bouger, car les OF se rendent compte qu'on va aller vers ça (encore plus avec le CPF), bref, ils suivent le mouvement, mais faut continuer à l'accompagner, car c'est encore un peu timide. [...] Du côté des directions des OF, ils comprennent, ça a du sens, mais c'est souvent du côté des formateurs, des équipes, que c'est plus difficile, car ça demande de faire évoluer des pratiques de formateurs qui pour certains font la même chose depuis 15 ans. (Conseil régional)

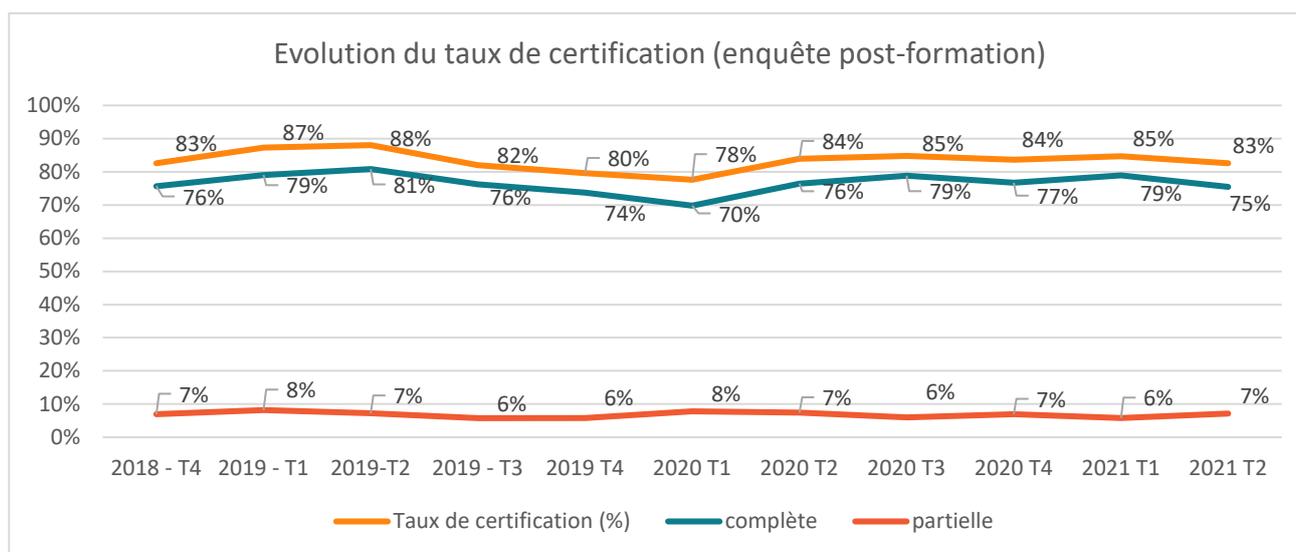
Pour QUALIF, le fait d'avoir des blocs de compétences, ça fait évoluer les choses, puisqu'il est possible de faire valider juste certains blocs, de faire parcours adaptés... Ça donne plein d'avantages et on voit des exemples encourageants, mais je ne peux pas dire dans quelle mesure ça fait évoluer les choses de manière globale. J'ai quand même pu voir peu de parcours réellement individualisés, avec des certifications partielles... (Conseil régional, CDTEF)

Sur le qualifiant, c'est plus complexe d'individualiser totalement les parcours, ou de faire de l'entrée et sortie permanente, car il y a plus de freins. Par exemple, sur une formation qui prépare à un diplôme éducation nationale, il y a des contraintes de dates d'inscription. Sur du Titre pro, on est souvent tributaires des CCP, et donc on pourrait faire des entrées nouvelles à chaque nouveau CCP, mais ça reste une ingénierie complexe. Et puis, pour pouvoir individualiser, pour pouvoir travailler en plateforme, il faut un nombre de stagiaires suffisant, car on ne peut pas ouvrir un module pour 1 ou 2 personnes. C'est ça qui nous limite. Car sur la pédagogie de manière générale, les CDC sont relativement adaptés sur les dernières années, mais les capacités concrètes à faire, c'est autre chose. (Un organisme de formation)

La relative inertie des pratiques sur le sujet de l'individualisation semble confirmée par les résultats de l'enquête post-formation²⁸, qui montre, en Bretagne - de manière convergente avec les tendances nationales - que la part

²⁸ L'enquête « Post-Formation » a été mise en place en 2019 par la Dares dans le cadre de l'évaluation du Plan d'Investissement dans les Compétences. Il s'agit d'une enquête trimestrielle menée auprès de personnes ayant été en recherche d'emploi et ayant, à ce titre, suivi une formation professionnelle. Elle cible les personnes entre 6 et 9 mois après leur sortie de formation, y compris celles qui l'ont interrompue avant la fin.

de certifications partielles reste extrêmement limitée et très stable tout au long de la période de déploiement du PIC.



Source : Dares, enquête post-formation

Quant aux études de cas réalisées dans le cadre de la présente évaluation, elles n’offrent qu’un regard très partiel sur les effets du renouvellement des marchés sur les pratiques des OF sur l’offre de formation qualifiante bretonne, puisque seule une de nos cinq études de cas concernait une action qualifiante QUALIF Emploi (il s’agissait d’une action de formation visant l’obtention d’une certification de technicien de maintenance industrielle – voir encadré ci-dessous). Dans le cadre de cette dernière, l’ingénierie pédagogique de la formation avait été peu influencée par les évolutions du cahier des charges, puisque l’OF avait déjà développé, précédemment au PIC, une organisation pédagogique avec une attention importante à l’individualisation des parcours, sans pour autant pouvoir aller jusqu’à une logique certification partielle. Ces pratiques s’inscrivaient malgré tout relativement naturellement dans la réponse faite aux nouveaux cahiers des charges de la Région.

Illustrations issues des études de cas

Étude de cas QUALIF Emploi Technicien de maintenance industrielle : des pratiques d’individualisation relativement poussées, mais qui précédaient le PIC et résultent d’une dynamique du réseau national de l’OF

Financée dans le cadre du volet qualifiant de l’offre de formation du Conseil régional (QUALIF Emploi), la formation « Technicien de maintenance industrielle » (TMI) vise la préparation du Titre professionnel « Technicien de maintenance industrielle ». Elle se déroule sur une période de 9 mois répartie en 1 190 heures.

L’action de formation est répartie en différents blocs de compétences, eux-mêmes composés de différents modules. Si le bloc transversal fait l’objet de différents modules développés tout au long de la formation et parfois réalisables en ligne (de techniques de recherche emploi, de sécurité et hygiène, etc.), les blocs de compétences sur les techniques de maintenance industrielle suivent un calendrier précis.

L’approche adoptée par l’OF pour renforcer l’individualisation consiste à accorder une place importante au « *mode projet* » dans les parcours de formation, à travers des Travaux pratiques (TP). Dans le parcours de formation TMI, 70% du temps prend la forme de TP, qui ont pour avantage de permettre aux formateurs d’observer le niveau des compétences des stagiaires, de repérer les difficultés éventuelles et de s’adapter au rythme de chacun en modulant les exercices pratiques. L’objectif est de travailler une même compétence, mais avec un niveau de difficulté et d’autonomie différent. Ainsi, certaines marges de manœuvre sont

envisageables comme la possibilité d'élargir les compétences développées dans les modules afin de personnaliser l'accompagnement des stagiaires en répondant à leurs envies.

Pour faciliter ce travail en autonomie, le site est structuré autour de plusieurs espaces de formation individualisés, qui sont des sortes d'espaces ressources, et qui permettent aux stagiaires d'être autonomes et d'adapter leurs parcours de formation à leur rythme, en comptant sur l'aide d'un formateur, présent en permanence. Autrement dit, les formateurs sont présents et prêts à être sollicités par les stagiaires dans leur pratique. Ce modèle permet donc d'individualiser le parcours, tout en restant cependant dans une formation structurée, de date à date, avec un calendrier séquencé, et avec la volonté pour l'OF de maintenir une certaine cohérence de groupe, malgré tout. L'enjeu reste, pour l'OF et malgré l'individualisation, de faire en sorte de respecter le calendrier, notamment du fait de la complexité de réunir des jurys pour la certification et des freins liés à la disponibilité des formateurs.

Cependant, aucun des acteurs interrogés n'associe l'ingénierie pédagogique décrite ci-avant au PIC, ou même au cadre du Qualif Emploi. Ces pratiques sont depuis longtemps ancrées dans la « culture » de l'organisme de formation, évoluent certes, mais davantage, semble-t-il, sous l'impulsion de la stratégie interne, ou de celle du réseau national.

À noter : des précisions supplémentaires sur cette action de formation, concernant spécifiquement la place des entreprises, sont apportées en partie 7.1.3.

6.2.3 Un essor de l'achat de formations « conjoncturelles », favorisé par le Pacte régional, et apportant une souplesse supplémentaire non négligeable

» Les « actions territoriales », des actions soutenues sous forme de subventions, qui ont observé une montée en charge grâce au Pacte

L'une des évolutions marquantes liées au Pacte régional a été l'essor de l'achat « d'actions de formation conjoncturelles », mobilisées en dehors du cadre de marchés classiques, caractérisés par leur dimension contraignante/rigide. Cette volonté de développer ce type d'achats répondait à la volonté du Conseil régional d'apporter davantage d'agilité, de diminuer l'impression d'avoir des marchés figés.

Le principal dispositif mobilisé en « l'action territoriale », qui est un outil de financement par subvention, qui existait déjà avant le PIC, et qui permettait de mettre en place des actions de formation sur-mesure, complémentaires au PRF, et permettant de répondre à des besoins non-couverts par ce dernier. Elles ciblent ainsi généralement des métiers localement en tension (ex. formation de mareyeurs à Lorient), des recrutements en nombre (ex. Cité marine à Lorient) ou encore des publics spécifiques (ex. éloignés de l'emploi, non francophones). Dans le PRIC, les actions territoriales sont mentionnées à plusieurs reprises et le Conseil régional y affirme son souhait de les développer.

Avant le PIC, on avait bien identifié la rigidité des marchés publics, qui ne nous permettait pas de tester des choses différentes, de répondre à des besoins ponctuels locaux. On était gênés par cette dimension figée des marchés. Donc on avait mis en place les actions territoriales, c'était une ligne en subvention, qui permettait de réceptionner des projets d'acteurs en territoire. Ça avait été amorcé dès 2016 et 2017, et ça s'est poursuivi avec le Pacte, mais cette fois avec une capacité plus importante. Ça a été un levier très intéressant pour répondre aux enjeux du pacte, et répondre aux besoins des entreprises. Par exemple, si j'ai une entreprise textile qui vient me voir et que je n'ai pas ça dans mon marché, je peux quand même répondre au besoin. Avec le Pacte, on s'est largement adossé dessus et ça nous a permis de réaffirmer la légitimité de l'outil, alors qu'avant, c'était regardé par les juristes avec méfiance. (Conseil régional)

L'un des traits particuliers des actions territoriales est qu'elles sont financées à travers une subvention du Conseil régional qui s'élève à maximum 70% du coût total de l'action, ce qui nécessite par conséquent d'obtenir des

cofinancements auprès de partenaires, le plus souvent avec Pôle emploi et un OPCO. Elles allient également souvent des entreprises, embarquées de manière plus ou moins active dans la conception et la réalisation des parcours de formation. Très souvent, les actions territoriales amènent ainsi à la construction de parcours de formation articulés entre une première action de formation financée par la Région, se poursuivant ensuite par une POEC et/ou un contrat de professionnalisation (comme l'illustre notre étude de cas réalisée sur une action territoriale « cybersécurité), soit des parcours longs, qualifiants, et sans couture.

Le nombre d'actions territoriales déployées a considérablement augmenté sous l'effet du PRIC, en premier lieu du fait de l'abondance de financements permettant de développer ces actions sans restriction, mais également du fait de l'animation territoriale renforcée sur la période par l'action des CDTEF. En effet, du fait de la relative complexité du montage de ces actions, l'intervention des CDTEF est souvent indispensable au montage d'une telle action : ils jouent un rôle clé dans l'identification des besoins, la mobilisation des partenaires et l'ensemble du montage. Pour ces derniers, le fait de disposer de cet outil constitue par ailleurs un puissant levier pour mobiliser des partenaires externes, notamment des entreprises, qui peuvent se trouver séduites par l'accompagnement et la grande marge de manœuvre proposée.

Notre idée, c'était que les CDTEF fassent du lien avec les besoins en entreprise. On a beaucoup accentué cet axe-là. Mais si on voulait que ça marche, il fallait avoir des modalités qui permettent d'adapter nos formations, de faire du sur-mesure. C'était notre fil rouge de ne pas avoir offre de formation figée. Les actions territoriales ont fait partie de cette réponse. (Conseil régional)

On a vraiment une entrée territoire, et on travaille sur le terrain, avec l'ensemble de nos partenaires (très vaste : centre de formation, SPE, associations, entreprises, OPCO, SIAE...). On travaille avec eux au quotidien. Qu'ils soient en action territoriale ou session spécifique, on accompagne les OF sur l'ingénierie financière, la facilitation pour mettre en lien les acteurs les uns avec les autres... On va parfois directement chercher les OF pour leur suggérer quelque chose (ex : ce serait bien d'aller chercher tels publics - ex : publics FLE sur telle session) et parfois, c'est les OF qui viennent vers nous avec une proposition. (Conseil régional, CDTEF)

Ainsi, entre 2019 et 2022, 200 actions de formation qualifiantes et 107 actions de formation préqualifiantes ont été mises en œuvre dans le cadre d'actions territoriales, pour près de 5 600 entrées en formation, avec une montée en charge progressive sur toute la période.

Évolution du nombre d'actions territoriales mobilisées et d'apprenants

	2019	2020	2021	2022	Total
Actions territoriales qualifiantes (QUALIF Emploi)	43	34	59	64	200
Nombre d'apprenants	252	543	910	748	2453
Actions territoriales préqualifiantes (PREPA Avenir)	19	20	31	37	107
Nombre d'apprenants	830	545	884	885	3144
Total actions territoriales	62	54	90	101	307
Total parcours financés	1082	1088	1794	1633	5597

Le dispositif offre donc l'avantage d'une grande souplesse et d'une capacité à réellement créer du sur-mesure, en lien direct avec les acteurs économiques... mais ces actions restent toutefois complexes/chronophages à monter, dans la mesure où elles nécessitent l'alignement d'un consortium d'acteurs (Conseil régional, Pôle emploi, OPCO, employeurs...).

Illustration issue des études de cas

L'action territoriale « Analyste cybersécurité » : une action de formation « audacieuse », hors marchés publics, qui naît d'une initiative d'un OF ayant réussi à convaincre le Conseil régional de la pertinence de l'action

La formation « Analyste Cybersécurité » de l'OF a pour objectif de former des analystes spécialisés en cybersécurité, positionnés sur un « premier niveau » d'expertise.

La formation a été construite sur une durée de 18 mois. Comme souvent dans le cadre d'actions territoriales, le parcours articule plusieurs sources de financement. Le parcours se compose d'abord de 6 mois de formation théorique, composés d'une action de 3 mois financée par le Conseil Régional (via une subvention « action territoriale ») et d'une POEC (financée par l'OPCO Atlas), suivie ensuite d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation d'un an, permettant une alternance entre temps de formation et temps en entreprise.

L'action de formation est née à la suite d'une proposition directe de l'OF, qui avait identifié un besoin en formation, non couvert par le PRF, dans le secteur de la cybersécurité, sur le territoire en question. Il a établi un diagnostic pour faire la preuve de ce besoin, et a ainsi pu obtenir le soutien du Conseil régional, ainsi que de l'OPCO Atlas. Dans cette démarche, il s'est rapproché de plusieurs partenaires du territoire : service développement économique de la Métropole, Bretagne Développement Innovation (BDI), la Mission locale et plusieurs entreprises du secteur. Ce soutien lui a permis de construire cette formation, articulant une formation du Conseil régional, une POEC et un contrat d'alternance. Cette combinaison de multiples financements, qui est le propre des « actions territoriales », a été d'autant plus aisée à mettre en œuvre que les financeurs avaient vu leur capacité financière renforcée par le PIC.

Le fait de monter une action de formation « Analyste cybersécurité » adressée à des demandeurs d'emploi, sans prérequis, constituait par ailleurs un pari, dans un contexte où les entreprises spécialisées du secteur restent encore peu ouvertes à recruter des personnes ayant des profils non conventionnels. Cela répondait également à la conviction que cette tendance était amenée à évoluer, et que les entreprises seraient de plus en plus obligées de faire évoluer leurs critères de recrutement et se montrer plus ouvertes à des profils « atypiques ». Cela s'est traduit par un processus qui a permis d'opérer une sélection des profils (60 candidats pour 20 retenus), qui se trouvent être pour une majorité des diplômés, mais qui a également permis d'intégrer des profils porteurs de freins particuliers à l'emploi (DELD, RQTH...).

Dans sa mise en œuvre opérationnelle, la formation était construite sur la base d'une pédagogie active, avec un programme pédagogique mêlant cybersécurité et systèmes et réseaux. La traduction opérationnelle de cette approche s'est cependant confrontée à un certain nombre de limites, avec en particulier une difficulté pour les formateurs à « gérer » l'hétérogénéité des profils des apprenants, et un programme pédagogique qui s'est révélé mal construit et difficilement appropriable par les apprenants. Cela a notamment amené à un taux de décrochage particulièrement élevé, s'élevant à 35%.

Si la formation a cependant constitué un levier plutôt efficace en matière d'insertion professionnelle, 12 apprenants ayant pu entrer en alternance, et la plupart d'entre eux se montrant confiants concernant leur capacité à obtenir rapidement un emploi durable, force est de constater qu'aucun des apprenants ne se projette – a minima à court terme – dans la cybersécurité, qui reste un secteur nécessitant une expertise très poussée, qui semble inaccessible à ce stade. En cela, l'intitulé de la formation porte à confusion.

