

• RAPPORT D'ÉTUDES

SEPTEMBRE 2024  
N° 58

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

## Lot n° 4 : Grand Est

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 Grand Est 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°4 – Grand Est

Rapport final

pluricitē  
GROUPE



## TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>LES ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA MISSION.....</b>	<b>6</b>
1.1	Les objectifs et le périmètre de l'évaluation .....	6
<b>2</b>	<b>ETAT DES LIEUX DU DEPLOIEMENT DU PIC EN REGION GRAND EST .....</b>	<b>7</b>
2.1	Points de repère sur les caractéristiques géographiques et socio-économiques de la région Grand Est. 7	
2.1.1	Une région particulièrement étendue, marquée par des niveaux de densité et des dynamiques démographiques très hétérogènes .....	7
2.1.2	Une économie marquée par une vocation industrielle, agricole et touristique, qui bénéficie d'un certain dynamisme, avec d'importantes tensions de recrutement renforcées depuis 2021.....	7
2.1.3	Un taux de chômage en baisse sur la période de déploiement du PIC, qui masque des situations hétérogènes à l'échelle des territoires.....	8
2.2	Le Pacte régional d'Investissement dans les Compétences (PRIC) en région Grand Est.....	9
2.2.1	Un Pacte qui s'inscrit dans la continuité d'une stratégie de formation déjà structurée.....	9
2.2.2	Les orientations stratégiques du Pacte régional Grand Est 2019-2022 .....	10
2.2.3	Le cadre financier du Pacte Régional Grand Est 2019-2022 et de ses deux avenants .....	13
2.2.4	L'évolution du nombre d'entrées en formation sur la période du PIC .....	13
2.3	Le déploiement du volet national du PIC en région Grand Est.....	14
2.3.1	Le déploiement des appels à projets nationaux en Grand Est.....	14
2.3.2	Le déploiement des dispositifs nationaux en Grand Est .....	16
<b>3</b>	<b>LA GOUVERNANCE DU PACTE REGIONAL ET SON ARTICULATION AVEC LA STRATEGIE GLOBALE DE DEPLOIEMENT DU PIC EN REGION GRAND EST.....</b>	<b>19</b>
3.1	Une articulation national - régional qui a cherché à se renouveler dans le cadre du PIC.....	19
3.1.1	Une gouvernance nationale du PIC qui s'est structurée par référence aux dynamiques préexistantes ...	19
3.1.2	Une gouvernance étatique ad hoc du PIC visant à dépasser les écueils rencontrés par le passé .....	20
3.1.3	Des relations repensées dans le cadre du PIC entre le niveau national et les acteurs régionaux .....	23
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 .....	26
3.2	Des dynamiques partenariales soutenues au niveau régional par le déploiement du PIC en Grand Est	27
3.2.1	Une gouvernance inter-institutionnelle déjà établie sur les thématiques emploi-formation, confortée par le Pacte	27
3.2.2	Des enjeux d'adaptation des systèmes d'information pour pouvoir assurer le reporting du le déploiement du Pacte au niveau régional.....	30
3.2.3	Les impacts du PIC sur les dynamiques partenariales entre l'État et la Région .....	31
3.2.4	Les impacts du PIC sur les dynamiques partenariales entre la Région et Pôle emploi .....	35

3.2.5	Des impacts plus limités du PIC sur les dynamiques partenariales avec d'autres acteurs régionaux (autres services déconcentrés, ARML, branches...)	36
3.2.6	Au niveau territorial, un effort d'animation territoriale renforcé par le Pacte, avec un bilan globalement positif	38

#### **4 LES INCIDENCES DU DEPLOIEMENT DU PIC SUR L'ENGAGEMENT VERS ET DANS LA FORMATION DES PERSONNES LES PLUS ELOIGNEES DE L'EMPLOI EN GRAND EST .....42**

##### **4.1 Un Pacte régional ayant amené des changements notables de pratiques en matière de communication et de promotion de l'offre de formation ..... 42**

4.1.1 Le Pacte régional, générateur d'une attention renforcée du Conseil régional et de la DR Pôle emploi sur l'enjeu de l'accès des demandeurs d'emploi les moins qualifiés à la formation ..... 42

4.1.2 Une variété de leviers activés par le Conseil régional pour favoriser l'information et l'attrait des demandeurs d'emploi pour la formation professionnelle ..... 43

##### **4.2 Pour les acteurs de l'accompagnement et de la formation des demandeurs d'emploi, des évolutions inégales dans les pratiques d'orientation vers la formation ..... 47**

4.2.1 Pôle emploi, acteur incontournable dans l'orientation des demandeurs d'emploi vers la formation, a renforcé ses efforts en la matière sous l'impulsion du PIC ..... 47

4.2.2 Des Missions locales qui ont maintenu leur rôle dans l'orientation vers la formation sans modifier fondamentalement leurs pratiques ..... 49

4.2.3 Pour les organismes de formation étudiés, des impacts du PIC qui restent majoritairement peu significatifs sur les logiques proactives dans le sourcing..... 52

##### **4.3 Une période marquée à la fois par une progression de l'accès des demandeurs d'emploi à la formation professionnelle et par d'importantes difficultés de sourcing de ces derniers ..... 53**

4.3.1 Un taux d'accès des demandeurs d'emploi à la formation professionnelle et dans les différents dispositifs d'accompagnement, déjà relativement élevé en Grand Est, qui a augmenté ..... 53

4.3.2 Une période récente également marquée par des évolutions notables des profils de publics entrant en formation, avec en particulier une part grandissante de publics « fragilisés » ..... 54

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..... 57

#### **5 LES INCIDENCES DU DEPLOIEMENT DU PIC SUR LA CONTINUITE ET LA COHERENCE DES PARCOURS DE FORMATION EN REGION GRAND EST.....60**

##### **5.1 Le Pacte régional a ouvert la voie à un programme d'expérimentations ambitieux permettant de tester de nouvelles logiques de fluidification des parcours..... 60**

5.1.1 La notion de « parcours intégré » et le rôle de référent de parcours, fortement mis en avant dans le Pacte régional Grand Est ..... 60

5.1.2 Un logique expérimentale ambitieuse portée par le Conseil régional dans le cadre du Pacte, permettant entre autres de tester les logiques de « parcours intégré » ..... 61

##### **5.2 Des évolutions de l'offre de formation structurelle de formation qui ne laissent voir que des impacts limités en matière de cohérence et continuité des parcours..... 64**

5.2.1 Un certain renforcement de l'offre de formation préqualifiante et de dispositifs de préparation à la qualification pour sécuriser les débuts de parcours ..... 64

5.2.2 Une coordination renforcée de l'achat de formation permettant de mieux anticiper et articuler les actions de formations entre elles..... 68

5.3	Au sein des OF, une certaine inertie des pratiques qui semble persister en termes d'action directe sur la sécurisation des parcours .....	68
5.4	Pour les bénéficiaires, la formation perçue comme un levier utile dans leurs parcours, qui restent cependant instables pour une partie significative d'entre eux .....	71
<b>6</b>	<b>LES INCIDENCES DU DEPLOIEMENT DU PIC SUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE ET DE L'EFFICACITE PEDAGOGIQUE DES FORMATIONS .....</b>	<b>74</b>
6.1	Une stratégie de transformation de l'offre de formation qui s'est mûrie et construite sur le long terme, avec l'appui du PIC.....	74
6.1.1	De la fusion des dispositifs après création de la grande région, au renouvellement du CPRDFOP, en passant par le plan 500000 ... une transition dans la durée de l'offre de formation en Grand Est favorable à l'arrivée du PIC .....	74
6.1.2	Dès la phase d'amorçage, une place prépondérante de l'axe 2 en faveur de l'innovation en Grand Est..	75
6.1.3	Au sein de la Région, un plan de transformation de la commande publique organisé sur le long terme, à partir des enseignements tirés de ces expérimentations (y compris celles non concluantes) .....	76
6.2	Un « PRF de rupture » en 2022 .....	77
6.2.1	Une procédure d'achat qui conserve ses principaux attraits pour le moment.....	77
6.2.2	Des éléments de rupture cependant très marqués en 2022, alignés sur les enjeux du PIC .....	77
6.2.3	« Parcours vers un métier », un nouveau modèle d'actions de formations professionnalisantes et certifiantes fortement inspiré des réflexions menées dans le cadre du Pacte .....	78
6.2.4	Des évolutions déjà annoncées et programmées sur 2023 (et ultérieurement) .....	79
6.2.5	Des transformations structurelles engagées au sein de la Région.....	80
6.3	Pôle emploi, une délégation régionale des fonds du Pacte après une transformation profonde des mécanismes d'achats traditionnels .....	81
6.3.1	Une transformation de l'offre de la Région qui fait écho aux transformations impulsées par Pôle emploi sur ses marchés AFC.....	81
6.4	Au final, des transformations pédagogiques mesurées et le constat partagé d'un appareil de formation qui a du mal à s'ajuster aux ambitions des acheteurs ... qui les renvoient à la baisse et accentuent leurs efforts d'accompagnement .....	86
6.4.1	Des évolutions effectives des pratiques d'achat « en rupture » avec les pratiques antérieures en région, mais finalement pas toutes innovantes au regard des attentes exprimées dans le cadre du PIC.....	86
6.4.2	Des modalités pédagogiques qui n'ont pas évolué de manière généralisée sous effet du PIC .....	87
6.4.3	Une prestation d'accompagnement des OF mise en place par le Conseil régional, révélant les défis de la transformation et le fait que les évolutions de pratiques vont prendre du temps.....	90
<b>7</b>	<b>LES INCIDENCES DU DEPLOIEMENT DU PIC SUR LA REPOSE AUX BESOINS DE COMPETENCES DES ENTREPRISES .....</b>	<b>92</b>
7.1	En Grand Est, le PIC à l'origine d'ajustements des mécanismes préexistants à destination des entreprises.....	92
7.1.1	En Grand Est, une pratique déjà bien établie de concertation auprès des acteurs économiques, dont les résultats ont fortement inspiré le Pacte .....	92
7.1.2	Les « Business Act » (1 et 2), base des avenants au Pacte .....	92
7.1.3	Un réalignement du FIFE aux priorités sectorielles du Business Act pour répondre au mieux aux besoins des entreprises .....	93

7.2	De manière structurelle, une transformation encore modérée des modalités d’observation des besoins en compétences des entreprises au regard des pratiques préexistantes au PIC .....	94
7.2.1	L’installation des « Développeurs des compétences » auprès des entreprises, conséquence directe du PIC .....	94
7.2.2	Le PACE, un dispositif innovant d’immersion en entreprise, développé par la Région en réponse à la crise sanitaire, et qui s’est depuis pérennisé.....	95
7.2.3	Un recours à une technologie prédictive encore balbutiante.....	96
7.3	La difficile implication des entreprises dans les ingénieries pédagogiques .....	97
7.4	Entre postures globales pessimistes au macro et contre-exemples encourageants au niveau « micro » : des réponses directes aux besoins des entreprises qui ne sont pas objectivables à date .....	98
7.5	Le pari régional de l’outillage pour améliorer le suivi des trajectoires individuelles des stagiaires de formation.....	102
7.5.1	En attendant l’opérationnalité du reporting d’AGORA (DGEFP / CDC) sur les trajectoires professionnelles ...	102
7.5.2	... le pari de « ForCE » (DARES/Pôle emploi) .....	103
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONS.....</b>	<b>104</b>
<b>9</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>109</b>
9.1	Annexe 1. Lexique.....	109
9.2	Annexe 2. Les investigations déployées dans le cadre de l’évaluation .....	110
9.2.1	Base documentaire et données obtenues .....	110
9.2.2	Entretiens réalisés au niveau régional .....	110
9.2.3	Liste des études de cas réalisées.....	112
9.3	Annexe 3. Questionnement évaluatif et référentiel retenu pour l’évaluation en région Grand Est ....	114
	Q1. Le PIC a-t-il stimulé en Grand Est l’engagement dans la formation des personnes les plus éloignées de l’emploi (Axe 1) ?.....	114
	Q2. Le PIC a-t-il accru en Grand Est la continuité et la cohérence des parcours de formation (Axe 3) ?.....	115
	Q3. Le PIC a-t-il amélioré en Grand Est la qualité et l’efficacité pédagogique des formations (Axe 2) ?.....	116
	Q4. Le PIC a-t-il accru en Grand Est la réponse aux besoins de compétences des entreprises et de l’économie (Axe 4) ?.....	117
	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).....	118

# 1 Les enjeux et objectifs de la mission

---

## 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 de la région Grand Est. 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) Grand Est.

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 :

- Stimuler l'engagement vers et dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi (et les moins diplômées) notamment dans certaines zones (quartiers prioritaires, zones rurales) ;
- Améliorer 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 ;
- Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation, notamment en articulant mieux formation et accompagnement vers l'emploi : mise en place de parcours itératifs (articulation de phase formative et de phase d'expérimentation par le travail) ; mise en place de parcours certifiants ;
- Répondre aux besoins de compétences des entreprises et plus rapidement : diagnostic territorial partagé, définition de bloc de compétences, commande publique adaptée aux besoins du territoire, déploiement dans le champ de la formation d'une logique de compétence, introduction de nouveaux modules (ex : savoirs-être), jouer sur l'attractivité des métiers, accroître la capacité des TPE/PME à recruter.

Ces finalités constituent autant d'axes de questionnements, complété 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 / peuvent être rencontrées...

La méthodologie employée et le questionnement évaluatif détaillé de la mission sont présentés en détail en annexe 2 et 3.

## 2 Etat des lieux du déploiement du PIC en région Grand Est

---

### 2.1 Points de repère sur les caractéristiques géographiques et socio-économiques de la région Grand Est

#### 2.1.1 Une région particulièrement étendue, marquée par des niveaux de densité et des dynamiques démographiques très hétérogènes

La Région Grand Est est née de la loi NOTRe et de la fusion de l'Alsace, de la Lorraine et de Champagne-Ardenne, et se compose de 12 départements.

Ce territoire particulièrement étendu présentait, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, une population de 5 562 700 personnes (6<sup>ème</sup> position sur le plan national), dont 20% dans le Bas-Rhin<sup>1</sup>. La démographie du Grand Est est caractérisée par une densité moyenne et une population qui stagne, bien que cette évolution soit différenciée selon les dix départements que comporte la région. Première région française en nombre de communes, la région Grand Est se caractérise par son caractère rural, avec 5 151 communes (au 1er janvier 2019) dont 91 % comptant moins de 2 000 habitants. La région Grand Est compte cependant 5 aires urbaines de plus de 250 000 habitants (Metz, Mulhouse, Nancy, Reims et Strasbourg).

La population est essentiellement concentrée à l'Est de la région, qui est située entre le bassin parisien à l'ouest et l'Europe rhénane à l'est, ces deux zones étant séparées par la « diagonale des faibles densités », qui atteint dans la région ses plus faibles densités de population dans la Meuse et en Haute-Marne. À l'inverse, les départements du Haut-Rhin et du Bas-Rhin, situés en bordure du Rhin, font partie des départements les plus densément peuplés de France.

#### 2.1.2 Une économie marquée par une vocation industrielle, agricole et touristique, qui bénéficie d'un certain dynamisme, avec d'importantes tensions de recrutement renforcées depuis 2021

La région Grand Est représente une puissance économique considérable. Située au 2<sup>ème</sup> rang des régions industrielles de France, ses grandes filières dans différents domaines, particulièrement dans l'industrie manufacturière, l'énergie et l'agroalimentaire (ex : chimie-matériaux, bois-forêt, machines-équipements, métallurgie, technologies de santé, énergie, industrie agro-alimentaire et agro-ressources, automobile), fournissent 16,9% des emplois de la région.

Cependant, comme dans les autres régions françaises, la part de ce secteur d'activité dans la valeur ajoutée régionale s'est effectivement réduite, passant de 26,6 % en 1990 à 19,2 % en 2014. Par ailleurs, avec près de 80% de son territoire dédié à l'agriculture et à la forêt, la région fait partie des principales régions françaises pour ses productions agricoles, agroalimentaires et pour le nombre d'emplois dans la filière bois. Avec une viticulture forte et de renommée internationale, mais aussi de la culture céréalière, de la polyculture et de l'élevage. L'agriculture représente 3,1 % des emplois de la région. Enfin, la région se caractérise également par un secteur touristique très dynamique et un secteur culturel et patrimonial particulièrement important.

En Grand Est, des besoins en recrutement s'expriment dans de nombreux secteurs, notamment dans les soins et la santé, le Bâtiment et les Travaux publics, les transports, l'agriculture ou encore la logistique. De la même manière que sur le reste du territoire national, les tensions de recrutement se sont renforcées sur la période de

---

<sup>1</sup> INSEE, L'essentiel sur le Grand Est, 31/01/2023

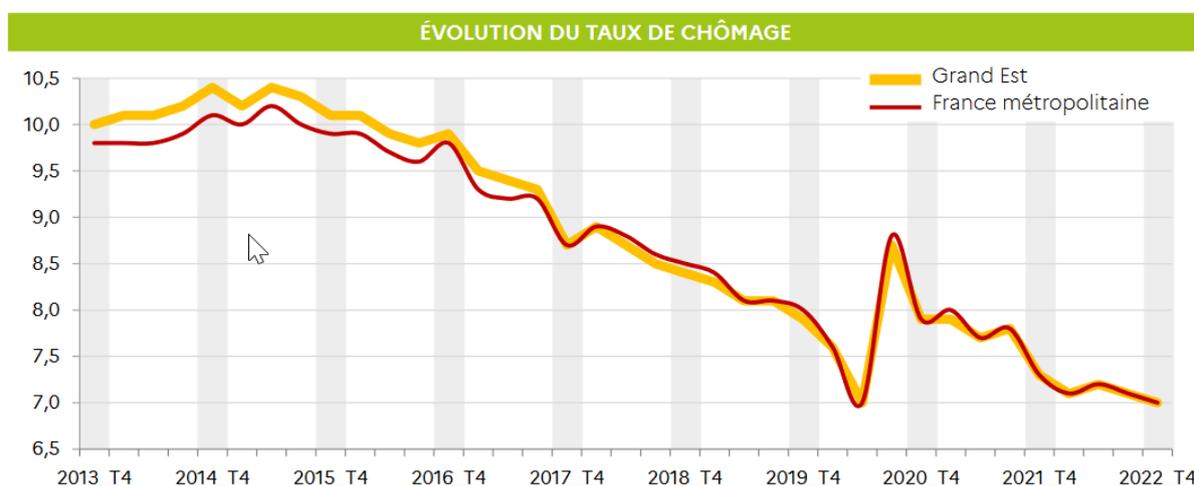
déploiement du PIC, et notamment depuis la sortie de la crise sanitaire. Alors que l'INSEE souligne que plus de la moitié des postes dans le Grand Est correspondaient à des métiers en tension et met en avant 6 familles professionnelles les plus en tension (métiers de l'industrie, de la construction, aides à domicile et aides ménagères, infirmiers et sages-femmes, aides-soignants et professions paramédicales)<sup>2</sup>.

L'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2022 » (BMO) de Pôle emploi confirme quant à elle la reprise économique et le dynamisme du marché de l'emploi, avec une forte hausse des intentions d'embauche pour 2022, de 16.8% par rapport à 2021, soit 216 480 projets de recrutement pour l'année 2022. Selon cette enquête, parmi les secteurs les plus recruteurs en 2022 dans le Grand Est, les services concentrent plus de la moitié des projets de recrutements, soit 114 589. Parmi eux, trois secteurs enregistrent la plus forte hausse de projets de recrutement : le transport, l'hébergement-restauration et la santé humaine-action sociale. Par ailleurs, l'enquête indique que les profils les plus recherchés par les employeurs de la région, hors saisonniers, sont ceux des agents d'entretien de locaux, des aides à domicile, des aides-soignants, des aides, apprentis et employés polyvalents de cuisine et des ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires.

Enfin, il est à noter que la dimension frontalière de la région Grand Est tend à renforcer les besoins en main d'œuvre sur un certain nombre de métiers (métiers des soins et de la santé, du BTP, de la restauration...), du fait d'une « fuite » de la main d'œuvre dans des pays frontaliers où les rémunérations pratiquées sont supérieures (en particulier la Suisse et le Luxembourg).

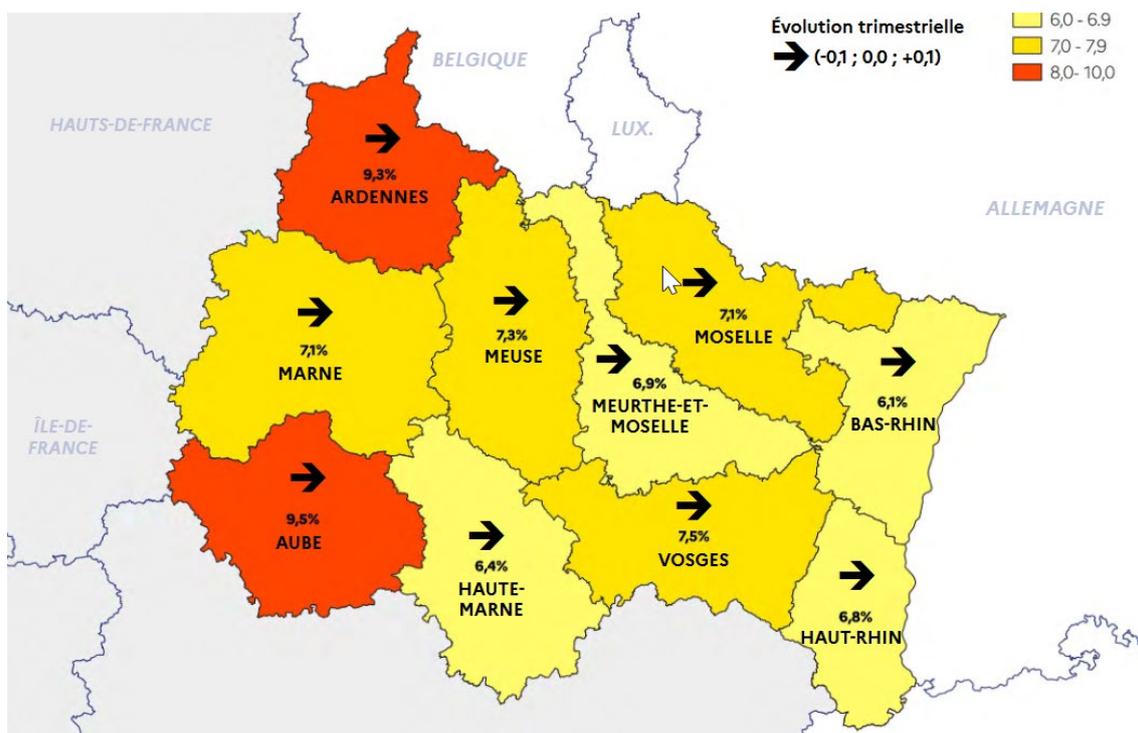
### 2.1.3 Un taux de chômage en baisse sur la période de déploiement du PIC, qui masque des situations hétérogènes à l'échelle des territoires

Sur la période 2018-2022, la région Grand Est a été marquée, comme le reste de la France métropolitaine, par une importante baisse progressive du taux de chômage (à l'exception de la période de crise sanitaire, au cours de laquelle il est remonté temporairement avant de réamorcer une baisse notable en 2021). Il s'établit, au 4<sup>ème</sup> trimestre 2022, à 7 % de la population active (au même titre que la moyenne nationale), mais la situation reste cependant contrastée à l'échelle de l'ensemble du territoire, avec des écarts allant de 6,7% dans le Bas-Rhin ou 6,1% dans le Bas-Rhin à 9,5% dans l'Aube.