Dans tout cela, le PIC a essentiellement été un levier financier, à peine perçu par l'OF lui-même. Sur la dimension qualitative, tout ce qui concerne la manière dont la formation a été construite, qu'il s'agisse du processus de sélection, de l'approche pédagogique ou encore de la relation aux entreprises, relève de

pratiques propres à l'OF, et le PIC ne semble pas avoir impacté, d'une manière ou d'une autre, les choix de l'OF.

À noter : des précisions supplémentaires sur cette action territoriale, concernant spécifiquement la place des entreprises, sont apportées en partie 7.1.2.

» Des « sessions spécifiques » de QUALIF Emploi, une nouvelle modalité d'achat d'action de formation, offrant de la souplesse tout en restant dans le cadre des marchés publics

Le second levier, nouveau car introduit seulement à partir du renouvellement du PRF de 2019, a été la « session spécifique » : à la différence des actions territoriales présentées précédemment, les sessions spécifiques s'inscrivent dans les marchés publics, en exploitant les possibilités offertes par les « clauses de réexamens » (Article R2194-1 du code de la commande publique). Concrètement, elles permettent à tout OF qui souhaiterait adapter une session de son marché, pour répondre à un besoin non couvert, de déposer un devis complémentaire et de monter une session complémentaire. Elles diffèrent des « actions territoriales » (cf. ci-avant) dans la mesure où elles restent dans le cadre des marchés publics (seuls les prestataires déjà titulaires d'un accord-cadre peuvent les mobiliser) et ne nécessitent pas de cofinancements (contrairement aux actions territoriales cf. ci-avant), mais elles répondent toutefois, au fond, à un but relativement similaire, à savoir celui d'ajuster les commandes de formation aux besoins conjoncturels ou qui apparaissent en cours de déploiement du marché.

Depuis leur introduction dans les cahiers des charges des marchés PREPA 2018 et QUALIF Emploi 2019, les sessions spécifiques peuvent donc être mobilisées par les OF : l'organisme de formation peut proposer une ou plusieurs sessions spécifiques de formation dès lors que celui-ci identifie un besoin non couvert par le présent cadre du marché et de la proposition retenue, et souhaite y pouvoir y répondre en adaptant certains éléments. La proposition d'une session spécifique peut également donner lieu à une rediscussion du contenu et du prix de la session, par exemple, pour ajuster à nouveau lieu ou pour adapter les parcours.

La session proposée est envisageable lorsque :

- Elle se déroule sur un lieu principal différent de celui prévu dans l'offre initiale (Exemple : en cours de marché, les partenaires de l'action préconisent la mise en place d'une session de formation sur un site qui n'était pas prévu dans l'offre initiale et qui se situe dans le périmètre du lot) ;
- Elle s'adresse à un groupe de stagiaires qui présentent des caractéristiques ou besoins particuliers. (Exemple : en cours de marché, les partenaires de l'action repèrent un public particulier pour lequel il est nécessaire de faire appel à des intervenants spécifiques et/ou de proposer des contenus et une pédagogie qui n'étaient pas prévus dans l'offre initiale) ;
- Elle propose un travail et une concrétisation de projets professionnels dans un secteur professionnel ou un métier déterminé, notamment sur des métiers « en tension » (Exemple : en cours de marché, les partenaires de l'action repèrent une ou des entreprises au sein d'un même secteur professionnel, susceptibles de proposer des emplois pour le public visé).

La mise en œuvre d'une session spécifique nécessite que l'organisme de formation sollicite en amont les services de la Région, afin d'analyser l'opportunité et d'envisager les modalités techniques de mise en œuvre. Lorsque les modifications pédagogiques sont mineures, un simple accord écrit est adressé à l'organisme de formation après analyse du projet de session proposé par l'organisme de formation, qui permet à l'OF de mettre la session en œuvre. Lorsque le projet de session spécifique nécessite des modifications importantes (pédagogique, organisation, durée,...), la clause de réexamen est mise en œuvre, en avenant au marché est envoyé à l'organisme de formation, précisant les modifications apportées à l'offre initiale et éventuellement le cas échéant le prix arrêté pour cette session spécifique.

Ces sessions spécifiques se sont développées sur la période, mais leur montée en charge reste toutefois encore modérée et irrégulière.

	2019	2020	2021	2022
Nombre de sessions spécifiques mobilisées	14	19	56	22

Pourtant, elles ont l'avantage d'être plus simples et rapides à monter que les « actions territoriales » (qui nécessitent, comme évoqué ci-avant, le montage d'un consortium et une ingénierie financière relativement complexe). Malgré tout, elles nécessitent une certaine acculturation des organismes de formation, afin que ces derniers se montrent force de proposition, sujet sur lequel il semble rester une franche marge de progression. Et bien souvent, ce sont encore les CDTEF qui viennent inciter, voire sont force de proposition vis-à-vis des OF, pour que ces derniers proposent une session spécifique.

« Sur les territoires, l'imaginaire des acteurs, c'est que le marché est figé. Faire changer cette culture a pris beaucoup de temps. Il a fallu une dizaine de sessions spécifiques pour que ça entre dans les imaginaires. Ça se conforte de plus en plus » (Conseil régional)

Les sessions spécifiques permettent notamment de faire des actions délocalisées. Par exemple, on avait un marché sur la réparation vélo sur Morlaix, or on voit qu'il y a un gros besoin sur Rennes. On a pu créer une action délocalisée. Autre exemple, on avait identifié un besoin sur le métier d'aide à domicile à Belle-Île, qui est un territoire périphérique, excentré. On s'est rapproché de l'opérateur en charge sur le continent, et on a pu monter une session délocalisée à Belle-Île. Il n'y avait pas de plateau technique, mais on a pu le monter avec des financements spécifiques. (Conseil régional, CDTEF)

Illustration issue des études de cas

La session spécifique PREPA Avenir Jeunes « Mobilité » : une action spécifique mise en place en territoire rural pour permettre à des jeunes de se remobiliser et de renforcer leurs capacités de mobilité

La session spécifique PREPA Avenir Jeunes Mobilité a été mise en place par un organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement à l'élaboration des projets professionnels, en particulier chez les jeunes. Il porte également une plateforme de mobilité, ce qui lui permet à la fois de bien connaître les problématiques liées et d'avoir une offre de services à proposer sur ce sujet.

La session spécifique PREPA Avenir Jeunes est née suite à une remontée de la part de plusieurs partenaires (en premier lieu des Missions locales issues d'un territoire rural) sur les difficultés de jeunes à se rendre dans les lieux d'accueil pour être accompagnés. Des consultations ont permis de mettre en avant le besoin, d'identifier un territoire où le déploiement d'une session spécifique serait particulièrement pertinent, et de construire un programme de formation ad hoc pour répondre aux problématiques de mobilité chez les jeunes, tout en conservant la structure et l'offre comprises dans l'ensemble des PREPA Avenir Jeunes.

Plusieurs adaptations ont été réalisées pour répondre aux enjeux des publics et des territoires, notamment la mise en place de navettes pour accéder au lieu de formation, la proposition d'ateliers spécifiques sur la mobilité, et l'organisation d'une mobilité dans une autre ville (hors Région) en laissant les jeunes en responsabilité pour la mettre en œuvre. De l'avis des parties prenantes, si ces évolutions étaient théoriquement possibles avant la mise en place du PIC, ce dernier a facilité et accéléré la possibilité d'adaptation au fil de l'eau des PREPA Avenir Jeunes pour répondre au mieux aux besoins des territoires et des publics.

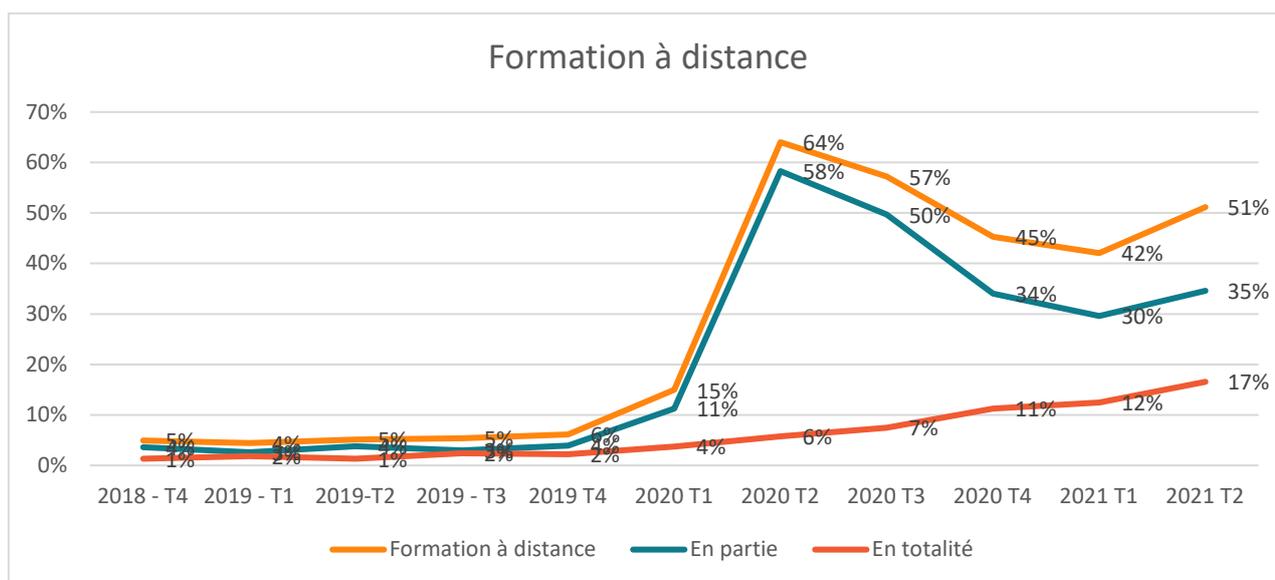
Les effets liés à cette session spécifique sont jugés très positifs. Un esprit de groupe s'est créé dans ce cadre, facilitant les échanges et permettant un effet d'entraînement positif des participants. Cela s'est traduit par un présentisme très élevé, une remobilisation des jeunes et une forte levée des freins psychologiques à la mobilité, qui s'est traduite à la fois par un court séjour réussi à Lille (prévu dans le cadre de la formation) et par le fait que la moitié des jeunes bénéficiaires ont changé de département suite à la session spécifique.

6.3 En transversal, un important essor des pratiques pédagogiques digitales, favorisé par le Conseil régional

6.3.1 Deux leviers principaux activés par le Conseil régional : des exigences renforcées dans les cahiers des charges et un dispositif d'accompagnement spécifique relatif à la digitalisation

Les nouveaux marchés du Conseil régional ont également encouragé les OF à la digitalisation de certaines pratiques pédagogiques, dans le but de renforcer l'attractivité des formations, favoriser l'adaptation aux besoins et contraintes des stagiaires, et contribuer au développement de compétences connexes. Dès 2019, les cahiers des charges évoluent alors, avec des exigences concernant l'intégration de pratiques pédagogiques s'appuyant sur les outils numériques. Les organismes de formation sont notamment incités à proposer de la formation multimodale, et de permettre le recours à la formation à distance pour au moins une partie de la formation.

Toutefois, si les évolutions de pratique en matière de digitalisation ont été extrêmement importantes sur la période de déploiement du PIC, c'est malgré tout moins lié au PIC ou aux évolutions des cahiers des charges du Conseil régional qu'à la crise sanitaire, qui a largement accéléré l'intérêt et le sentiment de nécessité des OF d'avancer sur ce point. Les résultats de l'enquête post-formation sont à ce titre très équivoques, et témoignent d'une véritable explosion de la part de formations réalisées au moins en partie à distance, à partir de 2020, et qui est restée très importante jusqu'au 2^{ème} trimestre 2021, ce qui témoigne d'une certaine pérennisation de ces pratiques.



Source : Dares, enquête post-formation

Une enquête menée par le GREF Bretagne en 2021 sur la transformation digitale des OF²⁹, un peu plus d'un an après le démarrage de la crise sanitaire, avait montré qu'en Bretagne, le recours aux formations en distanciel était quasi généralisé, avec près de 80% des organismes en proposant en juin 2021 (contre moins de la moitié un an plus tôt), et que la digitalisation et l'hybridation des formations étaient devenues des enjeux centraux pour près de 2/3 des organismes de formation.

Alors que les premiers temps de la crise sanitaire avaient surtout été marqués par la nécessité de déployer des moyens, outils et supports en urgence pour pouvoir poursuivre son activité, les priorités des OF ont évolué ensuite vers des préoccupations de moyen et long terme, comme le fait d'améliorer leur visibilité et leur référencement

²⁹ GREF Bretagne, en partenariat avec AKTO, la FFP et le Synofdes : Évolution de la digitalisation des formations des organismes de formation bretons, 2021

– et ainsi conforter leur positionnement concurrentiel, ou encore professionnaliser leurs équipes pédagogiques sur les compétences numériques.

La crise sanitaire a donc bien été un déclencheur, cependant, la transformation digitale reste un travail de longue haleine, dans la mesure où la digitalisation va bien au-delà de la transposition des formations du présentiel au distanciel via le recours aux outils numériques. Une véritable démarche de digitalisation exige de partir des besoins fondamentaux des organismes, plutôt que du choix des outils. Elle nécessite de repenser entièrement – ou tout du moins de façon substantielle – l’approche pédagogique. En quelque sorte, une « hybridation réussie » nécessite de capitaliser à la fois sur les outils – dont les organismes se sont parfois dotés dans l’urgence, pendant la crise sanitaire – mais également sur l’ingénierie pédagogique et les compétences des équipes. Et pour assurer cette transition, les OF rencontrent des freins : l’enquête réalisée par le GREF montre que le premier frein a trait aux ressources financières et au coût de cette transformation. Plus généralement, une variété de freins viennent en effet entraver la capacité des OF à opérer cette transition, parmi lesquelles : réticences des équipes, difficulté à prendre du recul sur ses propres pratiques, ampleur des changements de pratiques pédagogiques que cela implique...

6.3.2 Un dispositif d’accompagnement à la digitalisation des organismes de formation mis en place par le Conseil régional pour favoriser ces transformations

En 2021, pour répondre au besoin d’accompagnement des OF dans leur stratégie de digitalisation, le Conseil régional a lancé une démarche spécifique « accompagnement à la digitalisation des organismes de formation bretons » (financée dans le cadre du Pacte régional), mise en place sous forme d’un appel à projets ouvert à l’ensemble des OF déployant des formations sur le territoire breton (prestataires ou non des marchés du Conseil régional). La « digitalisation » de la formation s’entend ici sur un objectif de « blended-learning » ou apprentissage mixte. Il ne s’agit pas uniquement de proposer la formation à distance, mais également de promouvoir de nouvelles pratiques pédagogiques grâce à du présentiel digitalisé.

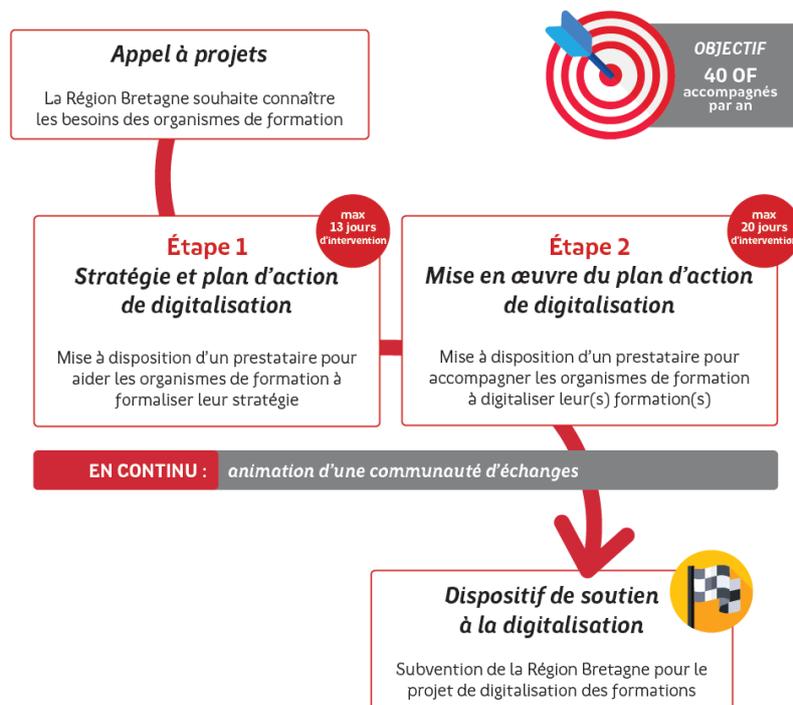
Il s’agit d’un dispositif d’accompagnement particulièrement volumineux, qui est mis en œuvre par 4 prestataires externes, sélectionnés par appel d’offres par la Région, et qui réalisent l’accompagnement sur une trentaine de jours d’intervention maximum (22 jours en moyenne), pouvant être étalés sur un an. L’accompagnement est entièrement pris en charge par le Conseil régional. L’idée était d’inciter les organismes de formation à mener une vraie réflexion sur la digitalisation et à dépasser leurs réticences (qui restent apparemment importantes).

« Les OF ont conscience qu’il faut avancer sur le sujet, mais ils ont aussi peur, ne savent pas comment faire, et sont confrontés aux réticences de leurs équipes... Il y a fossé qui est en train de se creuser entre ceux qui sont à l’aise et les autres. » (Conseil régional).

L’accompagnement se déroule en 2 étapes :

- Une première étape d’élaboration d’une stratégie et d’un plan d’action de digitalisation, sur la base d’un diagnostic réalisé par le prestataire, qui réalise un état des lieux à 360° du niveau de maturité de l’OF et des marges de transformation envisageables : *« On ne voulait pas que ce soit un projet qui touche uniquement la direction, mais que ça touche aussi les équipes pédagogiques, donc on a demandé aux prestataires de faire des entretiens avec tous, direction, équipes pédagogiques, voire bénéficiaires » (Conseil régional)*
- Une seconde phase dédiée à mise en œuvre opérationnelle, consistant à appliquer les orientations retenues dans le plan d’action sur une ou deux formations réelles, qui sont ainsi transformées et testées. Cette deuxième étape peut d’ailleurs s’accompagner d’une subvention pouvant aller jusqu’à 55 000 € - avec un taux de participation de la Région plafonné à 80% - pour aider les OF à s’outiller (le frein financier restant l’un des principaux à une transformation digitale).





Source : Conseil régional

Le Conseil régional tire à ce jour un bilan positif de l'expérience, avec 53 organismes de formation engagés dans un parcours d'accompagnement. L'appel à projets se terminant en mars 2023, les accompagnements par les prestataires seront clos fin 2023.

Chiffres clés de la mise en œuvre du dispositif d'accompagnement à la digitalisation (Juin 2023)

53 OF en cours d'accompagnement	8 OF EN ETAPE 1	43 OF EN ETAPE 2	8 JOURS D'ACCOMPAGNEMENT EN MOYENNE // ETAPE 1
	BUDGET ENGAGE EN 2021, 2022, 2023 1,48 M€		15,14 JOURS D'ACCOMPAGNEMENT EN MOYENNE // ETAPE 2
34 subventions accordées depuis février 2022	1 DEMANDES EN COURS	4 DEMANDES A VENIR	69,18 % TAUX DE PARTICIPATION MOYEN DE LA RÉGION
	COÛT MOYEN DES PROJETS DE DIGITALISATION 77 867 €	MONTANT MOYEN DE LA SUBVENTION ACCORDÉE 49 721 €	BUDGET 1 740 232 €
3 TYPES DE DEPENSES	Moyens humains	Formation des équipes	Location d'outils Digital Learning

Source : Conseil régional, Juin 2023

L'une des principales forces du dispositif est la prise en charge complète de l'accompagnement ainsi que la subvention qui l'accompagne, et qui représente un levier très concret d'appui aux OF, apportant à ces derniers l'occasion de tester de nouvelles pratiques, de manière très concrète, sans prendre de risques trop importants sur le plan financier. C'est en tout cas la nature des premiers retours des OF sur l'accompagnement : « *Pour eux, c'est rassurant, ça leur permet vraiment de se tester, ils y voient plus clair sur les outils qu'ils peuvent engager, à leur niveau, même pour les petits OF.* » (Conseil régional). Ces premiers éléments encourageants amènent d'ailleurs la

Région à envisager d'étendre ce type d'accompagnements à d'autres sujets (ex : ingénierie pédagogique, transition écologique, formation de formateurs...).

Un outil d'évaluation a été conçu par un des prestataires pour mesurer l'évolution dans les organismes de formation. Le « Learning boost » sous la forme de questions ciblées sur diverses thématiques (pratiques pédagogiques, formation des formateurs, individualisation...) permettra de jauger le chemin parcouru avant et après l'accompagnement mis en œuvre. À ce jour, cependant, aucune donnée de bilan n'est disponible.



7 Axe 4 – Les incidences du PIC sur la réponse aux besoins de compétences des entreprises

7.1 Un Pacte régional qui contribue à renforcer le partenariat entre la Région et les branches professionnelles et entreprises, au niveau régional comme local

7.1.1 Au niveau régional, le Pacte a permis de renforcer et d'opérationnaliser les contrats d'objectifs sectoriels

L'arrivée du Pacte régional s'est inscrite dans un contexte où il existait déjà des partenariats structurés entre les acteurs institutionnels régionaux et le monde économique. La relation avec les branches professionnelles avait notamment été structurée, au cours des années 2010, par une dizaine de contrats d'objectifs, signés entre l'Etat et la Région d'une part, et les branches professionnelles d'autre part. Le CPRDFOP 2017-2022 avait par ailleurs réaffirmé l'importance de ces partenariats et impulsé une contractualisation renouvelée avec les branches professionnelles, qui a donné lieu à la signature d'une dizaine de nouveaux contrats d'objectifs sectoriels, établis sur la période 2018-2022.

Le monde de la formation et le monde du développement économique ont longtemps été considérés comme deux univers indépendants, l'un et l'autre organisés autour d'objectifs propres, et d'acteurs différents, ne parlant pas le même vocabulaire et ne poursuivant pas les mêmes buts.

Le monde de la formation a pu parfois se tenir éloigné des attentes des entreprises et de leurs besoins réels, et les entreprises n'ont pas toujours su ou pu placer l'enjeu des compétences au premier rang de leurs priorités.

Toutefois, des rapprochements ont été opérés et des avancées importantes réalisées. Il convient de les conforter. En effet, face aux défis que doivent relever les entreprises, les filières et tout le tissu économique régional, la réponse centrale est bien celle des compétences humaines, comme un atout majeur et différenciant dans la performance.

Extrait du CPRDFOP 2017-2022

Ces contrats d'objectifs sectoriels, déclinés autour de 3 axes principaux (le partage de la connaissance de la branche professionnelle et de ses évolutions, la contribution à la structuration d'une réponse adaptée aux besoins et la capitalisation des différentes actions mises en œuvre) constituaient donc déjà, précédemment au PIC, un levier pour prendre en compte les besoins économiques des territoires et les spécificités des différentes branches professionnelles dans la programmation régionale. Cependant, si ces contrats avaient permis de structurer des relations de travail (interlocuteurs identifiés de part et d'autre, participation aux consultations du Conseil régional sur les besoins en formation...), un certain nombre de limites restaient pointées, de part et d'autre, par des interlocuteurs soulignant que nombre de Contrats d'objectifs sont restés peu animés en interne, notamment du fait de l'absence de financements associés.

Dans sa formulation, le Pacte régional reprend en grande partie des objectifs déjà définis par le CPRDFOP 2017-2022 concernant la réponse aux besoins économiques. Ce dernier pointait en particulier 3 enjeux autour desquels un travail était nécessaire pour conforter cette réponse : l'amélioration de la réactivité de l'appareil de formation, l'amélioration des modalités de concertation et de partage dans la définition de la programmation de formation, et enfin l'accompagnement direct des entreprises à travers des démarches de Gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). Le Pacte s'inscrit donc dans la continuité de ces objectifs (il est même présenté comme un accélérateur pour les atteindre) et réaffirme notamment la volonté d'une plus grande mutualisation des travaux d'observation menés par les différentes branches, et plus généralement de conforter le déploiement d'une dynamique d'observation emplois-métiers-compétences au sein de chaque branche.

Dans la mise en œuvre opérationnelle, l'apport financier du Pacte semble avoir été un atout pour ces partenariats, puisque le Conseil régional a mobilisé des fonds du Pacte pour octroyer des subventions – de montants variables, de 25 000 à 150 000 euros - à 8 branches professionnelles partenaires³⁰. Ce programme de subventions, appelé « partenariats opérationnels », avait vocation à être complémentaire des contrats d'objectifs sectoriels et de permettre de financer la mise en œuvre, directement par les branches, d'actions diverses, principalement sur les champs de l'observation des besoins en compétences, de la captation des demandeurs d'emploi et de la mise en lien des entreprises avec les sortants de formation.

Du point de vue de plusieurs représentants des branches interrogés, un certain rapprochement s'est ainsi opéré avec le Conseil régional sur la durée du Pacte grâce à ces « partenariats opérationnels », dont elles tirent généralement un bilan particulièrement positif.

Au niveau régional d'une part, la relation institutionnelle s'est renforcée par un dialogue devenu plus dense avec le Conseil régional (par exemple au sujet de l'évaluation des besoins en compétences des entreprises, du remplissage des formations, des taux de sorties en emploi des sortants de formation...) et nourri par des financements ayant permis à certaines branches de renforcer leurs capacités à produire des éléments d'analyse emploi-métiers-compétences. Ce rapprochement est salué par les représentants de branches, qui soulignent l'attention importante du Conseil régional pour prendre en compte leurs spécificités et attentes.

Au niveau infra régional, les capacités d'intervention directe des branches et de collaboration avec les acteurs de l'écosystème EFOP ont également été nettement renforcées, notamment sous l'impulsion du recrutement, par plusieurs branches, de chargés de mission dédiés (postes financés en partie par la subvention accordée par le Conseil régional), chargés d'animer ces partenariats opérationnels et de mettre en œuvre les actions prévues dans les conventions. Ces chargés de mission ont ainsi été amenés à travailler en lien des CDTEF du Conseil régional, des agences Pôle emploi, des Missions locales, ou encore des organismes de formation, jouant un rôle d'ambassadeurs de leurs métiers (auprès de demandeurs d'emploi, notamment), mais également de l'offre de formation régionale (auprès de leurs entreprises adhérentes, notamment). De nombreuses actions ont pu être mises en œuvre dans cette optique et grâce au soutien financier du Conseil régional (ex : organisation de visites d'entreprises, organisation de visites de plateaux techniques, présentations des métiers et formation auprès de stagiaires de la gamme PREPA, interventions dans les réunions d'information collectives de Pôle emploi sur l'offre de formation, accompagnement individuel de stagiaires pendant la formation pour aider l'orientation et limiter le décrochage, organisation de job dating et d'événements de promotion des métiers, création de vidéos de promotion...).

Le bilan est extrêmement positif. Ça a permis à nos entreprises de mieux identifier les acteurs de l'emploi (Pôle emploi, Mission locale, auprès de tous les acteurs susceptibles de mettre en relation...), ça nous a permis d'organiser des job dating, de concrétiser des recrutements... On voit nos chiffres de recrutement en augmentation, et on estime, et nos adhérents aussi, que notre projet a très bien fonctionné. Donc pour nous, le dispositif PIC, vu de cette fenêtre, ça a vraiment été un accélérateur. (Un représentant régional de la Fédération française du Bâtiment)

Le fait qu'il y a des financements mobilisables, ça nous a incités à innover, à réfléchir notre offre de services. C'est vertueux pour nous. Ça nous a aussi mis dans une dynamique différente avec la Région. On s'est sentis considérés dans notre capacité d'action. (Un représentant régional de l'Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture)

Malgré tout, certains interlocuteurs du Conseil régional portent un regard plus mitigé, voire critique, sur certains de ces partenariats opérationnels, dont les traductions restent peu perceptibles et/ou qui n'ont manifestement pas été à la hauteur des attentes (en termes de niveau de mobilisation sur le sourcing de candidats, sur la promotion, notamment).

³⁰ (UIMM (métallurgie), ABEA (IAA), la FFB (Bâtiment), ADN Ouest et Estim Numérique (Numérique), la FRSEA (agriculture), Fibois (filière bois)).

L'absence, à ce jour, de bilan évaluatif réalisé sur cette démarche limite par ailleurs la capacité d'en tirer des enseignements pour la présente évaluation.

7.1.2 Au niveau territorial, une capacité de mobilisation des entreprises confortée par l'action des CDTEF et les possibilités de montage d'actions de formation sur-mesure

Alors que les animateurs territoriaux du Conseil régional (CDTEF) ont vu leur rôle redessiné en 2018 (en lien avec le CPRDFOP et la démarche de territorialisation de l'animation portée par la Région cf. partie 4.1.4), ils ont été davantage amenés à se tourner vers les entreprises (c'est devenu une attente forte de leur poste), avec un enjeu à s'assurer que l'offre déployée corresponde à leurs besoins et que ces dernières s'appuient davantage sur les formations du Conseil régional pour leurs recrutements.

Les CDTEF se sont appuyés sur différents partenaires pour capter ces entreprises : les partenariats avec les branches ont certes été mobilisés (en s'appuyant sur les Contrats d'objectifs sectoriels et sur les liens établis avec les chargés de mission dont les postes ont été cofinancés par le Conseil régional cf. ci-avant), mais également, et surtout, les partenariats avec Pôle emploi et les organismes de formation, qui cultivent aux aussi des liens directs avec des entreprises et sont dès lors en mesure de faire remonter des besoins non couverts sur les territoires.

Les appels à projets qui ont pu être déployés grâce au Pacte, et en particulier l'appel à projets annuel « Gestion Inclusive des Ressources Humaines » (déjà évoqué en partie 4.1.4), s'inscrivait dans cette optique. Cet appel à projets avait en partie pour objet de renforcer l'intervention plus directe auprès d'entreprises et de faire davantage connaître l'offre de services du Conseil régional, notamment auprès des acteurs économiques, pour que ces derniers s'engagent davantage autour des enjeux de compétences à travers des actions concrètes (actions de recrutement, accompagnement d'entreprises dans leur recrutement, sécurisation du parcours dans l'entreprise...).

L'idée au départ, c'est de sensibiliser les entreprises à notre offre de services et les inciter à se tourner vers la formation continue comme moyen de recrutement, mais le cahier des charges était volontairement très ouvert. Au départ, on a décidé de s'appuyer sur les acteurs économiques. On a eu des clubs d'entreprises qu'on ne connaissait pas qui sont venus, par exemple le centre des jeunes dirigeants de Brest, et qui ont organisé un projet où des chefs d'entreprises faisaient une journée complète d'ateliers avec des demandeurs d'emploi et personnes en reconversion, autour d'ateliers divers (jeux, discussions...), le tout pour forcer l'interconnaissance et peut-être faciliter des recrutements.

Mais ce sont surtout les possibilités renforcées de montage d'actions de formation conjoncturelles, « d'actions territoriales » et « sessions spécifiques » (cf. partie 6.2.3), qui ont été, pour les CDTEF, les véritables leviers de développement des liens opérationnels avec des entreprises. On dispose ainsi de relativement nombreux exemples d'entreprises ayant collaboré directement avec la Région, dans le cadre de consortiums associant également Pôle emploi et des organismes de formation, pour le montage et la mise en œuvre de ces actions de formation sur-mesure, et dans lesquels ces entreprises ont souvent pris une part active (notamment dans l'accueil des personnes formées en immersion professionnelle et/ou en contrat de professionnalisation). De réelles dynamiques territoriales ont ainsi pu être impulsées à la demande d'employeurs locaux ayant des besoins de recrutement soudains, par exemple à l'occasion de l'ouverture d'un site industriel ou tertiaire devant accueillir plusieurs dizaines de salariés (ex : formations en logistique pour l'implantation d'une entreprise à Montauban de Bretagne, formation spécifique à Redon pour une usine d'hydrogène ou à Fougères pour la confection) ou des difficultés récurrentes de recrutement (pour les métiers les plus en tension). Il faut toutefois rappeler que ces actions de formation sur-mesure restent malgré tout relativement ponctuelles et lourdes à mettre en place, ce qui en limite de fait la portée. Elles ne constituent pas un outil pouvant être mobilisé de manière massive et offrir la forte réactivité à laquelle aspire une partie des entreprises (cf. ci-après).

Les actions territoriales, c'est intéressant, mais ce n'est vraiment pas facile. Pour une entreprise, c'est vraiment d'une complexité gigantesque. Il faut être structuré pour ça. Aujourd'hui, ce sont surtout des entreprises accompagnées par des branches bien structurées qui peuvent se permettre d'avoir des actions territoriales. (Un partenaire social membre du CREFOP)

Observations issues des études de cas

L'action territoriale « Analyste cybersécurité » (suite³¹) : une action de formation montée en réponse à des besoins identifiés en compétences, mais dans le cadre de laquelle la mobilisation des entreprises est restée complexe

L'action territoriale « analyste cybersécurité », qui a fait l'objet d'une étude de cas dans le cadre de la présente évaluation, illustre relativement bien le levier que peut représenter une action territoriale pour embarquer des entreprises sur des coopérations concrètes sur des actions de formation financées par le Conseil régional. Toutefois, elle illustre également les limites et freins persistants qui peuvent être rencontrés par les OF pour obtenir un réel engagement des entreprises. À noter que cette action territoriale s'inscrit dans un secteur particulier, la cybersécurité, où le sourcing auprès des demandeurs d'emploi dans les recrutements reste extrêmement rare.

...

L'initiative de la création de cette action territoriale « Analyste cybersécurité » revient cependant à l'organisme de formation lui-même, qui, en amont de la proposition faite au Conseil régional, a réalisé un important travail d'analyse et de prospection, et sollicité à ce titre plusieurs entreprises du territoire – entre autres - pour sonder les besoins en matière de compétences en cybersécurité. La démarche a, semble-t-il, été accueillie favorablement par ces derniers (le secteur étant caractérisé par de très importantes difficultés de recrutement), ce qui a en partie justifié le développement de l'action territoriale.

Notre ancrage dans le monde économique se développe assez rapidement. On a un accueil hyper favorable quand on va voir les entreprises. On a un responsable de développement en Bretagne qui va voir toutes les entreprises, et tous les réseaux (BDI, french tech, incubateurs...) pour nous faire connaître (OF, chargée de projet formation)

Un certain nombre d'entreprises, repérées pour partie en lien avec Pôle emploi et la collectivité locale, ont ainsi été invitées à s'engager : dans la mesure où le parcours de formation incluait, après une première étape de formation en centre, le passage sur un contrat en alternance, l'implication des entreprises était une nécessité. C'est principalement par ce biais de l'accueil que les entreprises ont été impliquées, avec en particulier une participation directe à un job dating organisé par l'OF pour faire se rencontrer stagiaires et potentiels employeurs, pour la suite du parcours en alternance.

Malgré tout, l'OF admet que la mobilisation des entreprises, malgré les pénuries de main-d'œuvre, n'a pas été facile, notamment du fait d'une certaine réticence, chez nombre d'entreprises spécialisées dans la cybersécurité, à accueillir des profils « atypiques ». Cette réticence, du point de vue de certains acteurs comme Pôle emploi et la BDI, a toutefois vocation à évoluer dans les années à venir, les entreprises prenant progressivement conscience qu'elles seront de plus en plus « obligées » de recruter en dehors des profils « classiques », du fait de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur.