Source : DREETS Grand Est, taux de chômage localisé dans les territoires du Grand Est, 4<sup>ème</sup> trimestre 2022

<sup>2</sup> INSEE, Les métiers en forte tension dans le Grand Est : des recrutements plus souvent stables, 14/12/2022



Source : DREETS Grand Est, taux de chômage localisé dans les territoires du Grand Est, 4<sup>ème</sup> trimestre 2022

## 2.2 Le Pacte régional d'Investissement dans les Compétences (PRIC) en région Grand Est

### 2.2.1 Un Pacte qui s'inscrit dans la continuité d'une stratégie de formation déjà structurée

En 2018, les partenaires ont signé en CREFOP leur CPRDFOP « Stratégie Performance Grand Est »<sup>3</sup>, qui a traduit la volonté de la Région Grand Est, de l'État, mais également des autorités académiques et des partenaires sociaux, de déployer une offre de formation et d'orientation de qualité pour répondre aux besoins en compétences des territoires et rendre indissociables formation, emploi et compétitivité.

Il est articulé autour de trois grandes priorités et de 12 défis, déclinés comme suit :

- Observer pour décider, priorité qui concentre les actions liées aux travaux d'étude et de diagnostics ;
  - › Défi 1.1 : Coordonner les travaux d'études et d'analyse
  - › Défi 1.2: Disposer d'une observation régionale harmonisée et partagée
  - › Défi 1.3 : Identifier les compétences recherchées
- Conseiller et informer : Orientation Tout au Long de la Vie – Vers un service public et régional pour toutes et tous, qui s'attaque aux enjeux d'orientation ;
  - › Défi 2.1 : Le SPRO au service du public – la personne au cœur du service
  - › Défi 2.2 : l'efficacité du SPRI : pour une sécurisation des parcours
  - › Défi 2.3 : la réalité et la meilleure connaissance des métiers
- La formation professionnelle, un levier de compétitivité régionale et territoriale.
  - › Défi 3.1 : Piloter des formations adaptées aux besoins régionaux et territoriaux

<sup>3</sup> Dénomination régionale du Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP).

- › Défi 3.2 : Développer et accompagner l'apprentissage et la voie scolaire professionnelle
- › Défi 3.3 : Favoriser l'implication de l'entreprise dans les formations professionnelles
- › Défi 3.4 : Garantir un parcours adapté et de qualité à chaque individu
- › Défi 3.5 : Innover et expérimenter pour faciliter les apprentissages et dynamiser les parcours de formation professionnelle
- › Défi 3.6 : Former sans frontière : des formations transfrontalières et linguistiques adaptées

Le contenu de ces priorités fait, déjà en 2018, écho aux objectifs des Pactes : meilleure anticipation des besoins en compétences, enjeu de proposer des « parcours adaptés et de qualité à chaque individu », logique d'innovation et d'expérimentation... sont autant d'éléments qui irriguent déjà le CPRDFOP.

En parallèle de cette démarche, la Région Grand Est a réalisé une déclinaison sectorielle de son CPRDFOP en signant des « Contrats d'Objectifs Territoriaux » avec les acteurs clés des secteurs d'activités à fort enjeu sur le territoire. Sept contrats d'objectifs territoriaux ont été signés en 2018 : industrie, artisanat, logiciels et services numériques, construction-travaux publics, agriculture-viticulture, métiers du paysage, forêt-bois-ameublement, sanitaire et social. Ces contrats ont permis d'aboutir à la définition d'actions spécifiques pour chaque secteur, en termes de prospective, de promotion des métiers et d'aménagement de l'offre de formation.

## 2.2.2 Les orientations stratégiques du Pacte régional Grand Est 2019-2022

### » Les objectifs définis initialement du PRIC 2019-2022

Après une année 2018 d'amorçage, le Pacte régional d'investissement dans les compétences Grand Est 2019-2022 a été signé le 7 janvier 2019. Il vise explicitement à « accélérer la réalisation de son CPRDFOP avec un projet ambitieux au service des entreprises et des demandeurs d'emploi »<sup>4</sup>, et se donne notamment pour objectifs de former des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et des jeunes éloignés du marché du travail, de répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance, et de contribuer à passer d'une société de diplômés à une société de compétences.

Porté par un engagement financier pluriannuel initial de l'État s'élevant à 556 M€ sur 4 ans (voir détails sur le cadre financier ci-après), le Pacte avait notamment vocation à soutenir :

- Une augmentation significative de l'offre de formation disponible (avec un objectif de plus de 65 000 places de formation supplémentaires prévues sur 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 Pole emploi ;
- Un effort de transformation de l'offre de formation, qui se traduit par la mise en œuvre de nombreuses expérimentations (dans le cadre de la démarche « Itinéraires compétences ») et l'amorçage d'une transformation globale du PRF du Conseil régional.

Plus précisément, les objectifs du Pacte, articulés autour des 3 axes du cadre d'élaboration, qui sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Axe	Objectifs
<b>Axe 1 - Proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins</b>	<u>Intensifier :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'offre de formation qualifiante et professionnalisante</li> <li>- L'offre de formation pour le transfrontalier, avec notamment une plateforme langue innovante</li> <li>- Les actions de formation pour le premier niveau de langue professionnel</li> </ul>

<sup>4</sup> Région Grand Est - Synthèse du Pacte régional pour l'investissement dans les compétences 2019-2022

<p><b>de l'économie en temps réel et de façon prospective</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rôle de l'entreprise-apprenante afin de favoriser l'acquisition de compétences en milieu professionnel</li> </ul> <p><u>Transformer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le parcours du demandeur d'emploi par « l'itinéraire compétences », un nouveau parcours de formation. Après une phase d'expérimentations, ce nouveau parcours est amené à s'appliquer à l'ensemble de l'offre de formation pour l'ensemble des publics</li> <li>- La Validation des Acquis par l'Expérience de manière plus intensive et mieux accompagnée (VAE hybride)</li> </ul> <p><u>Expérimenter :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La modularisation de l'offre par compétences. L'enjeu est de proposer une offre de formation modulaire, fondée sur les besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises, avec des modules métiers et transverses.</li> </ul>
<p><b>Axe 2 - Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés : une exigence pour construire une société de compétences</b></p>	<p><u>Intensifier :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'offre de formation à destination des publics fragiles avec des actions de formation ou d'accompagnement complémentaire développée en lien avec les CD, EPCI, AGEFIPH, DISP, SMV, Universités.</li> <li>- Le rôle de l'entreprise-apprenante afin de favoriser le positionnement des demandeurs d'emploi et l'acquisition de compétences</li> <li>- L'utilisation de LORFOLIO Grand Est, portefeuille numérique de compétences</li> </ul> <p><u>Transformer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le parcours du demandeur d'emploi par « l'itinéraire compétences », un nouveau parcours de formation + parcours intégré + nouvelles exigences de transformation de l'offre de formation 2021-2024</li> <li>- L'aide à la mobilité pour les territoires les plus enclavés avec un complément apporté aux aides existantes</li> <li>- L'offre de formation pour les compétences de base avec une attention particulière pour les personnes en situation d'illettrisme</li> </ul> <p><u>Expérimenter :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un complément de rémunération à destination des jeunes en formation à l'Ecole de la deuxième chance afin de disposer de la même rémunération que pour la Garantie Jeunes</li> <li>- Différentes actions afin de valider les hypothèses d'un nouveau parcours de formation pour le demandeur d'emploi pour éviter les ruptures</li> <li>- Une approche du référentiel E2C par compétences</li> </ul>
<p><b>Axe 3 – S'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation</b></p>	<p><u>Intensifier :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formation à destination des professionnels pour accompagner le changement et apporter une attention particulière sur les formations en compétences de base</li> <li>- Une politique de communication « Performance Emploi » pour mobiliser les publics</li> <li>- Une politique d'évaluation pour les projets expérimentaux</li> <li>- La réalisation d'une série de productions « OREF Compétences » sur les compétences des individus et des besoins des entreprises.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des études spécifiques pour mieux identifier les freins à l'accès à la formation et les leviers pour éviter le décrochage en cours de formation</li> </ul> <p><u>Transformer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodes pour mieux connaître les besoins en compétences et optimiser la réponse formation adaptée par un projet d'utilisation de l'Intelligence artificielle au service de la formation, en mobilisant le traitement de la DATA</li> <li>- Les modalités d'achat de formation afin de construire une offre par compétence et de faciliter des parcours plus souples et sans rupture</li> <li>- L'intégration des systèmes d'information pour l'interconnexion avec Agora</li> <li>- Le traitement de la donnée pour produire des analyses de territoires accessibles en temps réel</li> <li>- Expérimenter une nouvelle organisation dans le processus Région / Pôle emploi allant de la détection des besoins jusque l'achat de formation en optimisant les méthodes et la concertation pour une complémentarité efficace.</li> </ul>
--	--