Par ailleurs, le job dating organisé par l'OF, principal point marquant de la formation en matière de mise en lien direct avec l'entreprise, n'a pas été suffisant pour assurer à tous un contrat. Une partie des apprenants ont trouvé leur alternance via d'autres moyens, souvent au prix d'efforts importants ; d'autres, également, ont dû abandonner le parcours de formation faute d'avoir trouvé une entreprise d'accueil.

Au final, les apprenants, en fonction du résultat obtenu, portent un regard contrasté sur l'appui apporté par l'OF en la matière :

J'ai trouvé grâce à l'OF. Heureusement, car j'ai postulé à plein d'entreprises, mais j'ai toujours eu des réponses négatives. Les entreprises disent qu'elles sont d'accord pour les profils atypiques, que

³¹ Des éléments sur cette étude de cas sont déjà présentés en partie 6.2.3.

ça les dérange pas de nous former, mais après, on a fait les entretiens ici avec le job dating, et personne ne veut de nous. Je me suis dit que je n'allais pas trouver. Mais après, l'OF a mobilisé son réseau et il y avait une ouverture de poste sur laquelle j'ai pu me positionner. Et finalement, je suis un de ceux qui ont eu la meilleure alternance. (Un apprenant)

Ils nous ont dit qu'ils allaient nous trouver une alternance ou nous accompagner pour en trouver une. Dans les faits, les entreprises partenaires ont pris les premiers arrivés à la formation avec les job dating, mais pour moi qui suis arrivé un peu plus tard, ils ont juste envoyé mon CV au cas par cas... Je n'ai eu aucune nouvelle, au point que je me demande s'ils ont envoyé mon CV quelque part ou pas du tout. J'ai fini par trouver mon alternance tout seul, j'ai dû envoyer peut-être 200 candidatures pour avoir une réponse positive. » (Un apprenant)

Il y a une autre personne de la formation qui ratait certains cours pour aller démarcher des entreprises et trouver une alternance : l'OF lui a reproché, sans pour autant l'aider à trouver. Finalement cette personne n'a jamais trouvé et a dû quitter la formation (un apprenant)

Par ailleurs, si la majorité des apprenants a pu trouver une alternance, aucun d'entre eux n'occupe un poste réellement en lien avec l'intitulé de la formation, à savoir, la cybersécurité. Cela est à mettre en miroir des difficultés rencontrées pour mobiliser des entreprises réellement spécialisées dans la cybersécurité. Dans le cadre de la formation, les recrutements se sont généralement faits sur des postes plus généralistes, liés au numérique et à l'informatique, mais éloignés du domaine spécifique de la cybersécurité. D'ailleurs, la grande majorité des jeunes interrogés fait part de l'écart entre le contenu de la formation et la réalité du métier occupé.

Malgré ces bémols, la formation semble rester un levier réel en matière d'insertion professionnelle. Au moment de l'étude, alors que l'action de formation touchait à son terme, plusieurs apprenants (4 sur les 8 interrogés) avaient reçu une proposition d'emploi de l'entreprise dans laquelle ils étaient en alternance, et la plupart se montraient optimistes sur leurs chances de trouver un emploi rapidement. Cependant, les emplois obtenus ne sont pas toujours dans le domaine initialement visé, la cybersécurité.

7.1.3 ... Malgré tout, au niveau structurel, une certaine inertie dans le niveau d'implication des entreprises dans la formation professionnelle du Conseil régional

Malgré de nombreux exemples pouvant être valorisés pour illustrer des cas d'entreprises travaillant en lien direct avec des OF sur des actions de formation, il reste globalement difficile de mobiliser les employeurs dans l'offre de formation structurelle, et le PIC n'a pas constitué un changement de fond sur cet enjeu.

Dans les cahiers des charges QUALIF Emploi, les exigences en matière d'implication des entreprises sont restées dans la continuité de ce qui se pratiquait auparavant : les actions du programme qualifiant incluent toutes au moins une période de stage en entreprise, et plus généralement, les OF sont tenus de favoriser le lien avec l'entreprise (rechercher et préparer ses stages en entreprise, valoriser les acquis dans le cadre des périodes de stages, etc.).

La plupart des OF disposent d'un réseau d'employeurs avec lesquels ils collaborent, qu'ils convient notamment à participer à réunions d'information collective pour rencontrer de futurs apprenants et à accueillir en immersion certains d'entre eux. Toutefois, ces pratiques sont anciennes. En dehors d'actions particulières, ou d'OF ayant décidé de leur propre initiative de mettre un effort particulier sur le lien à l'entreprise, il n'apparaît pas les pratiques aient évolué de manière structurelle sur la période du PIC (malgré une conjoncture qui, elle, a nettement évolué).

Les acteurs régionaux pointent le fait qu'il existe encore une grande diversité de pratiques, parmi les OF, dans leur lien au monde économique. Et que du côté des entreprises, il y a encore des freins importants - notamment la dimension chronophage - pour s'impliquer plus activement, et qui peut être d'autant plus forte que dans le

contexte récent, nombre d'entre elles reçoivent des sollicitations multiples, de la part des différents OF, pour intervenir sur des temps de présentation/promotion de leurs métiers.

On voit que des OF ont des réseaux d'entreprises, mais après, construire une vraie stratégie, c'est autre chose. Il y a des OF de niche qui sont très en lien avec des entreprises, mais il y a aussi des OF, et notamment certains gros réseaux, qui semblent moins aguerris. On est parfois surpris par éloignement de leurs formateurs avec le monde professionnel, et tous n'ont pas forcément de personnels spécialisés dans la relation avec les entreprises. (Conseil régional)

Ces observations résonnent avec l'étude de cas réalisée sur une action QUALIF Emploi, qui témoigne d'une situation dans laquelle l'OF a globalement poursuivi, sur la période du PIC, ses pratiques en matière de collaboration avec les entreprises : il continue de s'appuyer sur un réseau d'employeurs bien établi et inclut des périodes d'immersion professionnelle dans ses parcours, mais avec également des limites soulevées par plusieurs stagiaires qui se montrent relativement insatisfaits de l'accompagnement apporté par l'OF dans la mise en lien avec les entreprises (voir encadré ci-dessous).

Observations des études de cas

Étude de cas QUALIF Emploi Technicien de maintenance industrielle (suite³²) : une proximité avec le monde de l'entreprise qui s'inscrit dans l'historique de l'OF, sans lien particulier avec le PIC

Financée dans le cadre du volet qualifiant de l'offre de formation du Conseil régional (QUALIF Emploi), l'action de formation « Technicien de Maintenance industrielle » (TMI) vise la préparation du Titre professionnel « Technicien de maintenance industrielle ». Elle se déroule sur une période de 9 mois répartie en 1 190 heures.

L'OF entretient une proximité historique avec un réseau d'entreprises, en raison de son rattachement à une importante fédération professionnelle de l'industrie, qui constitue pour lui un levier de premier plan dans la relation aux entreprises du secteur : *« On est un outil au service des entreprises du secteur. On connaît les besoins, les évolutions des métiers et comment adapter notre offre de formation. C'est une vraie force pour nous » (Organisme de formation, direction)*

À ce titre, les entreprises sont fréquemment parties prenantes des formations, que ce soit en amont (ex : participation à des informations collectives valorisant la formation), pendant (accueil de stagiaires) ou à la sortie (présence dans les jurys de titularisation, proposition d'offres d'emploi aux sortants de formation). Certains personnels de l'OF constatent d'ailleurs que l'engagement des entreprises s'est renforcé au cours des dernières années, en raison de la conjoncture qui les pousse à « aller chercher » des candidats potentiels là où ils peuvent se trouver :

« Il y a une implication des entreprises qui se sont manifestées auprès de nous avant-même le démarrage de la formation. La participation aux réunions d'information collectives des QUALIF Emploi est de plus en plus fréquente. Les entreprises précisent leurs attentes : « on recherche des personnes pour des CDI » (Organisme de formation, Conseillère Relation entreprises)

« Il y a un lien très étroit avec les entreprises qui influencent directement le parcours de formation. Il y a beaucoup de relationnel. Elles me contactent directement pour savoir si je n'ai pas des demandeurs d'emploi à leur orienter ». – (Organisme de formation, formateur)

L'organisme de formation est par ailleurs doté d'un service dédié à la relation « entreprises ». Créé de longue date, ce service est composé de conseillers « relation entreprises ». Leur fonction s'articule autour de deux actions : 1/ un rôle de lien et de proximité avec les entreprises pour identifier les besoins en formation et les offres d'emploi disponibles sur le territoire et 2/ une mission d'accompagnement dans l'insertion

³² Des éléments sur cette étude de cas sont déjà présentés en partie 6.2.2.

professionnelle des stagiaires (TRE ; mise en relation avec un carnet d'adresses, etc.). Les conseillers « relation entreprises » jouent également un certain rôle dans les contenus de formation, puisqu'ils permettent de faire le lien avec les besoins des entreprises en termes de compétences et de main-d'œuvre.

« Je fais un travail de mise en relation, de facilitateur. Je pars des entreprises même si je les mets en lien avec les candidats en formation. Je n'interviens pas que sur le QUALIF Emploi, mais pour la formation TMI, je vais faire le lien entre les entreprises et la formation : repérer les entreprises qui recherchent en maintenance et les convier aux infos col, ainsi qu'un travail étroit avec la chargée de recrutement et le formateur référent. (Organisme de formation, Conseillère relation entreprises)

Cette proximité constitue un atout pour l'insertion professionnelle des stagiaires. De fait, la formation affiche 75%³³ d'entrée en emploi sur les groupes de stagiaires ayant suivi la formation sur la période 2019-2021.

Malgré tout, parmi les stagiaires rencontrés, plusieurs pointent un accompagnement insuffisant dans la mise en relation avec les entreprises, ce qui contraste assez nettement avec les informations présentées par les équipes, et soulignent en revanche la distance entretenue par nombre d'entreprises avec le monde de la formation professionnelle.

« Ils nous ont donné une liste d'entreprises au début de la formation, mais bon c'est tout. C'est à nous de les solliciter. On ne sait même pas trop comment s'organisent les entreprises, si elles ont un service maintenance ou si c'est juste une personne » (stagiaire)

« Il faut qu'ils renforcent le lien avec les entreprises, qu'elles soient présentes dans la formation, qu'elles viennent nous rencontrer, qu'on sache celles qui recrutent ou qu'on sache celles qui sont d'accord pour prendre des stagiaires, parce que là ce n'est pas vraiment le cas. J'ai sollicité par moi-même une quinzaine d'entreprises, mais elles m'ont toutes dit non. Elles n'ont pas de temps à consacrer à la formation » (stagiaire)

7.2 Un Pacte ayant conforté la création de nouveaux outils d'analyse des besoins, mais dont les usages opérationnels restent à ce jour peu visibles

Parmi les objectifs du CPRDFOP, repris entièrement dans le Pacte régional, l'un des enjeux forts était de parvenir à améliorer les capacités d'analyse prospective emplois-métiers-compétences, en travaillant sur le partage de données/productions et en créant les conditions d'une large appropriation de la connaissance produite.

En premier lieu, le Pacte a favorisé des articulations partenariales qui ont permis au Conseil régional de développer une vision plus fine - et plus partagée - sur la nature des besoins : outre les partenariats avec les branches professionnelles (évoqués ci-avant), la période de déploiement du Pacte a également été l'occasion d'un renforcement notable de la coordination avec Pôle emploi et l'Etat, ainsi que d'un soutien au GREF Bretagne dans la production de diverses analyses (tableau de bord des indicateurs du Pacte régional, enquêtes parcours post-formation... - voir détails en partie 3.2).

Par ailleurs, le Pacte a donné l'occasion de créer d'autres outils d'analyse emplois-métiers-compétences, notamment :

- Le développement du site internet Focus emploi formation, dont le développement a été confié au GREF, et qui permet de mettre à disposition un diagnostic dynamique sur l'emploi, le marché du travail, la formation au niveau régional et sur les territoires de Bretagne, intégrant l'accès à des données territorialisées. Focus Emploi-Formation s'adresse aux acteurs de l'emploi, de l'insertion, de la formation et de l'orientation professionnelle, et plus largement à destination de toutes les personnes en recherche

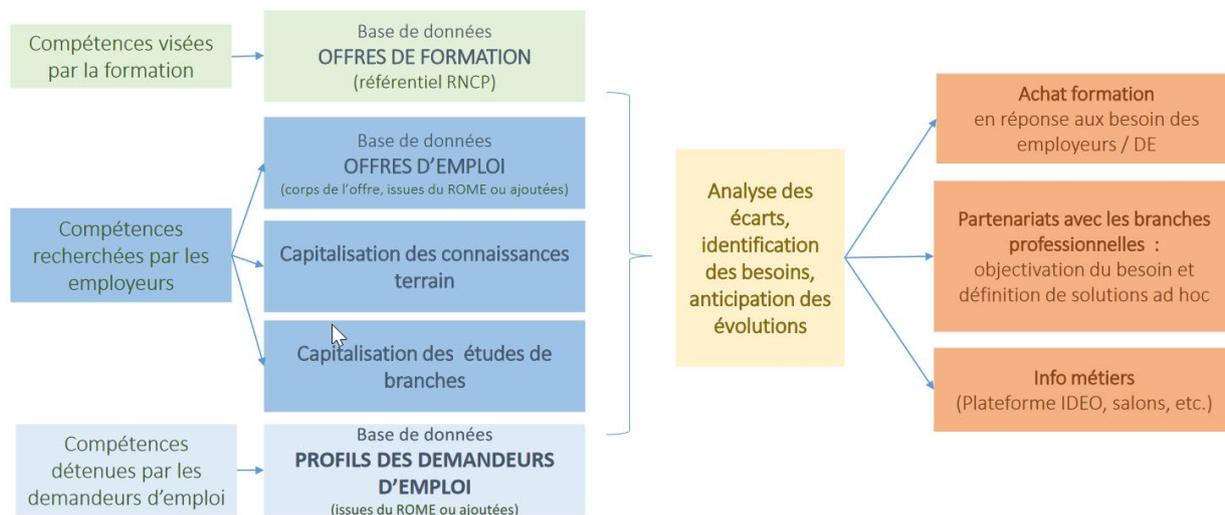
³³ Source : Organisme de formation – Données du service qualité – Groupe 2019-2021

de statistiques sur ces sujets. L'outil est accessible en ligne³⁴, et régulièrement mis à jour, Focus Emploi-Formation est un outil dynamique au service. Il a été construit, dans une démarche partenariale, avec l'Insee Bretagne, Pôle emploi Bretagne, l'Académie de Rennes, la DRAAF Bretagne, la DIRM-NAMO, l'URSSAF Bretagne, la MSA Armorique.

- Le développement – toujours en cours au moment des investigations - d'un nouvel outil numérique visant à connaître précisément le besoin en compétences. Partant du constat que les outils existants ne permettaient, jusqu'alors, que de réaliser des analyses au niveau métiers ou diplôme, la démarche vise à disposer d'éléments d'analyse « à la maille compétences » et de connaître le besoin en compétences sur le territoire. Il s'agit d'un outil d'analyse et d'aide à la décision pour les professionnels, ayant vocation à rendre visibles et mesurer les écarts entre les compétences attendues et disponibles, autrement dit à analyser plus finement le besoin en compétences des entreprises. L'outil s'appuierait sur les sources de méta données disponibles :
 - › Les offres d'emploi et les profils des demandeurs d'emploi (Pôle emploi)
 - › Les référentiels emploi-compétences (ROME 4.0, ESCO, RECTEC, etc.)
 - › Les référentiels de formation (RNCP, ...)
 - › L'offre de formation (GREF Bretagne)

Cependant, les acteurs régionaux ne disposent pas à ce jour d'un recul suffisant sur la manière dont ces outils sont ou pourraient être appropriés. Le Conseil régional ne dispose pas de données sur l'utilisation de Focus emploi formation, dont les traductions opérationnelles dans l'appui à l'action restent donc peu perceptibles (une enquête auprès de ses partenaires devrait être lancée prochainement à ce sujet). Concernant l'outil d'identification des besoins en compétences, celui-ci est toujours en cours de développement, sa portée et ses éventuelles limites ne peuvent être analysées à ce jour.

Logique d'action théorique de l'outil d'analyse des compétences (en cours de développement)



Source : Conseil régional, Présentation de l'outil d'identification du besoin en compétences aux partenaires

³⁴ <https://focus-emploi-formation-bretagne.bzh/>

7.3 Des effets du PIC qui restent difficilement mesurables sur la capacité de l'offre de formation régionale à répondre aux besoins en compétences des entreprises

7.3.1 Un apport volumétrique permettant de former davantage de demandeurs d'emploi sur les secteurs en tension, mais des besoins qui restent en partie insatisfaits du fait des difficultés de sourcing

La volonté de répondre aux besoins du monde économique à travers son offre de formation ne constitue pas un enjeu nouveau pour le Conseil régional, qui, précédemment au lancement du nouveau marché QUALIF Emploi 2019-2021, avait mené une large consultation auprès des branches, afin de connaître leurs besoins et d'adapter son offre en conséquence. Cette consultation avait donné lieu à un document d'orientation des formations, intégrant des éléments d'analyse prospective pour plus de 20 secteurs d'activités, et c'est sur cette base que le marché QUALIF Emploi 2019 avait été construit. À ce titre, les représentants de branche interrogés témoignent de l'écoute dont fait preuve la Région Bretagne, et de l'effort qu'elle met à prendre en compte leurs attentes dans la construction de son programme de formation (à titre d'exemple, la FRSEA mentionne le fait qu'une formation permettant la mise en place d'un CQP élevage a été mis en place dans le nouveau marché QUALIF Emploi).

Dans la réponse aux besoins des entreprises, la plus-value perçue du Pacte consistait en premier lieu dans l'apport volumétrique, permettant de former des volumes plus importants de demandeurs d'emploi pour les amener vers ces métiers. Et de fait, l'enquête d'insertion à 12 mois réalisée par le GREF³⁵ auprès des anciens apprenants de QUALIF Emploi montre des taux d'insertion professionnelle, et a fortiori dans des métiers en relation avec la formation réalisée, plutôt satisfaisants : 69% des sortants de formation qualifiante sont en emploi 12 mois après, et parmi eux, 76% dans un métier en lien avec la formation suivie. En outre, même les formations préqualifiantes du Conseil régional affichent des taux d'accès à l'emploi 6 mois après la sortie non négligeables (17% sont en emploi, un mois après la sortie de formation³⁶).

Cet apport volumétrique reste cependant quelque peu freiné par les difficultés de sourcing rencontrées, et à ce titre, les représentants de branches pointent à la fois des limites sur le plan quantitatif – déjà largement évoquées – mais également sur le sourcing qualitatif, c'est-à-dire au regard des profils des sortants de formation.

Sur le plan quantitatif d'abord, comme évoqué précédemment, les difficultés à capter les publics se sont intensifiées sur la période, et les entreprises ont connu des pénuries de main-d'œuvre qui sont restées importantes. Même si les formations régionales prennent une part reconnue dans l'orientation de la main-d'œuvre vers ces secteurs en tension (ce que les représentants de branche reconnaissent), le PIC n'a manifestement pas permis une montée en charge suffisante pour pouvoir combler les tensions de recrutement.

Le résultat, c'est qu'on reste avec des financements mobilisés, mais non consommés. Donc nous, en tant que branche, on a du besoin de formation, mais on a un problème de sourcing. On a des emplois à occuper immédiatement, qui nécessitent de la formation, mais on reste conjoncturellement en difficulté à attirer des personnes sur nos formations. Ça a toujours été le cas, depuis 15 ans, mais maintenant toutes les branches ont le même problème. [...] On a augmenté le nombre de formations finançables par la Région, on a augmenté l'offre de formation, mais on n'a pas confirmé la capacité à recruter plus sur ces formations. C'est la limite de ce ciblage de financement, car le sourcing n'est pas indéfiniment extensible. (Représentant de Branche professionnelle A)

On reste sur un décalage quantitatif important, malgré les dispositifs PIC, malgré les formations du Conseil régional. On a une telle augmentation des besoins qu'on garde un décalage quantitatif très

³⁵ GREF Bretagne, Enquête d'insertion à 12 mois des dispositifs du Conseil régional de Bretagne, sortants 2020

³⁶ GREF Bretagne, Enquête auprès des stagiaires et des sortants, Octobre 2021

important. Avec un taux de chômage en Bretagne à 5,8%, on se dit que le fossé entre l'offre et la demande ne peut que s'accroître. (Représentant de branche professionnelle B)

Sur le plan qualitatif, ensuite, plusieurs représentants de branches soulignent le fait qu'il persiste un décalage entre les attentes des employeurs et les profils des sortants de formation du Conseil régional. Malgré les démarches menées par le Conseil régional et les branches pour sensibiliser les entreprises à la nécessité, au regard du contexte socio-économique, de s'ouvrir à des profils plus éloignés (c'était par exemple le sens de l'appel à projets « Gestion inclusive des ressources humaines » ou de certaines actions menées dans le cadre des partenariats opérationnels avec les branches – évoqués précédemment), il reste que nombre d'entreprises restent réfractaires à l'embauche de personnes ayant des freins périphériques trop nombreux. Cela est particulièrement marqué, par exemple, dans les secteurs comme celui de l'informatique, où les exigences des employeurs restent très élevées malgré la pénurie et où nombre de sortants de formation rencontrent un faible taux de sortie en emploi³⁷ (45%). À l'inverse, cela est moins marqué dans un secteur comme le BTP, qui apparaît nettement plus ouvert et habitué à un public fragilisé, et affiche quant à lui des taux de sorties en emploi parmi les plus élevés (75%³⁸).

Dans le numérique, les entreprises vont plutôt chercher des publics déjà qualifiés, ou en reconversion, mais des publics qui ont déjà fait leurs preuves. Les publics éloignés de l'emploi, c'est limité, quelques entreprises vont les chercher, car elles ont une vocation sociale, mais ce n'est pas la majorité. Et pourtant, les besoins en recrutement sont énormes... Mais malgré tout, les profils de demandeurs d'emploi de longue durée, on ne peut les amener que sur des jobs plus simples, sur du support informatique, et là, il y a moins de besoins, et les boîtes restent peu ouvertes. (Représentant de branche professionnelle C)

Parmi les emplois agricoles qu'on fléchait, car il y avait de forts besoins, il y avait des emplois en élevage, qualifiés, qui nécessitent de la formation, mais nécessitent aussi souvent une base de compétences chez les candidats. On est allés chercher des candidats éloignés, mais qui ont à la fois des freins en termes de compétences, mais aussi freins périphériques. Finalement le parcours de formation proposé n'est pas adapté. Les résultats n'ont pas été concluants. (Représentant de branche professionnelle A)

7.3.2 Un programme qualifiant dont la réactivité reste limitée par le cadre des marchés publics, et des « actions territoriales » et « sessions spécifiques » qui ne permettent qu'en partie de l'assouplir

Les représentants des branches professionnelles pointent également la rigidité structurelle du programme régional qualifiant, qui reste de leur point de vue relativement « figé » par le cadre contraignant des marchés publics, malgré les efforts du Conseil régional pour l'assouplir (cf. partie 6.2.3).

Cette rigidité s'observe dans les contenus (cadres fixés par les certifications), mais surtout dans les modalités d'organisation des sessions de formation, l'offre du Conseil régional restant essentiellement structurée autour de formations suivant un calendrier figé, avec des sessions de date à date, qui peuvent être en décalage avec les besoins urgents de certaines entreprises.

Les actions territoriales et sessions spécifiques semblent pourtant avoir réellement constitué un levier pour pallier aux manques de l'offre structurelle et répondre à des besoins émergés du terrain. Malgré tout, elles restent des instruments relativement lourds à mettre en place, qui mettent souvent plusieurs mois avant de permettre aux actions de formation de voir le jour. Elles ne constituent donc qu'une réponse partielle à la demande d'assouplissement exprimée par plusieurs représentants de branches.

³⁷ ³⁷ Source : GREF Bretagne, Enquête d'insertion à 12 mois des dispositifs du Conseil régional de Bretagne ; sortant 2020. L'enquête d'insertion 12 mois après la sortie de formation QUALIF Emploi, menée par le GREF, souligne que l'informatique est l'un des secteurs dans lequel le taux d'accès à l'emploi un an après la fin de formation est le plus faible taux (45%) parmi les différents secteurs représentés dans l'offre de formation du Conseil régional.

³⁸ Source : GREF Bretagne, Enquête d'insertion à 12 mois des dispositifs du Conseil régional de Bretagne ; sortant 2020

On aurait besoin d'avoir un maximum de fluidité, mais la région a des freins qui sont liés au format des marchés publics. C'était un objectif du PIC de faire bouger ça, mais les retours que j'ai eus, c'est que ça restait encore assez lourd. Or, on a des entreprises qui ont des besoins tout de suite, par exemple si elle recrute 20 personnes d'un coup. Les dispositifs régionaux ne sont pas assez souples pour ce type de besoins. On a besoin d'avoir outils de droit commun plus souple. (Représentant de branche professionnelle D)

8 Conclusions générales

1. Des évolutions favorables en matière de gouvernance et d'animation territoriale, qui n'ont cependant pas permis d'assurer une mise en cohérence globale du déploiement du PIC à l'échelle régionale

En Bretagne, le déploiement du PIC s'est inscrit dans un cadre partenarial qui était déjà bien structuré entre les acteurs intervenant sur le champ EFOP. Dans la continuité du Plan 500 000, le PIC est venu stimuler des dynamiques partenariales déjà soutenues sur les thématiques emploi-formation, en particulier à travers le Pacte régional d'investissement dans les compétences, qui a donné lieu à une comitologie régionale dédiée (comités de pilotage et comités techniques du Pacte), à des échanges bilatéraux intensifiés entre institutionnels (notamment au sein du triptyque Région / Etat / DR Pôle emploi), ainsi qu'à la mise en place système de suivi commun des entrées en formation.

Comme dans les autres régions, le Haut-Commissariat aux Compétences (HCC) a joué un rôle de premier plan dans le déploiement du PIC en Bretagne, et entretenu, jusqu'à sa disparition fin 2022, une relation de confiance avec le Conseil régional, avec une réelle fluidité de la relation de travail facilitée par une convergence de vue sur les orientations à poursuivre en matière de transformation de l'appareil de formation. De son côté, la DREETS a également été un acteur présent dans la gouvernance du Pacte, mais dans une posture qui est restée davantage « spectatrice », du fait d'un manque de ressources humaines mobilisables, d'un manque des compétences techniques spécialisées sur la formation professionnelle, ainsi que d'un accès parfois difficile à l'information sur le déroulement des actions du Pacte (renforcé notamment par l'absence de liens directs avec le HCC, par les difficultés à obtenir des informations précises auprès du Conseil régional, et enfin par son éloignement avec l'appareil de formation).

La DR Pôle emploi s'est également avérée un acteur non négligeable dans la mise en œuvre du Pacte en Bretagne, non seulement du fait de la délégation d'enveloppe Pacte octroyée par le Conseil régional, mais surtout du fait de la nécessaire coordination de l'achat de formation entre les deux entités, enjeu encore renforcé par le contexte de très faible taux de chômage renforçant les risques de concurrence entre les achats de l'un et de l'autre. Les deux acteurs se sont fortement appuyés sur les « cellules d'ingénierie territoriale », instances de coordination datant du Plan 500 000, pour assurer cette coordination, qui n'a malgré tout pas permis de lever tous les risques de concurrence entre formations du PRF et AFC. C'est pourquoi, en 2022, le renouvellement de la convention de partenariat a finalement été l'occasion pour la Région et la DR Pôle emploi, d'un commun accord, de mettre fin à l'achat d'actions de formation collectives par la DR Pôle emploi, tout en renforçant par ailleurs la coordination sur le diagnostic des besoins.

En dehors du Pacte, en revanche, le volet national du PIC n'a pas donné lieu à un pilotage régional en tant que tel. Si la DREETS a assuré le pilotage de l'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles » et soutenu un effort d'animation de l'ensemble des lauréats des appels à projets nationaux présents sur le territoire (à travers la plateforme et l'animatrice la PLACE, notamment), elle n'a malgré tout eu qu'une prise limitée sur nombre de projets lauréats du PIC national, déployés en région, mais sélectionnés et pilotés en direct par la DGEFP. Le Conseil régional, quant à lui, n'a pas été associé au suivi régional des dispositifs nationaux du PIC, et estime à ce titre avoir manqué d'informations sur le déroulement de ces actions, situation d'autant plus regrettable, de son point de vue, au regard des nombreux « points de frottement » entre ses propres dispositifs et ceux du national.

Finalement, c'est davantage au niveau local que des articulations ont pu se construire entre les différents volets du PIC, même si ces dernières sont restées ponctuelles et que de nombreux effets concurrence sont restés fortement ressentis par les acteurs de terrain. Les animateurs territoriaux du Conseil régional ont pu, ponctuellement, collaborer avec des porteurs de projets du volet national du PIC, sans pour autant parvenir à construire des collaborations structurées et systématiques et à véritablement « raccrocher » ces dispositifs nationaux au PRF. De même, les instances de coordination déployées sur le territoire (CTEF, cellules d'ingénierie, SPET) ont permis, dans un certain nombre de cas, d'alerter sur des risques de concurrence et d'éviter que plusieurs

dispositifs similaires soient déployés sur un même territoire, mais cela n'a été que ponctuel et globalement, nombre de situations de concurrence entre dispositifs n'ont pas pu être prévenues, interrogeant dès lors la cohérence globale du PIC.

2. Une période marquée par une augmentation de l'accès des demandeurs d'emploi à la formation, résultant à la fois d'un aspect mécanique et d'un certain nombre d'évolutions dans les pratiques des acteurs

Alors même que la Bretagne affichait déjà, avant le PIC, l'un des taux d'accès des demandeurs d'emploi à la formation les plus élevés de France, le PIC a contribué à renforcer encore ce taux d'accès, en premier lieu par un effet mécanique lié au développement quantitatif de l'offre de formation qu'il a généré. Cette augmentation de l'accès à la formation est en effet corrélée à une augmentation également observée du nombre d'entrées en formation, dans un contexte pourtant marqué par une baisse du taux de chômage et des tensions grandissantes sur le marché de l'emploi. La Bretagne est ainsi restée, sur la période, l'une des régions les plus favorables à l'entrée en formation des demandeurs d'emploi, en France.

Au-delà de l'effet mécanique généré par le PIC, cette évolution favorable de l'accès à la formation peut également être reliée au renforcement notable des aides financières (avec notamment la mise en place d'une nouvelle aide à la formation prenant la place de la rémunération des stagiaires prévue par le Code du travail, et offrant des conditions plus favorables pour les publics les plus fragiles), à la densification du maillage territorial des lieux de formation (favorisé par de nouvelles règles d'allotissement ; l'appel à projets tiers-lieux ; ou encore l'essor des d'actions délocalisées via des « sessions spécifiques ») ou encore à un ensemble de mesures prises par le Conseil régional pour rendre les acteurs de la formation plus proactifs dans la captation des publics (levée de l'obligation de prescription par un opérateur du SPE ; exigences renforcées vis-à-vis des OF dans les cahiers des charges du PRF à propos du sourcing). Ces différents leviers, dont une part importante ont été rendus possibles par le Pacte, semblent avoir été autant de leviers pour favoriser les entrées en formation.

Concernant les pratiques professionnelles, les acteurs de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et de la formation ont également évolué sur la période de déploiement du PIC : on observe en particulier une proactivité renforcée des OF bretons pour promouvoir leur offre et aller vers les publics (favorisée, entre autres, par la levée de l'obligation de prescription décidée par le Conseil régional) ainsi qu'une amorce de diversification des acteurs orientant des demandeurs d'emploi vers la formation (avec notamment des acteurs hors du « champ emploi formation orientation professionnelle »). Les prescripteurs traditionnels, et plus particulièrement les agences Pôle emploi et les Missions locales, sont malgré tout restés des incontournables dans l'orientation vers la formation, et, bien que leurs pratiques professionnelles d'accompagnement et d'orientation vers la formation n'aient pas été profondément transformées par le PIC, on observe quand même chez certaines un effort supplémentaire en faveur de la promotion de la formation (par exemple, à travers des événements ou la multiplication des informations collectives).

Il est enfin important de noter qu'au-delà de la mise en œuvre du PIC, la période a également été marquée par de multiples phénomènes exogènes qui ont fortement impacté les logiques d'accès des demandeurs d'emploi à la formation (crise sanitaire, baisse continue du chômage, tensions de recrutement grandissantes, essor du CPF autonome...). Sur le terrain, cela s'est notamment traduit par des difficultés grandissantes pour capter des candidats à la formation, lié notamment à un « effet ciseau » entre une offre de formation particulièrement abondante, et un taux de chômage qui a retrouvé des niveaux très faibles depuis la sortie de crise sanitaire. On observe également des évolutions des profils de publics entrant en formation : si au global, la part de publics peu qualifiés apparaît en baisse dans les entrées en formation du Conseil régional et de Pôle emploi en Bretagne, en revanche, les publics « prioritaires », cumulant un ou plusieurs freins, restent très majoritaires parmi eux.



3. Un ensemble de mesures mises en œuvre pour mieux sécuriser les parcours et favoriser les passerelles entre dispositifs, mais qui se sont confrontées à une complexification de l'écosystème et à la fragilité grandissante des publics

Alors que la notion de parcours sans couture a été fortement mise en avant dans le cadre du PIC, le Conseil régional de Bretagne avait de son côté également initié une réflexion autour des moyens de mieux sécuriser les parcours et favoriser les passerelles entre ses différents dispositifs et formations.

Indépendamment du PIC, la Région avait déjà entamé une restructuration interne visant à renforcer la présence sur le terrain de ses chargés de développement (CDTEF), afin que ces derniers puissent être davantage en lien direct avec les écosystèmes d'acteurs locaux et puissent à la fois favoriser l'échange d'informations, l'interconnaissance et le montage de projets en commun (des conditions jugées favorables à une meilleure articulation d'ensemble). Elle avait par ailleurs également inscrit dans les cahiers des charges de ses nouveaux marchés (renouvelés en 2018/2019) des attentes nettement renforcées vis-à-vis des OF au sujet de leur collaboration entre eux (notamment pour assurer les passerelles entre les formations préqualifiantes et les formations certifiantes / qualifiantes) ainsi qu'avec les autres acteurs de leurs écosystèmes réceptifs (prescripteurs, acteurs sociaux, collectivités, etc.) afin de favoriser à la fois l'accompagnement en amont et en aval des formations.

L'arrivée du Pacte, dans ce contexte, a permis au Conseil régional d'enrichir encore ses leviers d'action pour la sécurisation des parcours : il lui a notamment permis de généraliser et de développer un dispositif d'accompagnement à l'accès à la qualification (AAQ), qui était jusque-là simplement expérimenté, mais qui a pu prendre son essor grâce au Pacte et bénéficier à plus de 3 000 stagiaires. Le Pacte a également été un levier d'essor pour des actions de formation conjoncturelles, et en particulier des actions territoriales, dispositif qui, bien souvent, amène à construire des parcours de formation longs allant jusqu'à l'embauche, articulant formations régionales, POEC et contrats de professionnalisation (plus de 5 500 stagiaires au total). Enfin, le Pacte a été l'occasion pour le Conseil régional de soutenir et d'expérimenter divers moyens pour réduire, chez les stagiaires, le poids des freins périphériques et ainsi limiter les ruptures de parcours (ex : freins à la mobilité, garde d'enfant, logement...), sans pour autant être en mesure d'apporter des réponses structurelles (hormis l'aide à la formation évoquée ci-avant, qui constitue déjà un premier niveau de réponse universel).