### » Des ajustements amenés par les 2 avenants au Pacte, signés dans le cadre du Plan de Relance

Suite à la crise sanitaire de 2020 et dans le cadre du Plan de Relance, des avenants aux PRIC ont été proposés aux Régions afin de renforcer leur action en matière de formation professionnelle des demandeurs d'emploi et de questionner 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, le 4 avril 2021 et le 16 mai 2022, en Grand Est. Ils complètent le PRIC, en formalisant des engagements complémentaires entre l'Etat et la Région, et en ajustant les trajectoires financières pluriannuelles prévisionnelles du PRIC pour la période 2020-2023. Les nouveaux engagements pris en région Grand Est dans le cadre de ces deux avenants sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Avenants	Principaux engagements pris par l'Etat et la Région
<b>Avenant n°1</b> <b>(15 avril 2021)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer 8405 parcours de formation additionnels en 2021 et 2022, prioritairement pour les jeunes peu ou pas qualifiés, mais également pour les jeunes qui, après un échec dans l'enseignement supérieur, souhaitent se réorienter vers une filière professionnelle ;</li> <li>• Assurer une nouvelle priorisation sectorielle des parcours de formation certifiants ou qualifiants, en prévoyant des investissements supplémentaires dans les filières identifiées dans le Business Act (industrie, numérique, BTP, transport et logistique, agriculture et agroalimentaire, secteur de la santé et du soinV) ;</li> <li>• Enrichir le Pacte de nouvelles actions (nouvelles actions de formation, expérimentations, renforcement de dispositifs régionaux existants...);</li> <li>• Mettre en œuvre la revalorisation de la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle ;</li> <li>• Soutenir le plan de transformation de la formation professionnelle en France.</li> </ul>
<b>Avenant n°2</b> <b>(16 mai 2022)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des parcours de formation supplémentaires pour répondre aux difficultés de recrutement (3555 parcours de formation additionnels) ;</li> <li>• Prioriser les demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) dans l'accès à la formation ;</li> <li>• Renforcer la coordination Etat-Région, au plus près des territoires ;</li> <li>• Prolonger l'engagement réciproque conclu dans le cadre du PRIC en 2023.</li> </ul>

### 2.2.3 Le cadre financier du Pacte Régional Grand Est 2019-2022 et de ses deux avenants

Le Pacte se concrétise par une convention 2019-2022 signée entre l'État et la Région et se décline par des plans d'action annuels, avec un engagement pluriannuel initial de l'État à hauteur de 556 M€ sur 4 ans. 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 plus d'1,2 Milliards d'euros, auxquels se sont ajoutés deux dotations additionnelles prévues dans le cadre des deux avenants du Plan de Relance (58,8M€ dans le cadre de l'avenant n°1 et 24,8M€ dans le cadre de l'avenant n°2).

	2019	2020	2021	2022	Total
<b>Engagements financiers de la Région</b>	168 700 930 €	168 700 930 €	168 700 930 €	168 700 930 €	<b>674 803 720 €</b>
<b>Engagements financiers de l'Etat</b>	85 000 000 €	134 000 000 €	178 025 600 €	159 300 812 €	<b>556 326 412 €</b>
<b>Dotations additionnelles Plan de Relance</b>	/	/	58 835 000 €	24 894 000 €	<b>83 729 000 €</b>
<b>Total</b>	<b>253 700 930 €</b>	<b>302 700 930 €</b>	<b>405 561 530 €</b>	<b>352 895 742 €</b>	<b>1 314 859 132 €</b>

*Source : Avenant au PRIC n°1 et avenant au PRIC n°2 (qui rappellent la trajectoire financière pluriannuelle globale)*

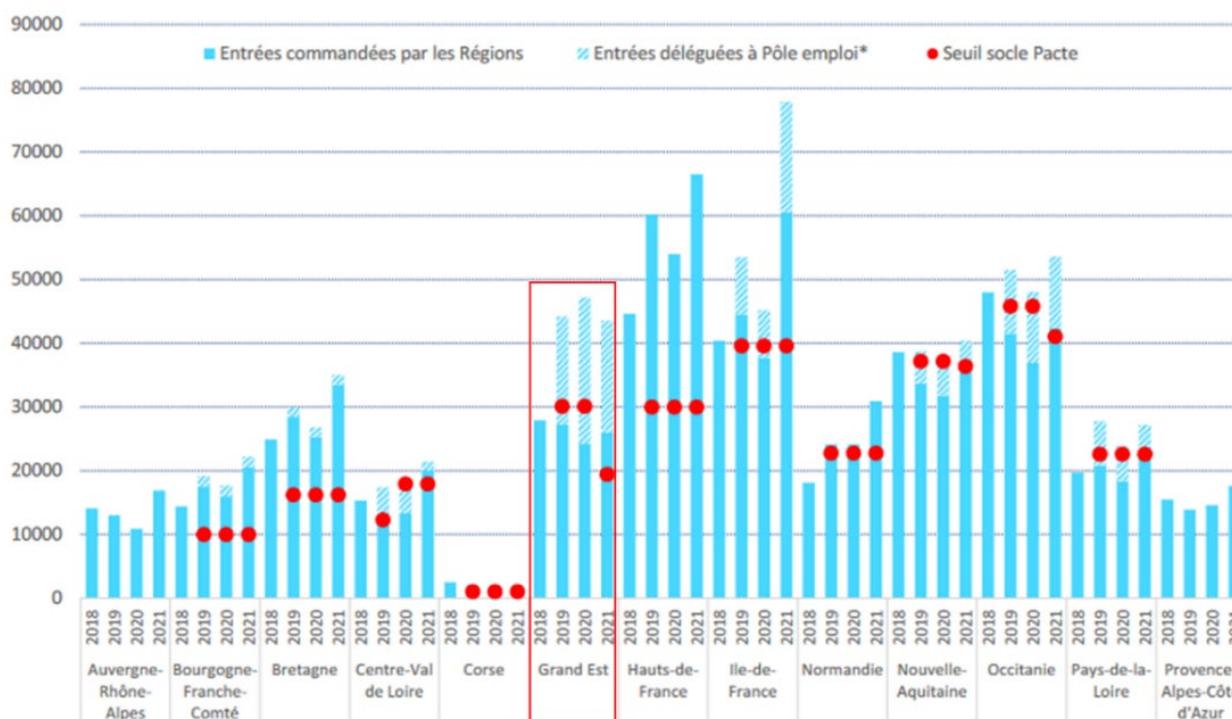
Par ailleurs, en 2021, 10,2M€ ont été conventionnés pour la compensation de la revalorisation de la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle.

### 2.2.4 L'évolution du nombre d'entrées en formation sur la période du PIC

Les données de suivi de la Dares font état d'une augmentation importante des volumes d'entrées en formation des demandeurs d'emploi, en Grand Est, sur la période de déploiement du PIC. Le point de bascule s'opère en 2019, qui est marquée par une forte augmentation des entrées, dynamique qui se poursuit en 2020 (malgré le contexte de crise sanitaire) avant d'entamer un léger recul en 2021.

L'une des particularités du Pacte Grand Est a été le choix du Conseil régional de déléguer une part importante des budgets additionnels du Pacte à la Direction régionale Pôle emploi (objectif de délégation de 60 à 66% selon les années), qui a ainsi vu ses capacités d'achats de formation collective largement renforcées. Cette enveloppe a ainsi fortement stimulé l'achat d'Actions de Formations Conventionnées (AFC) par l'opérateur, et fait de Pôle emploi un acteur important dans le déploiement du Pacte et dans l'augmentation du nombre d'entrées en formation observé sur la période de déploiement du PIC.

## Evolution des entrées en formation financées par les régions de 2018 à 2021, y compris délégation à Pôle emploi



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

## 2.3 Le déploiement du volet national du PIC en région Grand Est

### 2.3.1 Le déploiement des appels à projets nationaux en Grand Est

Le PIC a également donné lieu à l'essor, en Grand Est comme ailleurs, des 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 », « 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 projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles »

L'appel à projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles » est 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 projet visaient à « capter » les publics invisibles via des démarches « d'aller vers » le public cible dans son environnement. La dimension de remobilisation visait ensuite à convaincre les publics identifiés de se raccrocher à une solution concrète et adaptée. Etaient particulièrement visés les jeunes résidant dans des zones QPV, ainsi que dans des zones rurales et périphériques.

En Grand Est, l'appel à projet a été déployé en 2 vagues de sélection, en 2019 et 2020. Il a permis de financer 18 projets, essentiellement portés par des missions locales, pour un budget total de 6 548 028 €.

Les données de suivi de l'appel à projets sont présentées ci-dessous :

**Données de bilan AAP « Repérer et mobiliser les publics invisibles »**

<b>Nombre de bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 10 528 personnes « repérées »</li> <li>● 5 541 personnes « mobilisées »</li> </ul>
<b>Profils des bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Part de : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Femmes : 40%</li> <li>&gt; Décrocheurs : 31%</li> <li>&gt; Résidents de QPV : 20%</li> <li>&gt; Résidents de ZRR : 23%</li> <li>&gt; Personnes en situation de handicap : 4%</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sorties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Part de personnes inscrites au SPE suite à la remobilisation : 87% <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dont Mission locale : 87%</li> <li>&gt; Dont Pôle emploi : 20%</li> <li>&gt; Dont Cap emploi : 0,01%</li> </ul> </li> </ul>

Source : DREETS Grand Est, données transmises mai 2022

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

Initiative du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) lancée par le Gouvernement pour former et accompagner les parcours d'un million de jeunes et un million de demandeurs d'emploi peu qualifiés, l'appel à projets « 100 % inclusion, la fabrique de la remobilisation » vise 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.

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

Toute structure compétente pour l'accompagnement et le développement ou la valorisation de compétences des publics peu ou pas qualifiés, publique ou privée, dotée d'une personnalité morale. La constitution de consortium pour associer des structures aux expertises complémentaires est encouragée.

Au total, 5 projets 100% Inclusion ont été déployés en Grand Est.

Les données de suivi de l'appel à projets sont présentées ci-dessous :

Données de bilan AAP « 100% Inclusion »	
<b>Nombre de bénéficiaires</b>	2549 bénéficiaires
<b>Profils des bénéficiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Part de : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Résidents de QPV : 36%</li> <li>&gt; Résidents de ZRR : 9%</li> <li>&gt; Personnes en situation de handicap : 10%</li> <li>&gt; Non qualifiés : 17,5%</li> <li>&gt; Peu qualifiés : 33,1%</li> <li>&gt; Parent isolé : 10%</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sorties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Parmi ces 1593 sorties de dispositifs PIC 100% dans le Grand Est : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 12 % bénéficient d'une formation qualifiante</li> <li>&gt; 21,4 % ont été embauchés en CDI ou en CDD de +6 mois</li> </ul> </li> </ul>

- > 5,3 % ont été embauchés en CDD de -6 mois
- > 5,1 % sont en intérim
- > 21,6 % sont sans emploi, mais inscrit au SPE
- > 12,6 % : situation inconnue / non renseignée

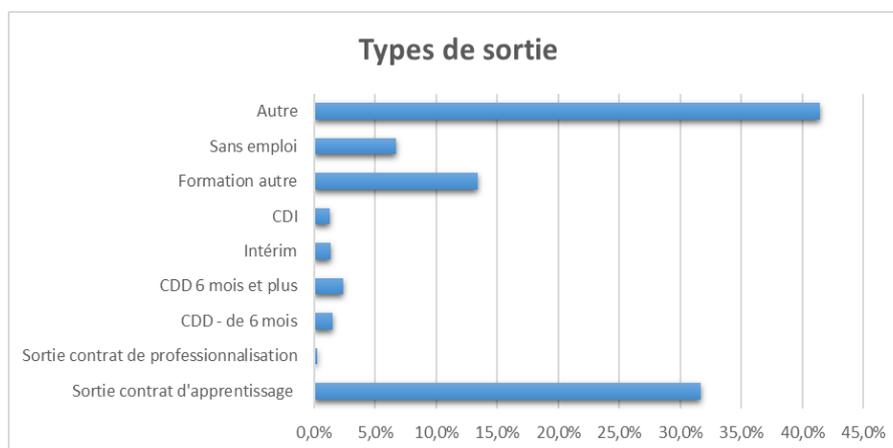
Source : DREETS, données transmises mai 2022

### » L'appel à projet « PREPA Apprentissage »

Les Prépa-apprentissage permettent 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 apprentissage. Ce parcours d'accompagnement, pouvant aller de quelques jours à plusieurs mois, permet 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 Grand Est, le dispositif a touché 2516 bénéficiaires.

Les données de suivi de l'appel à projets sont présentées ci-dessous :



Source : DREETS Grand Est, Collecteur PIC, données transmises mai 2022

### » L'appel à projet « Insertion professionnelle des réfugiés »

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. Ces coopérations peuvent prendre la forme d'un consortium avec une personne morale juridiquement porteuse du projet.

Six projets ont été soutenus dans le cadre de l'appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés » :

- Programmes SOCLE et AVEC
- SESAME
- Nouveau Départ
- Essaimage national du programme KODIKO d'accompagnement à l'insertion professionnelle pour des réfugiés statutaires
- Un territoire solidaire pour l'intégration professionnelle des réfugiés

La DREETS Grand Est n'a cependant pas été en mesure de fournir à l'équipe d'évaluation des données de suivi sur la mise en œuvre de ces actions.

## 2.3.2 Le déploiement des dispositifs nationaux en Grand Est

Le volet national du PIC s'appuie également 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)
<b>Nouveaux dispositifs nationaux</b>	
Valoriser son image professionnelle (VSI)	Pôle emploi
PREPA Compétences	Afpa
Promo 16-18	Afpa
HOPE	Afpa
VAE PEC	Afpa
VAE Primo-arrivants	Afpa
<b>Dispositifs existants « renforcés »</b>	
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, à ce jour, d'une visibilité précise sur le déploiement en Grand Est de l'ensemble des dispositifs nationaux précités, qui sont chacun pilotés à des échelles et par des organismes différents.

A défaut, on peut rappeler le bilan dressé par le 3<sup>ème</sup> 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 contractualisé 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 Grand Est

---

### 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 ; pluri-annualité et sacralisation des budgets ; actions financées assorties d'indicateurs de résultat ; 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 PIC 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 » et les retours d'expériences étaient alors riches.

Parmi les principaux enseignements du « Plan 500 000 », on peut 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. 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'entrée, 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 (pas de lien au départ avec le PRF, pas de connexion avec l'élaboration du CPRDFOP, 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'État 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 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. Outre la perte du périmètre relatif « à l'inclusion par l'emploi », 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 dans la mise en place de ce Haut-commissariat. Les entretiens conduits au niveau national 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) et 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. 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 (cf. ci-après).

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, jusqu'à à la fin 2022 du moins, 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 en charge du suivi des Pactes, ce qui ne permettait pas d'avoir un référent par 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 2022 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, dans les derniers mois de 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 et de « prescription ». 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 « Actions de formation en situation de travail (AFEST) » actions de formation en situation de travail) 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'interaction de la gouvernance nationale du PIC avec l'Éducation nationale, ni avec l'IGAS (explicitement visées 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 également semble 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 Excel fournissant une visibilité d'ensemble, qui peut être affinée par programme. Tous les trois mois, un rendu-compte 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 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 :

- La moitié des investissements du PIC a été injectée directement dans les écosystèmes territoriaux, à travers les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences ;
- Un quart des investissements du PIC a été fléché sur le soutien de programmes nationaux préexistants : POEC, Garantie jeunes, Rémunération des stagiaires, PIC IAE, Aides aux entreprises adaptées ... ;
- 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 ; IPR ; Invisibles ; Prepa compétences ; Promo 16-18...).

#### » Le 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 Haut-commissariat. Cette approche régalienne 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 (ordre de grandeur : les budgets régionaux étaient fréquemment doublés). 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 autour d'un document martyr, dont la première version était rédigée par les régions, qui y présentaient leurs axes principaux, avant que la discussion ne s'affine dans le temps.

De manière générale, les débats sont jugés constructifs sur les grands principes, mais ont pu s'avérer heurtés sur les modalités précises de construction des engagements. Par exemple, sur les modalités de calculs du « socle » et des objectifs « d'additionalité » : quelle année de référence retenir pour le « socle » ? quelles natures / caractéristiques des actions à décompter (ou non) ? ... Sous ces aspects aux apparences techniques, c'est la liberté d'action du conseil régional qui pouvait sembler mise à mal, et ces derniers – défendant leur compétence constitutionnelle de principe en matière de formation – ont cherché au maximum à assouplir les indicateurs de suivi de leurs actions. Pour engager les actions prévues au plus vite, certains Pactes ont été signés alors même que des points achoppaient encore. Si ce choix a permis d'amorcer les travaux plus rapidement, les points non arbitrés ont par la suite continué à produire des difficultés et ralentissements. En Grand Est par exemple, la question de la définition du périmètre d'un « parcours » de formation, et du coût forfaitaire associé dans le cadre du Pacte, a pu entraîner des débats sur plusieurs années de revoyure.

Sur certains axes, l'État a pu faire de rares concessions, contextualisées, par rapport à son cadre d'élaboration des Pactes - comme une ouverture de certaines actions de formation à des publics « post bac », pour les décrocheurs de l'éducation supérieure en Grand Est, par exemple - mais les hauts-commissaires rencontrés ont tous revendiqué des postures fortes – ce qui suppose une légitimité politique - sur les principes structurants du programme en vue de maintenir l'orientation des fonds apportés par l'Etat sur les publics les moins qualifiés.

### 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 / négociation en direct entre HCC et Conseils régionaux généralement 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'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 un interlocuteur mobilisé et crédible 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 (certaines ont même 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 COPIL territoriaux). Elles ont systématiquement été mobilisées pour préparer annuellement la clause 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 dépense 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 (déjà) 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 (ex-DIRECCTE). 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 Economie (où le PIC va être 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 termes 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 une 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 de Grand Est, première région en volume d'achat délégué (hormis les situations particulières de PACA et ARA - cf. ci-après).

### 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, comme Ouiform) 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, 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* par Pôle emploi (et les Régions parfois), souvent plusieurs mois après la fin de l'exercice annuel concerné (donc trop tard pour un pilotage hebdomadaire). Autre exemple similaire, 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 outil de gestion, avant d'être utilisés aujourd'hui comme support de décisions partagées. Ces derniers (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, souvent à partir de tableurs Excel.

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 l'interlocuteur ne puisse 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 (dans le cadre de leur Pacte généralement).

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 Pacte dépend de leur lien aux conseils régionaux, lien très hétérogène d'un territoire à l'autre.

*« La qualité du suivi qualitatif dépend du positionnement des DREETS. C'est fonction du lien qu'ils ont avec le conseil régional. De mon point de vue, c'est encore devant nous. Mais pour y arriver, cela ne pourra passer que par eux. » (DGEFP - 2021)*

Les réunions de revoyure annuelle apparaissent le principal levier pour 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 copil territoriaux précédents avec les Conseil régionaux, de collecter un maximum d'informations pour documenter le bilan. Ces réunions sont alors souvent un facilitateur.

Au bout de nos travaux, il est frappant pour la mission de constater 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'intérêts particuliers 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 de notre système de formation à remonter l'information qualitative. A ce titre, 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 Des dynamiques partenariales soutenues au niveau régional par le déploiement du PIC en Grand Est

### 3.2.1 Une gouvernance inter-institutionnelle déjà établie sur les thématiques emploi-formation, confortée par le Pacte

#### » Précédemment au Pacte, une stratégie et des partenariats déjà structurés autour des enjeux EFOP à l'échelle régionale ...

Précédemment au déploiement du PIC, un certain nombre de cadres étaient déjà en place au niveau régional, en Grand Est, pour structurer la coordination entre les services déconcentrés de l'Etat, la Région, la DR Pôle emploi, et les autres acteurs intervenant sur le champ Emploi – Formation – Orientation Professionnelle (EFOP).

Cette dynamique partenariale était en premier lieu structurée autour du CPRDFOP « Performance Grand Est », signé fin 2017, qui constitue jusqu'à aujourd'hui un cadre stratégique commun pour l'ensemble des acteurs de la formation en Grand Est. Ce CPRDFOP affichait déjà des intentions marquées en matière de renforcement de la coordination entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème, en agissant à la fois sur :

- L'analyse partagée des besoins en formation ;
- La refonte de la charte du SPRO et la mise en place d'une démarche qualité intégrant les enjeux d'animation territoriale ;
- Le renforcement de la gouvernance territoriale pour piloter l'offre de formation ;

- Le lien avec les acteurs économique, fondée sur des Contrats d'objectifs territoriaux (COT)<sup>5</sup> et des consultations sectorielles<sup>6</sup>.

Par ailleurs, plusieurs instances structurantes de pilotage des politiques emploi-formation étaient déjà en place en Grand Est, précédemment au Pacte, en particulier :

- Le Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CREFOP), lieu de la gouvernance quadripartite en région, ayant pour mission générale d'assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi ainsi que la cohérence des programmes de formation dans la région ;
- Les comités techniques mensuels réunissant la Région et Pôle emploi, dans le cadre de la convention signée en 2017 entre les deux parties (qui disposaient ainsi, précédemment au Pacte, d'un partenariat solide donnant lieu à des réunions de coordination régulières, ayant notamment vocation à articuler leurs achats respectifs de formations – cf ci-après) ;
- Au niveau territorial, les 12 Comités territoriaux de développement des compétences et de l'orientation<sup>7</sup>, et qui ont été identifiés dans le Pacte régional comme des espaces de gouvernance territoriale de ce dernier (cf ci-après) ;
- Le Conseil d'Orientation Grand Est<sup>8</sup> (instance de gouvernance du SPRO) ;
- Les comités de pilotage des Contrats d'Objectifs Territoriaux<sup>9</sup>.

L'arrivée du PIC s'est ainsi inscrite dans un contexte partenarial jugé globalement favorable par l'ensemble des parties prenantes, et le Pacte s'est inscrit explicitement dans la continuité de l'existant, avec l'intention de « conforter un pilotage régional de l'offre de formation professionnelle et continue », et de « renforcer la gouvernance territoriale sur les thématiques emploi/formation »<sup>10</sup>. Cela ne l'a cependant pas empêché de mettre à nouveau l'accent sur les enjeux de partenariat, et de préciser l'ambition de définir « un cadre nouveau, global et ambitieux pour une démarche commune de la Région et de l'Etat »<sup>11</sup>.

---

<sup>5</sup> Le Contrat d'Objectifs Territorial est un outil de concertation et de contractualisation entre l'Etat, la Région Grand Est et les organisations professionnelles représentatives du secteur sur les questions de l'orientation, de la formation professionnelle et de l'emploi. Les COT ont pour ambition de définir des enjeux partagés, des objectifs communs et des projets partenariaux pour répondre aux défis régionaux en termes d'orientation, d'emploi et de formation. La démarche COT a été engagée dès 2016 sur plusieurs secteurs d'activités stratégiques pour l'économie régionale. Cela a abouti dès 2018 à la signature de 7 contrats.