Les effets de ces différentes mesures sur les pratiques et les parcours des apprenants restent difficilement mesurables au global. Les professionnels rencontrés reconnaissent pour beaucoup des évolutions qu'elles attribuent en partie aux efforts du Conseil régional (qui sont pour certaines liées, plus ou moins directement, au PIC), notamment en termes d'interconnaissance entre acteurs EFOP et de capacité à accompagner les stagiaires dans la suite de parcours (notamment grâce à AAQ). Pour autant, la période du PIC n'a pas non plus marqué une rupture dans les pratiques, nombre d'OF étant déjà aguerris à des pratiques « d'accompagnement global » et toujours confrontés, sans évolution notable, à la volatilité des stagiaires et au poids des freins périphériques face auxquels ils n'ont pas toujours de solutions à proposer (malgré les aides renforcées de la Région).

Enfin, l'une des évolutions notables, qui en grande partie liée au PIC, a été la multitude de nouveaux dispositifs qui se sont développés, et qui restent considérés assez sévèrement par une grande part des acteurs bretons de la formation, qui pointent une certaine confusion générée par ces développements – y compris pour les prescripteurs. En Bretagne, le regard est d'autant plus sévère que nombre de ces dispositifs ne sont pas « connectés » à l'offre de formation du PRF (même si des exceptions existent, comme PREPA Compétences, qui constitue tout de même un levier pour des poursuites de parcours en formation). Ces effets de concurrence sont également renforcés par le fait que le PRF contient également de son côté une offre de formation préqualifiante (gamme PREPA) déjà dense, à laquelle les dispositifs du PIC viennent se surajouter.

4. Une stratégie de transformation de l'appareil de formation par les marchés publics et la sensibilisation des OF, qui a impulsé des évolutions de pratiques pédagogiques, mais qui restent plus ponctuelles que structurelles

En Bretagne, l'arrivée du PIC s'est inscrite dans un contexte marqué par une réflexion déjà bien avancée du Conseil régional sur le renouvellement de son offre de formation, qui suivait des principes proches de ceux qui ont été portés par le PIC. À ce titre, les discussions engagées avec le HCC dans le cadre de l'élaboration du Pacte régional avaient fait état d'une vraie convergence de vue entre les deux structures en matière d'ambitions de transformation de l'appareil de formation. Le Pacte avait alors été perçu, au niveau régional, comme un « accélérateur » de transformations. Il avait ainsi conforté la Région dans son ambition transformatrice, qui s'était traduite, dès 2018/2019, par un nouveau programme régional de formation articulé autour de la gamme PREPA et de QUALIF Emploi.

Avec l'appui du Pacte, la Région avait également souhaité faire évoluer sa posture vis-à-vis des organismes de formation, afin d'être davantage en position de sensibiliser et d'encourager ces derniers à faire évoluer leurs pratiques de leur propre initiative. C'est dans cette optique qu'elle a développé « Les Rendez-vous du Pacte », programme de conférences et de webinaires adressés aux OF, et qu'elle a soutenu l'organisation de divers événements, salons et conférences spécialisés sur l'innovation dans la formation, le tout dans le but de sensibiliser les organismes de formation sur les innovations pédagogiques et technologiques utilisables dans le champ de la formation.

En termes d'évolutions concrètes observées dans l'appareil de formation, les transformations les plus spectaculaires ont concerné l'offre de formation préqualifiante, avec en particulier PREPA Projet, dispositif qui constituait une innovation considérable, du fait de son mode d'achat forfaitaire, combiné avec attentes en termes de contenus et modalités jusque-là inédites (fonctionnement en entrée et sortie permanente, parcours à la carte, fortes marges de manœuvres laissées aux OF...). Les OF interrogés, et surtout, l'évaluation qui a été spécifiquement dédiée à PREPA Projet³⁹, témoignent des évolutions relativement profondes que cela a amené dans les pratiques pédagogiques des OF concernés.

Sur le volet qualifiant, des exigences nouvelles ont également été intégrées dans les cahiers des charges de QUALIF Emploi (notamment concernant le découpage en blocs de compétences, la digitalisation...), mais l'ensemble s'inscrit davantage en continuité de l'offre telle qu'elle existait auparavant, notamment en termes de modalité d'achat (unité d'achat à l'heure-stagiaire). Pour les OF positionnés sur ces marchés, les évolutions dans les pratiques pédagogiques apparaissent moins marquées, s'amorcent seulement, notamment en ce qui concerne la modularisation, du fait de l'ampleur des transformations que cela peut recouvrir (en termes de gestion RH, de compétences et pratiques professionnelles des formateurs, d'outils de gestion, d'outils pédagogiques, de modèle économique...). On observe en revanche des évolutions importantes en matière de digitalisation, soutenues d'ailleurs par un dispositif d'accompagnement à la digitalisation des OF mis en œuvre par la Région depuis 2021, mais les évolutions observées jusqu'ici restent principalement liées à la crise sanitaire et moins à l'évolution du PRF ou aux interventions de la Région.

Enfin, l'un des principaux apports du Pacte a été l'essor des actions de formation conjoncturelles, sur-mesure, sous la forme des « actions territoriales » et des « sessions spécifiques » : sans avoir été initiées par le Pacte lui-même, ces actions ont vu leur nombre évoluer significativement sur la période, stimulé à la fois par le dynamisme des CDTEF, les financements du Pacte et la légitimité qu'elles ont progressivement acquise aux yeux des acteurs du territoire. Elles ont permis d'apporter une souplesse supplémentaire dans l'offre de formation - objectif qui était recherché initialement et clairement affirmé dans le Pacte – mais leur élaboration reste malgré tout souvent complexe, chronophage, et nécessite des capacités d'ingénierie non négligeables.

³⁹ Dares, Évaluation qualitative du dispositif Prépa-Projet mené par la Région Bretagne dans le cadre du PIC, 19 octobre 2022

5. Une certaine proximité gagnée avec les entreprises grâce à l'essor des Actions territoriales, mais structurellement, des freins qui restent importants l'implication des entreprises dans les formations et la réponse aux besoins en compétences des territoires

La réponse aux besoins économique avait toujours été une préoccupation forte du Conseil régional de Bretagne, qui avait d'ailleurs été réaffirmée dans le CPRDFOP 2017, dont les ambitions en la matière avaient été en grande partie reprises dans le Pacte régional d'investissement dans les compétences.

Le Pacte a d'abord été l'occasion pour le Conseil régional de renforcer des partenariats avec plusieurs branches professionnelles, au travers de subventions ayant permis de financer des postes et de mobiliser ces dernières la réalisation d'actions, notamment de promotion des métiers et de sourcing de candidats, qui ont apparemment donné des résultats inégaux. Le Pacte a également permis à la Région de développer plusieurs nouveaux outils de diagnostic des besoins, mais dont les usages restent à ce jour peu développés.

Mais sur la période de déploiement du PIC, c'est surtout la posture des CDTEF, et leur proximité avec les écosystèmes locaux – notamment les entreprises – qui a constitué une évolution notable : ces derniers ont été davantage amenés à se tourner vers les entreprises, et pour ce faire, ont dû s'appuyer davantage sur différents partenaires : les branches professionnelles, et surtout, Pôle emploi et les organismes de formation, qui cultivent aussi des liens directs avec des entreprises et sont dès lors en mesure de faire remonter des besoins en compétences. Ce travail de veille a notamment abouti au montage d'actions conjoncturelles, et en particulier « d'Actions territoriales ». On dispose ainsi de relativement nombreux exemples d'entreprises ayant collaboré directement avec la Région, dans le cadre de consortiums associant également Pôle emploi et des organismes de formation, pour le montage et la mise en œuvre de ces actions de formation sur-mesure, et dans lesquels ces entreprises ont souvent pris une part active (notamment dans l'accueil les personnes formées en immersion professionnelle et/ou en contrat de professionnalisation).

Malgré tout, dans l'offre de formation structurelle, il reste difficile de percevoir des changements de fond dans le rapport des OF aux entreprises. Les investigations réalisées ne font pas état d'évolutions notables sur la manière dont peuvent être mobilisés les employeurs dans le déroulement de la formation, à l'exception d'un certain nombre de cas particuliers déjà évoqués (actions conjoncturelles, entreprises mobilisées dans le cadre d'action portées par les branches...). Dans les cahiers des charges QUALIF Emploi, les exigences en la matière sont restées dans la continuité de ce qui se pratiquait auparavant : les actions du programme qualifiant incluent toutes au moins une période de stage en entreprise, et plus généralement, les OF sont tenus de favoriser le lien avec l'entreprise (rechercher et préparer ses stages en entreprise, valoriser les acquis dans le cadre des périodes de stages, etc.). Les acteurs régionaux pointent le fait qu'il existe encore une grande diversité de pratiques, parmi les OF, dans leur lien au monde économique. Et que du côté des entreprises, il y a encore des freins importants - notamment la dimension chronophage - pour s'impliquer plus activement, et qui peut être d'autant plus forte que dans le contexte récent, nombre d'entre elles reçoivent des sollicitations multiples, de la part des différents OF, pour intervenir sur des temps de présentation/promotion de leurs métiers.

Au final, dans la réponse aux besoins des entreprises, la plus-value perçue du Pacte a principalement consisté dans l'apport volumétrique, permettant de former des volumes plus importants de demandeurs d'emploi pour les amener vers ces métiers. Et de fait, l'enquête d'insertion à 12 mois réalisée par le GREF auprès des anciens apprenants de QUALIF Emploi montre des taux d'insertion professionnelle, et a fortiori dans des métiers en relation avec la formation réalisée, plutôt satisfaisants : 69% des sortants de formation qualifiante sont en emploi 12 mois après, et parmi eux, 76% dans un métier en lien avec la formation suivie. Toutefois, dans un contexte marqué par d'importantes pénuries de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs, les formations du PRF restent peu en mesure de combler tous les besoins, a fortiori au regard des difficultés de sourcing rencontrées depuis 2021.



9 Annexes

9.1 Annexe 1. Lexique

AAP : Appel à projets

AAQ : Dispositif d'accompagnement à l'accès à la qualification

AFC : Action de formation conventionnée (Pôle emploi)

ARML : Association régionale des missions locales

BRSA : Bénéficiaire du Revenu de solidarité active

CARIF OREF : Centre animation ressources d'informations sur la formation / Observatoire régional emploi-formation

CDI : Contrat à durée déterminée

CDTEF : Chargé de développement territorial emploi-formation (Conseil régional)

CHÉOPS : Réseau des Cap emploi

CPF : Compte personnel de formation

CPRDFOP : Contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelle

CREFOP : Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle

DAF : Directeur administratif et financier

DR : Direction régionale

DRAJES : Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale

DRIP : Dispositif régional pour l'insertion professionnelle (ex-PRF Bretagne)

DEETS : Direction de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

DELD : Demandeur d'emploi de longue durée

DREETS : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

DRIP : Dispositif régional d'insertion professionnelle

EFOP : Emploi, formation, orientation professionnelle

EPCI : Établissement public de coopération intercommunale

FFB : Fédération française du bâtiment

FRSEA : Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles

GEIQ : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification

GIRH : Gestion inclusive des ressources humaines (AAP régional)

GPECT : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (AAP régional)

GTEC : Gestion territoriale de l'emploi et des compétences

HCC : Haut-commissariat aux compétences

Evaluation déploiement du PIC à l'échelle régionale – Bretagne – Rapport final



IAE : Insertion par l'activité économique
ICOP : Information collective de positionnement
OF : Organisme de formation
OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé (ex-OPCO)
OPCO : Opérateur de compétences
PIC : Plan d'investissement dans les compétences
PRF : Programme régional de formation
PRIC : Pacte régional d'investissement dans les compétences
POEC : Préparation opérationnelle à l'emploi collective
UIMM : Union des industries et métiers de la métallurgie
UTEFO : Unité territoriale emploi formation orientation
RSA : Revenu de solidarité active
SGAR : Secrétariat général aux affaires régionales
SPET : Service public de l'emploi territorial
SPRO-EP : Service public régional de l'orientation et de l'évolution professionnelle
TP : travaux pratiques
QPV : Quartier prioritaire de la politique de la ville
ZRR : Zone de revitalisation rurale



9.2 Annexe 2. Les investigations déployées dans le cadre de l'évaluation

9.2.1 Entretiens réalisés au niveau régional

Type	Structure	Fonction
Etat	SGAR	Adjoint au SGAR
		Chargé de mission emploi, formation et fonds européens au SGAR
	DREETS	DRA, Pôle 3E
		Responsable AREFP
		Chargée de mission AREFP
	DRAJES	Responsable du pôle formation, certification et emploi
		Conseiller d'éducation populaire et de jeunesse
	Éducation nationale / GRETA	DAFPIC / Directeur du GIP-FAR
Adjoint DAFPIC / directeur adjoint GIP-FAR		
Collectivités	Conseil Régional	VP Emploi, formation et orientation
		Directeur de l'emploi et de la formation
		Cheffe de projet innovation « usager » / DIR
		Responsable du Service Parcours d'Accès à la Qualification (SPAQ)
		Responsable animation territoriale emploi et qualification
		Responsable de dispositifs de formation
		Chef de projet Innovation emploi entreprise
		Cheffe de projet innovation / formation
	Direction de l'orientation	
	CD Ille-et-Vilaine	Chef du service Offre d'insertion
CD Morbihan	Responsable unité insertion + responsable équipe CISP	
SPE	Pôle emploi	Directeur régional adjoint
		Direction de la DDO
		Responsable du service partenariat et FSE
		Responsable du Service Parcours Demandeur d'emploi
	ML Ouest Côte d'Armor	Direction
	ML Pays de Redon et Vilaine	Direction
Cheops	Président	
Autre	DR Agefiph	Déléguée régionale adjointe
Partenaires sociaux	GREF (CARIF-OREF)	Directrice
	MEDEF	Bureau du CREFOP
	CFDT	Bureau du CREFOP
	UIMM	Directeur délégué
	FFB	Secrétaire général
	FNSEA	Direction
	ADN Ouest	Direction
	CPREFP	Direction
	Acteurs de la compétence	Direction
	SYNOFDES	Direction
OPCO	Uniformation	Délégué régional
	Akto	Délégué régional
	Constructys	Délégué régional

	EP	Délégué régional
Organismes de formation	GRETA	Direction
	AFPA	Direction
	CLPS	Direction
	IBEP	Direction
	ADALEA	Direction
	AMISEP	Direction
	Prisme	Direction

9.2.2 Liste des études de cas réalisées

» Protocole des études de cas

Dans le cadre de cette évaluation, les investigations de terrains se sont basées sur la réalisation de 5 études de cas. Chaque étude de cas a fait l'objet d'une visite sur site, permettant la réalisation d'entretiens avec les interlocuteurs suivants :

- Animation territoriale (développeurs territoriaux et développeurs de compétences du Conseil régional)
- Principaux prescripteurs
- Direction de l'OF
- Coordinateur pédagogique
- Formateur(s)
- 2 à 3 entreprises partenaires (si formation qualifiante)
- 5 Bénéficiaires

» Liste des études de cas

Étude de cas portant sur un projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles » - le projet « An Tud Diwelus », porté par un consortium de 4 Missions locales

Le projet « An Tud Diwelus » est un projet porté par 4 missions locales⁴⁰ couvrant 358 communes, dont 54 % des communes classées ZRR. Il s'agit d'un projet visant à aller vers de jeunes invisibles, à travers différents types d'actions (actions de repérage et de remobilisation hors les murs, organisation de micro-événements, chantiers inclusifs, mise en relation avec des entreprises).

Cette étude de cas a été sélectionnée à plusieurs titres :

- Le projet s'inscrit dans l'AAP « repérer et mobiliser les publics invisibles », qui est le seul des AAP nationaux du PIC à avoir eu un processus d'instruction et de sélection déconcentré (impliquant la DREETS et les DEETS). Par ailleurs, cet AAP n'a pas fait l'objet d'une évaluation.
- Le projet est porté par un consortium de 4 Missions locales, et s'inscrit sur un territoire particulièrement large, qui présente des caractéristiques particulièrement variées : une forte dimension touristique pour les territoires côtiers ; une forte dimension rurale et une place importante de l'industrie (notamment agroalimentaire) pour les territoires intérieurs.
- Le projet vise à repérer des jeunes « invisibles », dans le contexte d'une région marquée par un taux de chômage particulièrement faible et de fortes difficultés de recrutement.

Étude de cas portant sur une action de formation qualifiante au métier de « technicien de maintenance industrielle », financée dans le cadre du programme QUALIF Emploi de la Région

⁴⁰ ML Lannion /Guingamp, ML Centre Ouest Bretagne, ML Ploërmel, et ML Pontivy/ Loudéac/ Locminé

Cette formation qualifiante permet l'obtention du titre professionnel « technicien de maintenance industrielle ». Elle est intégrée au programme de formation de la Région (programme QUALIF Emploi).

Cette étude de cas a été retenue à plusieurs titres :

- Le programme Qualif'Emploi a été renouvelé dans le cadre de la mise en place du Pacte régional, et a intégré dans ce cadre un certain nombre d'exigences. Le programme est décrit comme « *une offre de formation qualifiante, souple et adaptée dont les cahiers des charges permettent, en cours de marché, d'adapter le volume de personnes formées et d'adapter des contenus de formation pour répondre à des besoins spécifiques des publics ou des entreprises* ».
- La formation concerne un métier en tension (technicien de maintenance industrielle), et se tient sur un bassin d'emploi caractérisé par un taux de chômage « modéré », une économie diversifiée et la proximité avec le bassin d'emploi de Pontivy-Loudehac, particulièrement industriel ;
- La formation est portée par un centre de formation en lien avec une fédération professionnelle ayant contracté un « partenariat opérationnel » avec le Conseil régional.