<sup>6</sup> Les consultations sectorielles, événement initié depuis 2016 par la Région Grand Est. Ces rencontres annuelles sont l'occasion pour les élus d'écouter et d'échanger avec les acteurs du monde économique (branches, OPCO, institutionnels), sur les champs de l'orientation, de la formation professionnelle et de l'emploi.

<sup>7</sup> Ces comités sont pilotés par les élus de la Région Grand Est et animés par les pôles de développement économie/formation des 12 agences territoriales. Ils sont composés a minima des représentants territoriaux de l'État (dont Autorités Académiques) et de Pôle Emploi. Chaque CTDC-O a pour mission 1/ de produire des diagnostics territoriaux qui contribuent à l'élaboration de l'offre de formation professionnelle et proposent une vision partagée en termes de besoins en compétences et de perspectives d'évolution du tissu économique territorial ; 2/ d'identifier des projets de territoire ; 3/ de proposer un plan d'actions territorial annuel pour le développement des compétences qu'il met en œuvre et évalue.

<sup>8</sup> Ce conseil d'orientation est composé des membres et partenaires associés du SPRO Grand Est et signataires de la Charte régionale correspondante. Il est présidé par la Région et a pour mandat de coordonner et guider les membres dans la mise en œuvre concrète des engagements pris et inscrits dans le SPRO Grand Est, sur les axes définis collectivement. Cette instance opérationnelle se réunit en moyenne 2 fois par an. Elle a pour vocation de proposer la feuille de route prioritaire aux membres, de partager les informations et de définir en commun les priorités.

<sup>9</sup> Un Comité de pilotage se réunit chaque année à l'automne pour chaque Contrat d'objectif territorial. Coprésidé par deux élus du Conseil Régional délégués à des thématiques en lien avec le périmètre du COT, composé des signataires et des partenaires associés, le comité de pilotage constitue l'instance de pilotage de l'offre de formation dédiée au secteur du COT. Y sont décidés annuellement les actions opérationnelles en matière d'anticipation des compétences, de promotion des métiers et d'aménagement de l'offre de formation initiale et continue.

<sup>10</sup> Pacte régional pour l'investissement dans les compétences, p.39

<sup>11</sup> Pacte régional pour l'investissement dans les compétences, p.36

Derrière cette intention, le Pacte a affiché des objectifs concrets :

- Le renforcement du partenariat entre Région Grand Est et DR Pôle emploi, notamment à travers l'évolution de la répartition des achats entre la Région et Pole emploi, ou encore par le développement de nouveaux outils du Big Data et de l'intelligence artificielle au service de la détection des besoins en compétences<sup>12</sup> ;
- L'association de la Direccte - devenue DREETS - dans la rédaction et la signature des conventions de partenariat que la Région développe avec divers acteurs (Pôle emploi, OPCO, Agefiph, Conseils départementaux, Agefiph...)<sup>13</sup> ;
- Le renforcement de la gouvernance territoriale sur les thématiques emploi/formation (en accentuant notamment le rôle des CTDC-O en la matière).

### ... tout de même complétées par la création d'instances de suivi-pilotage à l'occasion du Pacte

C'est également à travers la mise en place d'une gouvernance spécifique du Pacte régional que la Région et l'Etat ont structuré des relations partenariales renforcées dans le cadre du PIC (entre eux mais également avec d'autres partenaires du champ EFOP).

A l'échelle régionale, la gouvernance du Pacte s'appuie officiellement sur 3 instances (le CREFOP, le Comité de pilotage, le Comité technique régional), qui sont complétées par le comité de pilotage de la convention Région-Pôle emploi, qui joue de fait un rôle clé dans le pilotage des entrées en formation des demandeurs d'emploi (et donc, du Pacte).

Les 3 principales instances de pilotage :

<p><b>Présentation annuelle auprès du bureau du CREFOP</b></p>	<p>La présentation annuelle du bilan du Pacte en bureau du CREFOP constitue un temps de partage des résultats quantitatif et qualitatif de son déploiement. Bien qu'il s'agisse d'un temps fort dans le déploiement du Pacte, d'après les acteurs interrogés, il s'agit dans les faits davantage d'un temps de présentation relativement descendant, visant à informer l'ensemble des membres du bureau sur les réalisations du Pacte, et non d'un véritable espace de pilotage et de décision.</p>
<p><b>Comité de pilotage du Pacte</b></p>	<p>Le comité de pilotage du Pacte réunit environ 2 fois par an une quinzaine de participants issus du Conseil Régional, de la DR Pôle emploi, de la DREETS et du SGARE. Il marque des temps forts dans le pilotage du Pacte, permettant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De présenter les bilans quantitatif et qualitatif de la mise en œuvre du Pacte (suivi des objectifs d'entrées en formation, panorama des actions remarquables mises en œuvre, points d'achoppement...) ;</li> <li>• De définir et valider les décisions et les orientations annuelles (plan d'actions et expérimentations).</li> </ul> <p>A noter qu'une fois par an, le comité de pilotage revêt une dimension politique (le rendez-vous annuel du PACTE) avec la participation notamment du HCC et d'un représentant élu de la Région.</p>
<p><b>Comité de suivi du Pacte</b></p>	<p>Un comité de suivi associant la DREETS et la Région se tient tous les deux mois environ. Il s'agit d'un temps d'échange technique, avec un dialogue plus ouvert, qui a principalement pour but :</p>

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Idem.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D’assurer un pilotage technique partagé du Pacte et de son suivi ;</li> <li>• D’établir le plan d’actions annuel, les objectifs et moyens nécessaires ;</li> <li>• D’assurer la cohérence de l’organisation territoriale et régionale et des circuits de validation ;</li> <li>• D’assurer une cohérence de l’action adressée aux secteurs à enjeux (numérique, transition énergétique, grands projets...).</li> </ul>
--	---

Par ailleurs, dans le pratique, on peut souligner une quatrième instance qui joue un rôle significatif dans le pilotage du Pacte, à savoir, le comité de pilotage de la convention Région – Pôle emploi :

<p><b>Comité de pilotage de la convention Région – Pôle emploi</b></p>	<p>En parallèle des instances dédiées spécifiquement au Pacte, il est important de noter que le comité de pilotage de la Convention Région - Pôle emploi joue également, de fait, un rôle important dans la gouvernance du Pacte.</p> <p>Au regard de la délégation importante que le Conseil Régional a octroyé à Pôle emploi dans le cadre du Pacte, cette instance bilatérale est en effet devenue particulièrement stratégique, et permet notamment d’assurer, de manière coordonnée, le suivi étroit des entrées en formation à l’échelle régionale.</p>
--	---

### 3.2.2 Des enjeux d’adaptation des systèmes d’information pour pouvoir assurer le reporting du le déploiement du Pacte au niveau régional

#### » Des systèmes d’information des acheteurs de formation qui ont légèrement évolué...

La Région Grand Est s’est trouvée amenée à faire évoluer sur la période du PIC - mais sur la base d’une initiative qui lui est antérieure - ses mécanismes de remontée de l’information. Au fil de l’eau, elle a adapté son applicatif « Reporting Athena », SI « décisionnel » de la Région, connecté directement sur les systèmes d’information « de gestion » des marchés et subventions, pour permettre une remontée des données liées au PIC :

- Un axe « Pacte » a été ajouté, permettant un export des données relatives aux conventions passées avec l’État ;
- Des ajouts d’indicateurs ont été assurés au fur et à mesure permettant de segmenter les entrées par nature d’action, par type de stagiaire (infra Bac notamment), ou encore au regard des différents publics (public jeunes, ...) au gré des avenants et réorientations politiques du PIC (nombreuses du fait du COVID).

Cela a été possible sans difficulté technique tant que la donnée recherchée (ou à la base de l’indicateur à construire) existait d’ores et déjà dans le SI régional de gestion. À l’inverse, l’adaptation du SI décisionnel est bien plus complexe et suppose non seulement d’ouvrir un champ nouveau dans le SI de gestion (ce qui n’a rien d’évident, les conseils régionaux évitant non seulement de prendre le risque de faire « bugger » le SI qui structure leur activité principale d’achat de formation, mais étant légitimement attentifs aux coûts de développement informatique) ; mais aussi d’intervenir auprès des offreurs de formation, desquels il sera attendu qu’ils remplissent ces nouveaux champs. Or ces derniers estiment être déjà très chargés administrativement et, surtout lorsque la donnée nouvelle n’a pas pu être rendue obligatoire dans le marché passé, ne se prêtent pas forcément à l’exercice (risquant de laisser le champ non renseigné au final).

Par ailleurs, les différents plans additionnels ont fait évoluer rapidement dans le temps les priorités, et les critères de segmentation de l’offre de formation financée par le Conseil régional Grand Est dans le cadre du PIC : uniquement des demandeurs « infra niveau 4 » ; puis les jeunes ; puis les DELD... Ces ajustements politiques supposent un corollaire technique pour être bien suivis. Par exemple, les « chômeurs de longue durée » ont été intégrés comme publics à suivre dans le Pacte. Or, cette information n’a jamais été collectée par le SI de la région : elle n’y existe pas. Seul Pôle emploi de ce fait peut savoir si le stagiaire est concerné, même s’il est attendu de la

Région qu'elle fasse ce suivi. À l'occasion de nos travaux, le Conseil régional n'avait rien engagé de concret (il estime ne rien pouvoir faire) et espérait que Pôle emploi puisse le moment venu trouver une solution a posteriori.

### » ... Mais peu de progrès à ce jour dans la capacité à suivre et visualiser les parcours de formation des demandeurs d'emploi dans leur ensemble

Plus généralement, les acheteurs régionaux de formation ne disposent pas encore à ce jour d'une capacité à suivre de manière transversale les parcours des demandeurs d'emploi, notamment lorsque ceux-ci passent dans plusieurs dispositifs financés par des acteurs différents. Par exemple, le Conseil régional ne dispose encore aujourd'hui pas de visibilité sur le parcours préalable d'individus démarrant leur parcours dans une formation préqualifiante financée par Pôle emploi ou tout autre financeur et qui continuent avec une formation qualifiante financée par la Région. De la même manière, dans la situation inverse, à savoir une formation préqualifiante financée par la Région avec une poursuite de parcours en formation qualifiante financée par Pôle emploi ou au travers d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, ces suites de parcours ne sont identifiées et suivies par le système d'information du Conseil régional. Cela pose évidemment des limites dans la capacité des pilotes régionaux à disposer d'une visibilité – et donc d'une capacité à ajuster leurs politiques - sur les trajectoires des demandeurs d'emploi.

A ce titre, le Conseil régional exprime de vives attentes vis-à-vis de la plateforme AGORA, qui devrait notamment lui permettre d'obtenir une visualisation plus large des parcours des individus émergeant sur des sources de financement distinctes. Si de premières étapes de raccrochage se sont bien déroulées, avec notamment une transmission par la Région de ses données au national, la collectivité régionale regrette cependant de ne pas avoir à ce jour accès à des données exploitables et utiles pour son propre pilotage. Si la Région a pu accéder à la base de données FORCE (via une convention avec la Dares) et recruté une personne réalisant une thèse en économétrie pour exploiter cette base de données, la complexité de l'outil rend visiblement encore difficile une utilisation opérationnelle de l'outil.