Étude de cas portant sur une action de formation préqualifiante, PREPA Avenir, session spécifique mobilité

Cette formation préqualifiante vise à renforcer les acquis et à préparer une entrée en formation qualifiante ou en emploi. Elle fait partie de la « Gamme PREPA » du programme régional de formation.

Cette étude de cas nous apparaît intéressante à plusieurs titres :

- PREPA Avenir fait partie du programme préqualifiant de la Région, qui a été entièrement renouvelé en parallèle de la mise en place du PIC/PRIC. Cette formation s'inscrit en complémentarité de PREPA Projet (qui a fait l'objet d'une évaluation par le Comité scientifique du PIC) et de PREPA Clés (qui vise l'obtention des savoirs de base).
- Les formations de la gamme PREPA ont un rôle important dans le « sourcing » vers l'offre de formation qualifiante, qui constitue un enjeu particulièrement important en Bretagne, qui est l'un des départements où le taux de chômage est le plus faible en France.

À noter : Dans le cadre du PRIC, la Région Bretagne a développé son dispositif « Accompagnement à l'accès à la qualification » (AAQ), qui consiste en la mise à disposition d'un « conseiller professionnel » (ou référent de parcours), qui vient réaliser un suivi post-formation de certains bénéficiaires de formations PREPA. Dans le cadre de nos études de cas, nous avons veillé à cibler une session PREPA Projet dans laquelle le dispositif AAQ était activé pour au moins une partie des bénéficiaires.

Étude de cas portant sur une « action territoriale » sur les métiers de la cybersécurité

La Région Bretagne a pour particularité, à côté de son offre de formation structurelle, de donner place à des « actions territoriales » : il s'agit d'actions de formation sur-mesure élaborées à l'échelle d'un territoire, hors du cadre des marchés publics, qui viennent en complément de l'offre de formation qualifiante « structurelle » de la Région. Ces actions sont montées, le plus souvent, par des consortium de partenaires, avec plusieurs financeurs, animés par un « chargé de développement emploi-formation » rattaché à une unité territoriale du Conseil régional.

Nous avons réalisé une étude de cas sur la formation « Analyste Cybersécurité » de l'OF a pour objectif de former des analystes spécialisés en cybersécurité, positionnés sur un « premier niveau » d'expertise. La formation a été construite sur une durée de 18 mois. Comme souvent dans le cadre d'actions territoriales, le parcours articule plusieurs sources de financement. Le parcours se compose d'abord de 6 mois de formation théorique, composés d'une action de 3 mois financée par le Conseil Régional (via une subvention « action territoriale ») et d'une POEC (financée par l'OPCO Atlas), suivie ensuite d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation d'un an, permettant une alternance entre temps de formation et temps en entreprise.



Étude de cas portant sur une action de formation certifiante « Conducteur de Transport Routier de Marchandises sur Tous Véhicules (CTRMTV) », financée dans le cadre du programme de formations collectives de Pôle emploi

Financée dans le cadre du marché AFC de Pôle emploi, l'action de formation prépare au titre professionnel « Conducteur de Transport Routier de Marchandises sur Tous Véhicules (CTRMTV) » et au « Certificat de Sauveteur Secouriste du travail (SST) », et s'étend sur 8,5 semaines, réparties sur 295 heures. L'objectif de la formation est de permettre aux stagiaires de réaliser un transport national ou international de marchandises avec un véhicule lourd, de façon autonome et optimisée, dans le contexte commercial de l'entreprise

Cette étude de cas a été retenue à plusieurs titres :

- Dans le cadre du Pacte Régional, Pôle emploi dispose d'une enveloppe déléguée qui est intégralement fléchée sur le financement d'AFC ;
- Les AFC de Pôle emploi ont évolué depuis 2019 et intégré un certain nombre d'exigences en phase avec les objectifs du PIC (individualisation, modularisation...) ;
- Cette formation concerne le secteur du transport, qui se caractérise par une forte tension ;
- Cette formation se tient dans un territoire rural, marqué par un taux de chômage modéré, mais à proximité de zones touristiques (Côtes du Finistère, du Morbihan et des Côtes-d'Armor).

9.3 Annexe 3. Liste des projets soutenus dans le cadre des appels à projets nationaux

» Appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles »

10 projets ont été soutenus dans le cadre de l'appel à projets « repérer et mobiliser les publics invisibles » en Bretagne, dont la liste est présentée dans le tableau ci-dessous :

Porteur	Nom du projet
Mission locale du Pays de Vitré	Territoire 100% Contact
Fondation Agir contre l'exclusion	Bailleurs sociaux et acteurs socio-économiques à la rencontre des NEET
Mission locale du Pays de Redon et de Vilaine	Contact
Mission locale du Pays de Vannes	J'oz, traçons l'avenir
Mission locale du Pays d'Auray	Les jeunes « invisibles » du Pays d'Auray
Association Morbihannaise d'insertion sociale et professionnelle	Maraudage en territoires ruraux, pour l'accès à l'info des jeunes en difficulté
Association La tribu de Tachenn	Réinsérer les jeunes en errance, grâce à des travaux forestiers en mode détox
Mission locale Centre Bretagne	An Tud Diwelus
Mission locale du Pays de Saint-Brieuc	On est là
Mission locale du Pays de Brest	Visi jeunes

» Appel à projets « 100% inclusion »

8 projets ont été soutenus dans le cadre de l'appel à projets « 100% Inclusion » en Bretagne, dont la liste est présentée dans le tableau ci-dessous :

Porteur	Nom du projet
Osons ici et maintenant	100% Transition
IFRIA	Archipel
DEFIS Emploi Pays de Brest	Brest_COB Inclusif
Fondation « Agissons pour l'emploi »	Prépa/tremplin des QPV au CDI
Fédération française de Voile	La mer est à vous
Association nationale Compagnons Bâtisseurs	Horizon
Remise en jeu	Remise en jeu
Union Nationale des Maisons Familiales et Rurales (UMFR)	Parcours expérience 3D

» Appels à projets « Prépa apprentissage »

7 projets ont été soutenus dans le cadre de l'appel à projets « Prépa Apprentissage » en Bretagne, dont la liste est présentée dans le tableau ci-dessous :

Porteur	Nom du projet	Lieux de déploiement
CFA de la CCI / CMA / CFA Batiment / We ker / Adapt	Start'app 35	Rennes, Fougères, Saint-Jouan des Guéréts
IFAC (CFA de la CCIMBO)	Campus des métiers Brest	Brest
ANFRA / AKTO / MFR / IGS / Renasup / Campus Véolia	#Kiffetonprojet	Rennes, Saint-Brieuc, Tinténiac, Auray
UIMM	Prépa apprentissage 2019-2022 Industrie	Redon, Quimper, Brest, Saint-Brieuc, Rennes, Vitré
UMFR	#Demarretastory	Plouvenez-Lochrist, Montauban, Rennes, Questembert, Lamballe, Saint-Malo
ARFASS	Prépa-apprentissage	Brest, Rennes, Saint-Brieuc, Saint-Avé



CFA de Saint-Aubin-Du-Cormier / CFA CPSA de Combourg, / EMA de Vitré / Greta CFA EST Bretagne	De la fourche à la fourchette	Saint-Aubin-du-Cormier, Combourg, Vitré
---	-------------------------------	---

» Appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés »

4 projets ont été soutenus dans le cadre de l'appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés », dont la liste est présentée ci-dessous :

Porteur	Nom du projet	Lieu de déploiement
AKTO	SESAME	Bretagne
ARML	Melting Breizh	Rennes, Lorient, Vannes
Kodiko	Kodiko	Ille-et-Vilaine
DEFIS Emplois Pays de Brest	Adventus	Pays de Brest

Source : DREETS Bretagne



9.4 Annexe 4. Bilans des AAP GIRH et GPECT

» Bilan AAP GIRH (Source : Conseil régional)

Projets de GIRH soutenus	2019	2020	2021	2022
Nombre de projets de GIRH soutenus	15	11	14	15
Montants globaux	297 862 €	215 466 €	341 791 €	434 256 €

Afin de soutenir les initiatives et les innovations territoriales la Région a lancé cet appel à projets en 2019 ; il vise à rapprocher les entreprises de l'offre de formation des territoires.

On observe une constance du nombre de projets financés et une augmentation des moyens financiers alloués.

Les projets, en phase avec la poursuite et la consolidation de démarches visant à accompagner les territoires et les entreprises aux prises avec de forts besoins de recrutement, sont en effet plus « volumineux » (en termes de territoires couverts ou bien de publics touchés par exemple) notamment pour les actions reconduites.

Cette dynamique a conduit la Région à relever son plafond de co-financement au cours de cette période.

Les répondants à l'appel à projets sont divers :

- Groupements d'employeurs pour l'Insertion et la Qualification
- Structures d'accompagnement des entreprises
- Consulaires
- Missions locales
- Organismes de formation
- Structures actives dans le champ de l'insertion et Entreprises de l'Insertion par l'Activité Economique
- Agence de développement d'un territoire

Les périmètres et territoires concernés présentent également une diversité :

- Des projets s'inscrivant à une échelle régionale
- Des projets s'inscrivant à une échelle départementale
- Des projets s'inscrivant à l'échelle locale (EPCI, bassin d'emploi par exemple)

Les initiatives entreprises permettent d'agir sur les points suivants :

- Identification des besoins de recrutements/RH des entreprises
- Sensibilisation des entreprises aux Ressources Humaines Inclusives
- Mise en visibilité des formations du territoire
- Travail sur la Marque « employeur »
- Mobilisation des publics en amont du recrutement
- Mise en relation entre entreprises en besoin de recrutement et demandeurs d'emploi
- Sécurisation de l'intégration dans l'entreprise
- Travail sur les freins périphériques à l'emploi
 - Souvent au bénéfice de secteurs d'activité en tension
 - Très fréquemment au bénéfice de publics dits « fragiles »

Avec une dimension formation, par exemple :

- Mise en lien avec les organismes de formation pour former le public avant l'embauche
- Actions de facilitation de l'intégration professionnelle de certains publics

- Sensibilisations à l'offre de formation existante

Avec une dimension innovante, par exemple :

- Sensibilisation et soutien aux Clauses sociales pour les PME /TPE, recherche de nouveaux métiers et secteurs d'activité
- Production de capsules vidéo pour sensibiliser de manière souple et virale au RHI
- Visite et pré-recrutement en entreprise pour les DE intéressés (CCI 56)
- Mise en relation demandeurs d'emploi/entreprises : restaurant éphémère, pièce de théâtre...
- Médiation en entreprise pour sécuriser la mise en emploi (ML Fougères)
- Renforcement de l'attractivité/employeurabilité des entreprises (implication des salariés/formation au tutorat)/travail sur la Marque employeur
- Sensibilisation et accompagnement à la mixité dans les métiers
- Travail sur le lien entre les métiers BTP et les personnes en situation de handicap
- Capitalisation et échanges de bonnes pratiques en matière de recrutement inclusif
- Présentation et valorisation de l'ensemble de l'offre de service territoriale pour lever les freins au recrutement ; expérimentation d'alternatives en matière de mobilité
- Et, en 2020, le dispositif a pu être actionné pour s'adapter aux conséquences de la crise sanitaire

» Bilan AAP GPECT (Source : Conseil régional)

Projets de GPECT soutenus	2019	2020	2021	2022
Nombre de projets de GIRH soutenus	8	9	11	10
Montants globaux	198 287 €	250 150 €	285 979 €	240 840 €

Afin de soutenir les initiatives et les innovations territoriales, la Région a lancé cet appel à projets en 2019 ; il vise à favoriser la mobilisation et l'animation des acteurs locaux pour identifier des problématiques territoriales « emploi-insertion-formation ». Il les soutient également dans l'élaboration et la mise en œuvre de réponses adaptées.

La Région Bretagne soutient l'animation de démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales favorisant le rapprochement entre les besoins en compétences exprimés par les entreprises et les besoins en qualification des personnes les plus fragiles.

Concrètement l'objectif est donc de :

- Renforcer, dynamiser les partenariats locaux, en leur donnant les moyens de décliner concrètement des plans d'action en réponse aux enjeux des territoires.
- Doter les acteurs d'une capacité d'innovation, d'expérimentation pour une meilleure territorialisation des réponses aux enjeux locaux.
- Élaborer des plans d'action en réponse à des problématiques identifiées par les partenaires locaux.

Les répondants à l'appel à projets sont divers :

- Associations d'entreprises / groupements d'employeurs/ branches et OPCO
- Association(s) professionnelle(s)
- EPCI ou agence de développement
- Maisons de l'emploi
- Organismes de formation
- Missions locales
- Structures de l'ESS

- Associations type 'plateformes de mobilité'

Les périmètres et territoires concernés présentent également une diversité :

- Quelques projets s'inscrivant à une échelle régionale
- Quelques projets s'inscrivant à une échelle départementale
- Une majorité de projets s'inscrivant à l'échelle locale (EPCI, bassin d'emploi par exemple)

Les initiatives entreprises permettent d'agir sur les points suivants :

- Recensement et analyse des besoins en compétences
- Pratiques et besoins en matière de mutualisation d'emplois et de compétences
- Travail sur l'attractivité des entreprises et des métiers
- Rapprochement entre les entreprises en difficulté de recrutement et les demandeurs d'emploi
- Recrutement et accompagnement dans l'emploi
- Travail sur l'offre de formation territoriale
- Travail sur des freins périphériques à l'insertion professionnelle
- En 2020 : Analyse de l'impact économique/RH de la Covid19

Les projets se focalisent logiquement sur le recensement et l'analyse des besoins, essentiellement à travers des études et groupes de travail partenariaux, et sur des actions visant à rapprocher les entreprises en difficulté de recrutement et les demandeurs d'emploi. Cette dernière approche peut se faire de manière indirecte, à travers l'élaboration d'outils de facilitation (plateforme Web, outils de découverte des métiers et des entreprises) ou de manière plus proactive (actions de mise en contact et de médiation, rapprochement entre structures de l'insertion et entreprises classiques).

Avec une dimension de mise en réseau et de mobilisation collective transversale à tous les projets. Elle est l'un des critères indispensables de sélection des projets.

Avec une dimension sectorielle dans la plupart des projets, avec surtout un soutien aux secteurs en tension de recrutement :

- Recrutement dans l'agriculture
- Attractivité/recrutement des métiers de l'Industrie agroalimentaire
- Pêche
- Aide à la personne
- Social/médico-social dont les métiers du grand âge (Askoria)
- Petite enfance (Askoria)
- Bâtiment
- Industrie sur certains territoires
- Hôtellerie / restauration / cuisine
- Animation/sport

Avec une dimension formation dans environ 40% des projets

Avec une orientation vers les publics en difficultés dans environ la moitié des projets

Avec une dimension innovante, par exemple :

- Renforcement de l'attractivité des entreprises de l'industrie agroalimentaire par un travail collaboratif entre les entreprises d'un même bassin (mobilité inter-entreprises)



- Recrutement/formation/sécurisation de l'intégration professionnelle en entreprise dans le domaine agricole
- Accompagnement à la reconversion professionnelle des demandeurs d'emploi vers les secteurs de l'agriculture et de la pêche
- Réflexion sur l'attractivité des métiers (grand âge, petite enfance) pour les publics fragiles
- Étude de besoin pour former à des métiers peu connus en lien avec les transitions ou enjeux sociaux/territoriaux
- Création de groupements d'employeurs pour mutualiser des besoins en recrutements
- Rapprochement entre structures d'insertion par l'activité économique et entreprises « classiques » en tension de main-d'œuvre
- Modalités innovantes de rapprochement jeunes/entreprises /métiers en tension
- Sécurisation des besoins employeurs/salariés autour des métiers saisonniers
- Travail de conception labellisation d'un « territoire apprenant » et création d'un SI local sur les besoins en compétence (demande//offre)
- Recherche de réponses emploi-formation adaptées à un territoire insulaire
- Mutualisation d'une plateforme Web pour rapprocher les demandeurs d'emploi des territoires ruraux des offres d'emploi collectées
- Mise en réseau/visibilité des offres de mobilité inclusive sur un territoire administrativement fractionné/formation des prescripteurs et des élus
- Nouveaux outils virtuels de découverte des métiers
- Fédération des acteurs emploi-formation d'un même territoire autour d'événements emblématiques

9.5 Annexe 5. Questionnement évaluatif et référentiel retenu pour l'évaluation en Bretagne

Les questions évaluatives sont présentées par axe, puis déclinées par sous-questions évaluatives. Pour des raisons de faisabilité, nous limitons à trois sous-questions maximum par axe le périmètre de nos travaux. Des indicateurs qui devront être renseignés finement, par une description précise des réalités observées pour chacun d'eux, constitueront un faisceau d'indices permettant le regard évaluatif sur chacune des sous-questions posées.

9.5.1 Q1. Le PIC a-t-il stimulé en Bretagne l'engagement dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi (Axe 1) ?

Sous-questions évaluatives	Indicateurs associés
<p>Le PIC a-t-il permis de mieux identifier les « publics cibles » sur le territoire et à faciliter leur mise en relation avec les acteurs de l'orientation et de la prescription de la formation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le PIC a modifié le système d'acteurs de l'accompagnement et de l'appui à la formation. Par exemple, le périmètre des intervenants s'est élargi, avec une mobilisation plus forte des acteurs de l'information jeunesse, des réseaux associatifs, ... - Ces acteurs donnent une définition commune des « publics cibles » sur le territoire. Celle-ci est conforme au PIC national. - Les orientations du PIC ont donné lieu à la création, au renforcement ou au renouvellement de partenariats hors champ EFOP traditionnel. Par exemple avec les communes ou Établissements Publics de Coopération Intercommunale mobilisés sur la politique de la Ville, ou les Départements compétents sur le champ du RSA - La diversification des acteurs impliqués a permis de toucher des publics qui ne l'étaient pas (ou pas suffisamment) auparavant - Une répartition explicite et effective s'est opérée entre opérateurs du territoire pour cibler chaque catégorie de public. Des spécialisations dans les pratiques d'orientation ont eu lieu en fonction des opérateurs, des publics et/ou des territoires.