La DREETS est également particulièrement en attente vis-à-vis d'AGORA pour renforcer sa visibilité sur les réalisations (quantitatives et qualitatives) au titre du PACTE et renforcer son pilotage. De son point de vue, AGORA devrait notamment permettre à la DREETS de disposer directement des données sur les réalisations. Aujourd'hui, la DREETS est dépendante des envois de la Région qui, seule, disposent des données.

*A noter : des éléments complémentaires sur l'appropriation d'Agora et de Force sont présentés en partie 7.5.*

### 3.2.3 Les impacts du PIC sur les dynamiques partenariales entre l'État et la Région

#### » Un copilotage du Pacte entre l'État et la Région qui a constitué un levier de coopération, en perpétuelle amélioration dans le temps, autour des politiques de formation, mais qui se heurte malgré tout à des limites

En Grand Est, les collaborations entre l'État et la Région dans le cadre du PIC s'articulent d'abord autour du suivi et du pilotage du Pacte régional, et se tiennent principalement avec la DREETS, qui assure le suivi technique et à ce titre, a des échanges fréquents avec la Région, aussi bien dans des cadres formels (cf. instances de gouvernances présentées précédemment) qu'informels (échanges réguliers par mail et téléphone).

Pour les services déconcentrés de l'État, l'arrivée du PIC et la signature du Pacte se sont inscrits dans un contexte encore marqué par les effets de la fusion encore récente des 3 anciennes régions (Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine) dans le cadre de la loi portant sur la Nouvelle Organisation territoriale de la République (NOTRe). De ce fait, en 2018, lorsque la convention d'amorçage a été signée, les équipes de la DREETS étaient encore en phase de réorganisation et de stabilisation : *« Quand le Pacte est arrivé, on en terminait avec la loi NOTRe. Il y avait eu des réorganisations sur plusieurs sites, mais aussi le maintien de sites annexes, avec des équipes à gérer à Strasbourg, à Nancy et à Metz. Il y avait toujours des différences culturelles et organisationnelles qui restaient à stabiliser. »*

(DREETS Grand Est - 2021). Ce contexte de réorganisation, alimentant le turnover, et auquel s'est ajouté la crise sanitaire à partir de 2020, puis le passage de la Direccte à la DREETS en 2021, fait que tout au long de la période 2018-2021, la DREETS a pu témoigner de la « *difficulté à embarquer tout le monde, à faire le lien entre les services mutations économiques et le service emploi* » ainsi que « *la difficulté plus générale à piloter tous les projets que recouvre le PIC* ». La situation néanmoins s'améliore progressivement depuis 2021 sous l'impulsion du « référent Pacte » recruté alors, qui, par capitalisation et du fait de son positionnement reconnu de qualité par ses pairs en région, est devenu dans la dernière période d'étude de notre mission la porte d'entrée de fait de la DREETS pour le PIC au sens large.

De son côté, le SGARE, qui s'est dans un premier temps tenu à distance du pilotage du PIC, laissant la DREETS en relative autonomie dans sa relation avec les services de la Région, s'est repositionné en 2021 sur la démarche, à la faveur des plans de lutte contre les tensions de recrutement, renforcés au sortir de la pandémie, et de la nécessité d'activer tous les dispositifs de formation pour contribuer à élever le niveau de compétences des personnes éloignées de l'emploi, en particulier les moins qualifiées, au niveau des besoins des entreprises. Cependant, les interventions du SGARE restent ponctuelles et principalement calibrées sur des temps forts, ceux impliquant des arbitrages (comités de pilotage du Pacte, négociation et signature des avenants...). Il est à noter que le SGARE a également eu, ponctuellement là encore, des échanges directs avec le HCC dans le cadre de préparation de négociations (« *En amont de la revoyure, on a discuté en direct avec la HCC pour s'assurer d'un positionnement commun de l'État en séance.* » (SGARE)). Pour ce qui est du suivi technique du Pacte, le SGARE se repose essentiellement sur la DREETS pour lui faire remonter les informations clés sur le Pacte régional, et s'estime globalement bien informé.

« *On intervient peu dans la gouvernance, qui est assurée par le Conseil Régional, la DREETS, Pôle emploi et le HCC en direct. Par contre, s'il y a une contractualisation ou une décision à effet direct, on nous consulte. Il est arrivé que des éléments de négociation aient été envoyés à la Région, sans consultation du SGARE ni de la préfète, ce qui n'est pas bien passé en interne... Maintenant, on fait extrêmement attention et on intervient lorsqu'il y a des décisions importantes en jeu.* » (SGARE - 2021)

« *Avec la DREETS, on a une collaboration extrêmement fluide. Les comptes-rendus de réunion arrivent, les arbitrages attendus nous sont transmis, même si on ne va pas dans les comités techniques. On voit toutes les conventions et les avenants en amont, notamment avant les discussions plus techniques avec le Conseil Régional.* » (SGARE - 2021)

Au sein de la DREETS, l'équipe aujourd'hui en place sur le suivi du Pacte avait pris ses fonctions sur le sujet relativement tardivement, et s'est seulement stabilisée à l'issue de la mise en place de la DREETS. Le recrutement, en 2021, d'un agent identifié comme référent sur le suivi du Pacte semble avoir contribué à fluidifier la relation avec la Région, et permis à la DREETS de réaffirmer son rôle de suivi et pilotage. Il existe cependant une réelle asymétrie des moyens humains dédiés au suivi du Pacte entre la DREETS, qui a bénéficié de très peu de moyens dédiés, et la Région, qui a bénéficié de moyens considérables au titre des frais de gestion du Pacte, lui permettant notamment de renforcer ses ressources humaines.

D'une certaine manière, le Pacte semble avoir repositionné l'État comme un interlocuteur crédible de la Région dans le dialogue au sujet des politiques de formation professionnelle. Plusieurs facteurs ont contribué à cela :

- En premier lieu, le Pacte a donné lieu à des réunions régulières entre la DREETS et la Région (comités techniques et comités de pilotages du PIC), ainsi qu'à des échanges informels, contrastant avec l'absence de relation structurelle auparavant : « *Les réunions avec la DREETS plusieurs fois par an, c'est bien apparu avec le Pacte. Je ne crois pas que ça existait avant, sur les anciennes régions. Ce sont des temps de suivi technique, mais aussi de vrais échanges au fond parfois.* ». (Région)
- Le suivi du Pacte a par ailleurs donné lieu à la construction d'un outil de suivi partagé des entrées en formation entre DREETS/Région/Pôle emploi, qui constitue une certaine avancée dans la coopération sur les enjeux de formation, et donne une nouvelle visibilité à l'État sur les effets directs des politiques de formation professionnelle des demandeurs d'emploi à l'échelle régionale ;

Cependant, bien que la relation État/Région semble globalement de qualité en Grand Est, la DREETS souligne sa difficulté à avoir une vision d'ensemble sur les actions mises en œuvre dans le cadre du Pacte. Elle pointe – bien que la situation se soit progressivement améliorée – la difficulté à obtenir l'ensemble des informations et données de suivi dont elle aurait à son sens besoin pour pouvoir réellement jouer un rôle proactif dans le pilotage du PIC. Cette situation, qui génère certaines frustrations côté Etat déconcentré, résulte de plusieurs facteurs :

- Le fait que le panorama d'actions mises en œuvre dans le cadre du Pacte soit extrêmement vaste, ce qui rend difficile un suivi étroit de leur mise en œuvre : *« Le pacte est tellement étoffé, les actions tellement nombreuses, qu'il est difficile de tout suivre. En tout cas, les cotech ne suffisent pas, il faut être en capacité d'activer des temps informels pour avoir des réponses » (DREETS).*
- Une certaine difficulté évoquée par la DREETS pour obtenir des informations précises sur le déploiement des actions financées dans le cadre du Pacte auprès de la Région, même si la situation semble s'être améliorée, au fur et à mesure de la mise en œuvre du Pacte :

*« Avant, les données étaient assez peu partagées. C'est de moins en moins le cas. On a accès à des données quantitatives, mais beaucoup moins sur les effets qualitatifs, par exemple sur les parcours sans couture. On a travaillé avec le Conseil régional pour avoir davantage d'informations, mais on sent que le conseil régional est lui aussi en difficulté pour nous alimenter, au regard de la précision des données qu'on demande. [...] Pour nous, ce serait important de pouvoir observer la commande (contenu, modalités modulaires / pas modulaires, répartition territoriale...), aussi pour déjà avoir la visibilité et pouvoir poser les bonnes questions. Le fait d'assister aux réunions Région/Pôle emploi est un plus pour cela, mais souvent, on a l'impression d'être informés en aval, pas en amont ; d'avoir accès aux bilans. (DREETS - 2021)*

*« On note de plus en plus de confiance dans la manière de travailler ensemble. La Région partage de plus en plus d'éléments : maintenant, on a l'impression d'une meilleure vision sur Pacte. On obtient facilement les infos, y compris si on souhaite une vision spécifique. Par exemple, on a demandé à la région des éléments qui ne soient pas uniquement quantitatifs. On voulait avoir une vision sur réalisations en termes d'actions, pour pouvoir être amenés à mesurer la plus-value offerte grâce au Pacte en termes de financement. Et comme ils nous font un peu plus confiance, on a de plus en plus de visibilité. On va de plus en plus loin dans nos demandes, et on le fait en confiance. » (DREETS – 2022)*

- Enfin, la technicité de certains sujets nécessite une connaissance très fine des politiques de formation professionnelle et de leur cadre législatif pour être comprises. Or, la DREETS a pu être limitée dans sa capacité à suivre et s'appropriier certains volets du Pacte du fait d'un manque de spécialisation de ses équipes.

Au global, si la régularité des échanges au sein des comités de pilotage du pacte entre la région et la DREETS a permis à l'Etat de peser sur certaines décisions, notamment des réorientations sur les publics cibles (dans le cadre des Plans additionnels, en particulier), les décisions qui se trouvent au cœur du mécanisme (comme le contenu et la transformation du PRF par exemple) y échappent en revanche. En outre, et bien que les années 2021 et 2022 aient porté de nombreux signes d'amélioration (ex : stabilisation d'un référent Pacte ; stabilisation des effectifs propices à nouer des relations durables ; bonne relation avec le conseil régional ; ...), le manque de moyens pour agir (en temps et en compétences techniques) et la difficulté à accéder aux données sources dans le juste temps a entraîné une asymétrie structurelle d'information entre l'état déconcentré et les autres décideurs, qui a limité dans les faits sa capacité à peser sur les décisions de manière éclairée.

### » Une absence de pilotage global du PIC, ayant freiné l'articulation entre les volets national et régional de la démarche

À la différence du Pacte régional, le déploiement du volet national du PIC ne fait pas véritablement l'objet d'un pilotage régional, et a donc peu d'impact sur le partenariat entre l'État et la Région.

Les instances de suivi et de pilotage sur le territoire ne concernent en effet que le Pacte (cf. ci-avant), et non le PIC dans son ensemble. Il n'existe pas d'espace institutionnalisé permettant une prise de décision concertée autant sur les AAP nationaux, que sur le Pacte.