	<ul style="list-style-type: none"> - Des stratégies particulières en fonction des territoires prioritaires aux yeux du PIC (QPV, ZRR, ...) ont été établies de manière partenariale et/ou par chacun des acteurs du territoire concerné. Et/ou en fonction des publics prioritaires. - De nouvelles méthodes de repérage des publics vulnérables ont été mises en œuvre, en particulier dans le cadre de l'appel à projet « Remobilisation des invisibles ». Ces méthodes ne viennent pas concurrencer des mécanismes similaires préexistants. - Les mécanismes de non-recours sont étudiés et connus par les acteurs de l'accompagnement et de l'orientation. Ils influent sur les pratiques de <i>sourcing</i> des bénéficiaires. - Les objectifs quantitatifs fixés par les financeurs, et leur cadencement dans le temps, n'ont pas influé sur le <i>sourcing</i> des bénéficiaires au regard des priorités fixées (ni en positif pour gonfler le nombre d'entrants, ni en négatif pour sélectionner plus strictement les profils en amont). - Enfin, le PIC (ex : Garantie jeune, Plan « 1 jeune, 1 solution », ...) a eu pour effet de saturer l'activité d'accompagnement sur le territoire.
<p>Le PIC a-t-il permis de transformer les pratiques d'accompagnement des « publics cibles » ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs de l'accompagnement et de la formation apparaissent bien informés de l'ensemble des volets du PIC sur leur territoire. - Les acteurs de l'accompagnement ont intégré l'offre de service liée au PIC dans leurs pratiques professionnelles, à tout niveau de leur organisation (direction, conseillers ...). - Les actions d'accompagnement financées au titre du PIC sont pensées en articulation avec le SPRO déjà installé. Elles le sont effectivement. - Les mécanismes de non-recours aux dispositifs d'accompagnement sont étudiés et connus par les acteurs de l'accompagnement et de l'orientation. Ils influent sur les pratiques d'accompagnement des bénéficiaires. - Le dispositif « Accompagnement à la qualification » a été déployé à grande échelle et sécurisé les parcours vers la formation qualifiante, en particulier pour les sortants de PREPA - La nouvelle rémunération mise en place dans le cadre du Pacte a permis de lever les freins à l'accès à la formation qualifiante
<p>Le PIC a-t-il permis de favoriser l'accès à la formation des « publics cibles » ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De nouveaux réseaux ont été mobilisés pour prescrire des actions de formation professionnelle dans le cadre du PIC. En particulier, d'autres institutions que Pôle emploi se sont saisies de l'offre de formation augmentée et renouvelée. Y compris les individus de manière autonome. - La restructuration de l'offre de formation de la Région autour de PREPA et QUALIF Emploi a rendu cette offre plus lisible et plus attractive pour les publics cibles du PIC - Les différents dispositifs du PIC ont entraîné des évolutions dans les pratiques professionnelles d'accompagnement et d'orientation vers la formation. - Les relations entre les prescripteurs et les organismes de formation ont évolué vers de nouvelles formes de collaboration, plus adaptées aux « publics cibles ». - Les intermédiaires de l'emploi se sont saisis de la plateforme Ouiform pour positionner les bénéficiaires en formation. Ce positionnement est plus efficace, notamment il réduit les délais d'entrée en formation et réduit le risque de rupture d'accompagnement. - L'élargissement et l'augmentation quantitative de l'offre de formation sur le territoire a favorisé la convergence entre la demande de formation et l'offre disponible. - Les mécanismes de non-recours aux dispositifs de formation sont étudiés et connus par les acteurs de l'accompagnement et de l'orientation. Ils influent sur les pratiques d'accompagnement des bénéficiaires.



9.5.2 Q2. Le PIC a-t-il accru en Bretagne la continuité et la cohérence des parcours de formation (Axe 3) ?

Sous-questions évaluatives	Indicateurs associés
<p>Les nouvelles pratiques des acteurs du champ de la formation professionnelle en vue de favoriser le « sans couture » fluidifient-elles le passage d'une brique à l'autre dans le parcours de formation du bénéficiaire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La notion de « parcours sans couture » (ou notions associées) est mobilisée suite le déploiement du PIC. Le diagnostic initial porté sur les freins à la fluidité des parcours de formation au niveau du territoire est connu. - Les réflexions, puis la mise en œuvre opérationnelle de ces parcours, ont porté sur le renouvellement des coopérations entre acteurs de l'orientation, de la formation et de l'emploi – pour proposer un accompagnement « vers, pendant et après » la formation. - Le dispositif « Accompagnement à la qualification » a été déployé à grande échelle et sécurisé les parcours vers la formation qualifiante et vers l'emploi - La nouvelle rémunération mise en place dans le cadre du Pacte a permis de lever les freins au maintien en formation - La coordination des différents opérateurs de formation et/ou d'accompagnement susceptibles d'intervenir au cours d'un même parcours sur le territoire est lisible et effective pour tous, y compris le bénéficiaire. - Les délais entre prescription et entrée en formation sont réduits du fait du PIC. - Le taux d'abandons en cours de formation a régressé depuis la mise en œuvre du PIC.
<p>Quels effets de l'individualisation, de la modularisation, de l'accompagnement renforcé « avant, pendant, après », ... sur les offreurs de formation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une plus grande individualisation des parcours est constatée par les acteurs. Les facteurs opérationnels de cette individualisation se définissent clairement. - Pour les formations certifiées, le recours aux blocs de compétences s'est installé. Il facilite l'individualisation de la formation. Limite les ruptures. - Des parcours intégrés (allant de l'acquisition de savoirs de base à une certification) sont formalisés. Les offreurs sont organisés pour les mettre en œuvre. - Les articulations entre approche collective (marchés publics de formation, ...) avec les dispositifs individuels (CPF, AIF ...) n'interfèrent pas de manière négative dans l'équilibre économique des offreurs. - Les offreurs de formation ont internalisé les nouvelles fonctions attendues des acheteurs en vue d'installer les « parcours sans couture ». Ou, au contraire, le marché s'est segmenté obligeant à des regroupements et/ou une coordination par les acteurs institutionnels du territoire.
<p>Les actions mises en œuvre en vue de favoriser les « parcours sans couture » favorisent-elles un retour à l'emploi qualitatif des bénéficiaires ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les nouvelles modalités pédagogiques permettent d'améliorer le retour à l'emploi (par rapport à un mécanisme d'accès à la formation traditionnel). - Le cas échéant, la qualité de cet emploi est également améliorée. - L'élargissement de l'action de formation à des mises en situation de travail (PMSMP, AFEST, ...), notamment pour les publics les plus éloignés de l'emploi, favorise l'acquisition des compétences du bénéficiaire. Son appétence. Son employabilité. - L'accès à un parcours de formation reconnu comme « sans couture » facilite <i>in fine</i> l'obtention d'une certification pour le bénéficiaire (par rapport à un mécanisme d'accès à la formation traditionnel). - Les acteurs économiques – entreprises ou ses représentants (branches, OPCO, ...) – observent des effets favorables dans la mise en œuvre de ces parcours, notamment une plus grande facilité à identifier des candidats correspondant aux profils recherchés



9.5.3 Q3. Le PIC a-t-il amélioré en Bretagne la qualité et l'efficacité pédagogique des formations (Axe 2) ?

Sous-questions évaluatives	Indicateurs associés
<p>De quelles manières les acheteurs ont adapté leurs modalités d'achats aux exigences du PIC ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les acheteurs ont fait évoluer leurs processus d'achats en vue d'atteindre les objectifs du PIC. Ils ont notamment diversifié ces modalités en fonction des objectifs et/ou des publics prioritaires du PIC, notamment pour faciliter un « achat sur mesure ». - Ils ont eu recours aux marges de manœuvre offertes par le code des marchés publics pour adapter l'achat de formation aux priorités du PIC. Les freins structurellement rencontrés dans les processus d'achats sont bien identifiés. - Les acheteurs ont fait évoluer leurs unités d'achat pour favoriser l'équilibre entre le « coût » et la qualité des prestations (notamment l'individualisation). Notamment en faveur du « forfait ». - Les acheteurs ont coordonné leurs achats sur le territoire (montant des crédits accordés, modes de cofinancements et/ou d'achats en commun, conditions et dispositifs ayant porté l'action, modalités de suivi/reporting, systèmes d'information utilisés, ...). Ils partagent préalablement une stratégie intégrant les attentes du PIC. - Une place particulière a été laissée aux formations menant aux filières stratégiques au niveau régional (SRDE2I) ou national (Plan de relance). - Les exigences d'innovation au service des publics les plus éloignés de la formation ont été de plus en plus portées dans les cahiers des charges, quant : <ul style="list-style-type: none"> - Au distanciel - Au digital ; - À la didactique professionnelle, - Aux articulations entre savoirs expérimentiels et savoirs enseignés, - Aux modes d'évaluation des connaissances et des compétences - Les logiques et ambitions du Pacte ont irrigué l'ensemble des processus de commande (du cahier des charges à l'analyse des offres). - Le retour qualitatif des bénéficiaires est suivi, analysé et influe les prochaines campagnes d'achat.
<p>Jusqu'où l'appareil de formation transforme-il ses pratiques face aux exigences du PIC et avec quels effets ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les offreurs ont pu se préparer à la montée en charge quantitative de la commande publique suite aux PIC. - Les stratégies de positionnement des OF sur les différentes commandes émises sont conformes aux attentes du PIC. Les marchés passés ne sont pas rendus infructueux. - Les candidats ont modifié leur manière de répondre à la commande publique pour adapter leurs prestations aux attentes du PIC exprimées dans les cahiers des charges. Ils ont notamment réellement « créé » des réponses sur mesure, et non ils seulement aménagé leurs prestations « sur étagère » - De nouveaux entrants sur le marché sont repérés. Ils apportent des solutions/prestations nouvelles ou renouvelées. - Des actions ont été conduites/financées dans le cadre du PIC en vue de soutenir la transformation des offreurs de formations (appui à l'investissement initial, à la définition de la stratégie digitale de l'OF, une prestation d'accompagnement à la mise en place d'un outil digital, du conseil en conduite du changement et organisation, ...). - Les innovations pédagogiques soutenues dans le cadre du PIC sont bien suivies sur le territoire. Les financeurs peuvent les décrire (modalités, outils, ressources, ...). - Les transformations observées sont structurelles et survivront à la fin du PIC. - Des partenariats entre organismes de formation et « entreprises apprenantes » se sont développés



9.5.4 Q4. Le PIC a-t-il accru en Bretagne la réponse aux besoins de compétences des entreprises et de l'économie (Axe 4) ?

Sous-questions évaluatives	Indicateurs associés
<p>Le processus de diagnostic initial a permis de garantir la réalisation et la qualité des diagnostics prospectifs et études Emploi / Compétences sur le territoire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les travaux de diagnostic ont été conduits sur le territoire en vue d'intégrer les objectifs liés au PIC (sources mobilisées, méthodologies quantitative et qualitative, processus de débat, ...). - L'actualisation des diagnostics (méthode, données sources, périodicité, ...) a été réalisée à l'occasion de la crise COVID. - L'ensemble des acteurs territoriaux pertinents ont été mobilisés pour la réalisation des travaux de diagnostic, à tous niveaux territoriaux (régional, infra, ...). - Les résultats prospectifs de ces travaux sont parvenus à articuler les différentes échelles de temps que suppose le PIC (court terme, prospective ...). - Ils ont permis de mieux caractériser les filières stratégiques pour l'économie régionale et leurs besoins emploi/compétences. - Ils ont permis une segmentation des observations en fonction des objectifs et des publics spécifiques du PIC (et, dans le cas contraire, pourquoi). - Les temps de partage et de discussions autour des diagnostics se sont poursuivis dans le temps au fil du déploiement du PIC. Cette « continuité » a permis l'amélioration progressive des diagnostics et des décisions qui en ont découlé. - Elle a permis l'identification des signaux faibles relatifs aux besoins en compétence.
<p>En quoi les besoins des entreprises influent-ils sur le contenu des formations achetées ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des commandes de formations ont expressément été réalisées en vue de répondre à des besoins économiques territoriaux révélés ou précisés à l'occasion du déploiement du Pacte. L'acheteur peut aisément les repérer et les décrire. - Ces mécanismes d'observation ont permis aux acheteurs d'anticiper les achats de formation (notamment les formations longues et certifiées) pour favoriser une sortie de formation adaptée à l'émergence effective du besoin économique (dans le « juste temps »). - Les processus d'achat ont été adaptés à la suite des travaux d'observation conduits dans le cadre du PIC. - Ces mécanismes d'observation ont été à l'origine de la définition de nouveaux parcours de formation (soit dans leur format et contenu, pour s'adapter mieux aux attentes économiques de secteur déjà identifié par les acheteurs avant le Pacte/ soit en permettant l'ouverture de parcours qualifiants là où la politique « socle » de l'acheteur n'intervenait préalablement pas). - Les employeurs se déclarent satisfaits des mécanismes de formation mis en place dans le cadre du PIC. - Les pratiques d'accompagnement des employeurs et des salariés dans la mise en œuvre de formation ont été observées (particulièrement celles qui trouvent leur plus-value pédagogique dans le travail : alternance, AFEST, ...).



9.5.5 Q5. Le PIC a-t-il optimisé le processus de construction et de déploiement des politiques de formation sur le territoire, qu'elles soient d'initiative régionale ou nationale ? (Axe 5)

Sous-questions évaluatives	Indicateurs associés
<p>Le déploiement du PIC a-t-il entraîné de nouvelles dynamiques partenariales sur le territoire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le conseil régional a agi proactivement dans le déploiement du Pacte et des dispositifs nationaux du PIC, a mobilisé les moyens adaptés (humains, financiers, compétences, organisation interne, ...). Les acteurs référents de la Région savent aisément identifier les succès et les difficultés rencontrées (y compris en ce qui concerne les dispositifs PIC portés par d'autres acteurs territoriaux). - La DREETS a agi proactivement dans le déploiement du PIC (Pacte et AO nationaux), a mobilisé les moyens adaptés (humains, financiers, compétences, organisation interne, ...). Les acteurs référents de la DREETS savent aisément identifier les succès et les difficultés rencontrées (y compris en ce qui concerne les dispositifs PIC portés par d'autres acteurs territoriaux). - Les circuits (ascendants et descendants) d'informations et de décisions internes à l'Etat sont connus de tous, respectés et efficaces qu'il s'agisse des institutions nationales (DGEFP, DARES, HCC, ...) ou des autres organes déconcentrés (préfectures, DRIAAF, Rectorat, DRAJES ...). - Pôle emploi a agi proactivement dans le déploiement du PIC (Pacte et AO nationaux), a mobilisé les moyens adaptés (humains, financiers, compétences, organisation interne, ...). Les acteurs référents de Pôle emploi savent aisément identifier les succès et les difficultés rencontrées (y compris en ce qui concerne les dispositifs PIC portés par d'autres acteurs territoriaux). - Les partenaires sociaux ont agi proactivement dans le déploiement du PIC (Pacte et AO nationaux), ont mobilisé les moyens adaptés (humains, financiers, compétences, organisation interne, ...). Représentants patronaux et syndicaux savent aisément identifier les succès et les difficultés rencontrées par les porteurs de projets PIC. - Les impulsions nationales, notamment à l'occasion des réorientations assurées par le Haut-commissariat (et les administrations centrales) dans la lignée du Plan de relance, trouve un écho favorable sur les territoires. - Au niveau territorial, les CTEF ont constitué des espaces de concertation et de collaboration dans la mise en œuvre des actions du PIC
<p>Dans quelle mesure le processus de gouvernance territorial contribue-t-il à produire les effets attendus ou, au contraire, engendre-t-il des difficultés à les atteindre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les relations entre l'Etat et la Région se sont recomposées dans le cadre spécifique du PIC, notamment à la suite de la négociation des Pactes. - Les acteurs de la gouvernance, notamment les principaux (Région, Etat et Pôle emploi), partagent une vision commune des dispositifs déployés sur le territoire. Ils sont informés de leurs réalisations mutuelles et adaptent leur propre choix d'intervention (dans ou en dehors du PIC) en conséquence. - Un processus et des outils de suivi partagés a été mis en place. - Des espaces informels de coordination existent et sont utilisés par les acteurs. - Le CREFOP (et particulièrement de sa commission <i>ad hoc</i> PIC) occupe une place déterminante dans la construction des actions PIC (Pacte et nationales), dans leur déploiement et dans leur évaluation. - Au final, les mécanismes de déploiement du PIC épousent l'architecture régionale en matière de formation qui se dessine depuis quelques années. Ou au contraire ils induisent des repositionnements institutionnels, formel et/ou informels.
<p>Dans quelle mesure la gouvernance territoriale garantie-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les dispositifs du PIC ont été articulés sur le territoire au sein d'une stratégie globale, de manière décloisonnée.



t-elle, ou non, la cohérence interne et externe des dispositifs financés par le PIC ?	<ul style="list-style-type: none">- Les espaces d'échanges ont permis, au-delà de l'articulation des projets et mécanismes d'achats, de dépasser les compétences de chacun et de définir dans le cadre du PIC des stratégies communes.- Des effets de concurrence entre les dispositifs PIC portés par le niveau national et ceux portés par le niveau territorial ont été observés. Au contraire, le cas échéant, ils sont repérés et régulés par les instances de pilotage. Des complémentarités entre ces dispositifs PIC de portage différent sont identifiées.- Les partenariats préexistants entre acteurs impliqués directement dans le PIC ont-ils été renouvelés pour tenir compte des enjeux du PIC, notamment les publics prioritaires.
--	--