Le CREFOP, seul lieu de discussion dont la compétence est plus large que le seul Pacte, s'avère principalement un lieu d'échange et de présentation (souvent descendante), où d'ailleurs le déploiement du Pacte occupe tout de même une place prépondérante dans les échanges (au détriment des autres dispositifs du PIC, qui restent peu évoqués). En tout état de cause, aucune décision n'y est prise, chacun des acteurs – au premier rang desquels le conseil régional et Pôle emploi – restant maître des choix à effectuer.

En Grand Est, seul l'appel à projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles » - qui a la particularité, contrairement aux autres AAP, d'être piloté directement par la DREETS – a donné lieu à une forme d'animation régionale, la DREETS ayant fait le choix d'une approche collaborative, en associant une variété d'acteurs (Service « orientation » du Conseil Régional, mais également SGARE, DRAJES, Éducation nationale) dans le processus d'instruction et de sélection des projets. Des réunions de suivi, auxquelles ont été conviés ces mêmes acteurs, ont également été organisées, mais sans qu'une véritable dynamique partenariale se soit créée autour de cet appel à projets. Cette intention d'associer les partenaires provenait notamment de la crainte d'une concurrence avec l'action des membres du SPRO, qui prévoient sur certains territoires des mécanismes similaires au bénéfice des « NEET ». On soulignera toutefois que l'appel à projet n'a pas fait l'objet d'un suivi partagé sur toute la durée du déploiement, et à ce titre, malgré cette participation initiale, la Région s'estime insuffisamment informée sur le déploiement de ces projets en Grand Est.

Concernant les autres appels à projets traités directement par le national (100% Inclusion, Insertion Professionnelle des Réfugiés, PREPA apprentissage), la DREETS elle-même n'a qu'une vision partielle des projets déployés sur le territoire régional, d'autant plus qu'elle n'a été que très indirectement associée à leur sélection. Au sein même de la DREETS, le suivi du Pacte et des différents appels à projet est partagé entre plusieurs agents de la DREETS, ce qui freine la circulation de l'information.

### » La PLACE, un outil impulsé par l'Etat, qui n'a cependant pas permis une meilleure articulation d'ensemble des actions PIC

Quant à la mise à disposition de la plateforme « La Place » (créée par le DGEFP), qui avait justement vocation à donner de la visibilité aux projets financés par le PIC et à favoriser l'animation et la coordination. La DGEFP et le HCC, en mettant à disposition des acteurs la plateforme « La Place », cherchaient un moyen de favoriser depuis le national une convergence d'ensemble de tout ce qui était déployé dans le cadre du PIC sur les territoires : beaucoup des actions « PIC » étaient pensées comme complémentaires, avec des briques et leviers mobilisables au cas par cas, mais encore fallait-il que ces « chainages » théoriques puissent être partagés et réappropriés sur le terrain. L'outil a cependant été inégalement approprié sur les territoires, et en région Grand Est, il ne témoigne que d'une dynamique (très) faible (peu de flux d'information, peu d'utilisateurs réguliers, ...).

C'est ainsi qu'un animateur La Place a été recruté au sein du CARIF Grand Est, porté par le Conseil Régional, grâce à des moyens spécifiques alloués par l'Etat pour renforcer la visibilité sur les actions du PIC en région. L'animateur a été recruté en décembre 2021, par le Conseil régional, qui avait de son côté misé sur la création d'une « communauté apprenante », prévue dans le Pacte régional (cf. ci-après). A ce titre, les deux démarches ont été reliées, avec en particulier la création d'une page restreinte à la « communauté apprenante » au sein de la page la PLACE Grand Est, sur laquelle sont notamment diffusés les comptes-rendus des « Labs ».

Bien que la plateforme LA PLACE ait permis de recenser l'ensemble des ressources et informations sur les différentes dimensions du PIC en région, et ainsi d'en faciliter la connaissance aux acteurs régionaux, il reste que la communauté générale la PLACE Grand Est apparaît peu développée et peu active. Concernant la page internet, au-delà de quelques actualités qui y sont diffusées à une fréquence peu importante, elle reste globalement peu active. Par ailleurs, bien qu'il existe une volonté exprimée par l'animatrice la PLACE et la DREETS d'aller plus loin

en organisant notamment des webinaires destinés aux lauréats des appels à projet nationaux, au premier trimestre 2023, aucune action de ce type n'avait encore été initiée au moment de l'élaboration du rapport.

Globalement, en Grand Est, la plateforme ne semble pas bien appropriée par les acteurs, aussi bien au niveau institutionnel que sur le terrain. D'un point de vue relativement partagé, elle reste très peu connue et de ce fait, a manqué son objectif initial de facilitation de l'animation et de la coordination entre les parties prenantes du PIC.

### 3.2.4 Les impacts du PIC sur les dynamiques partenariales entre la Région et Pôle emploi

#### » Une relation partenariale Région / DR Pôle emploi déjà solide, et qui s'est encore renforcée pour répondre aux enjeux de coordination de l'achat de formation

Comme évoqué précédemment, un rapprochement entre la Région et la DR Pôle emploi s'était déjà largement amorcé avant le PIC, au moins depuis le Plan 500 000, dans le cadre duquel le Conseil régional avait déjà confié la mise en œuvre à Pôle emploi pour 4/5 du surplus de places. Ce rapprochement avait d'ailleurs amené les deux parties à formaliser leur partenariat par la signature d'une convention, qui définissait des règles de répartition entre les achats de la Région et ceux de Pôle emploi. Ainsi, au moment de la signature du Pacte, la collectivité régionale et l'opérateur de l'emploi disposaient déjà d'habitudes de travail communes et d'une relation de confiance éprouvée.

*Avec Pôle emploi, on avait déjà ces pratiques avec un COPIL technique chaque mois, où on balaye plein de sujets, y compris le PACTE. On fait aussi des groupes de travail transverses sur des thématiques particulières qui nous concernent (ex : parcours sans couture, comment éviter les ruptures de parcours, etc.). (Région Grand Est - 2021)*

*Les équipes de Pôle emploi et de la Région travaillent de manière intime. Il n'y a pas une semaine sans que les équipes techniques travaillent ensemble et échangent. Par rapport à d'autres régions, j'ai l'impression qu'on a une forte interpénétration. (DR Pôle emploi - 2022)*

La signature du Pacte semble avoir globalement conforté et renforcé cette relation de partenariat entre les deux structures, du fait, notamment, de l'importante enveloppe financière du Pacte déléguée à Pôle emploi par le Conseil régional. Bien que la DR Pôle emploi achetait déjà des formations collectives auparavant, cette importante délégation supplémentaire a nécessité, pour la Région et Pôle emploi, de revoir leurs positionnements respectifs et leurs méthodes de coordination. Les règles de délimitation des achats entre les deux intervenants qui était en place jusque-là - la Région se positionnant principalement sur l'achat de formations qualifiantes et préqualifiantes, tandis que Pôle emploi restait positionné sur des formations professionnalisantes – n'étaient plus suffisantes, du fait du repositionnement de Pôle emploi, amené à renforcer ses achats d'actions collectives certifiantes (d'où un enjeu à éviter les doublons avec les achats potentiellement similaires de la Région).

Il s'agissait en particulier pour les deux acheteurs d'assurer un dialogue plus fin afin de définir les équilibres entre les achats de part et d'autre. Le Pacte a ainsi donné lieu à la mise en place de nouvelles modalités de travail, avec une importante intensification des travaux de diagnostics conjoints des besoins en formation : des réunions techniques se sont ainsi organisées, tous les 6 mois et à l'échelle de chaque bassin d'emploi, entre les équipes de la Région et de Pôle emploi (en particulier les développeurs territoriaux de la Région et des représentants de la DT et des agences Pôle emploi), pour objectiver ensemble les besoins en compétences (avec l'aide des services statistiques des deux structures qui participent à la préparation de ces réunions techniques) et s'accorder sur la répartition des achats au niveau local. Ce travail précis (et chronophage) est unanimement jugé utile par les acteurs rencontrés, et ces nouvelles habitudes de travail apparaissent susceptibles de se poursuivre dans la durée, y compris après le PIC.

Plus généralement, les échanges sont devenus plus fréquents entre développeurs territoriaux et représentants de la DT de Pôle emploi, notamment pour régler en permanence la planification des différentes actions sur un même territoire (ex : avant que Pôle emploi n'ouvre une action qualifiante, la Région peut-elle ouvrir une action préqualifiante en amont ?).

*Avec le PACTE, la délégation à Pôle emploi nécessite d'être beaucoup plus rigoureuse sur la coordination des achats. Ce n'est pas facile au début, on peut se marcher dessus, mais on a travaillé sur une méthode de répartition, pour aller sur de la complémentarité. (Région Grand Est - 2021)*

*Cette relation étroite existait déjà avant, mais avec le PIC nous avons développé des leviers nouveaux. On a vraiment ce souhait de pouvoir travailler de manière importante autour d'un plan unique de formation. (Pôle emploi - 2021)*

### » Une participation active de Pôle emploi dans des démarches expérimentales et dans une coanimation de l'appareil de formation

La qualité du partenariat entre Pôle emploi et la Région s'exprime également à travers l'implication de Pôle emploi dans des actions autres que l'achat de formations.

Concernant la mise en œuvre du programme d'expérimentations « Itinéraire Compétences », qui occupe une place de premier plan dans le Pacte régional (cf. détails en partie 5.1), il est notable que Pôle emploi ait détaché un agent à temps plein au sein du Conseil Régional. Ce dernier a été intégré le service Formation, et prend part au pilotage technique des expérimentations, en veillant notamment à mobiliser le réseau d'agences de Pôle emploi autour de ces actions.

Autre démarche du Pacte dans laquelle Pôle emploi s'est engagé aux côtés de la Région : le développement d'une « communauté apprenante », censée constituer un levier d'accompagnement et de partage entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème EFOP, et en particulier en direction des organismes de formation. Cette démarche, qui est véritablement co-portée et co-animée par les deux parties, répond directement aux ambitions du Pacte en matière de développement partenarial. Dans ce cadre, Pôle emploi s'est notamment mobilisé dans l'animation de réflexions collectives sur les transformations de l'appareil de formation, en mobilisant à plusieurs reprises son « Lab » pour des séances animées sur différents sujets (ex : le sourcing, le parcours sans couture, le désenclavement...), ou encore en organisant des réunions incluant le Conseil Régional et la DG de Pôle emploi.

*Avec Pôle emploi, on a créé une communauté apprenante, qui est vraiment co-portée par Pôle emploi et la Région. L'objectif est de créer une dynamique pour les acteurs de l'écosystème. Ça doit permettre de nouveaux modes de coordination, de créer du partenariat, de la co-construction. Avec le contexte COVID, la communauté est entièrement numérique. Ça nous a poussé sur des choses qu'on ne connaissait pas et on a réussi à fédérer pas mal de monde tout en dématérialisant pas mal de réunions. (Région Grand Est - 2021)*

*« On a organisé plusieurs réunions avec des gens du Conseil régional et la DG de Pôle emploi. On s'est articulés avec la directrice Formation au national. Ça fait partie de l'ADN de Grand Est d'être en première ligne sur l'innovation. » (DR Pôle emploi - 2021).*

### 3.2.5 Des impacts plus limités du PIC sur les dynamiques partenariales avec d'autres acteurs régionaux (autres services déconcentrés, ARML, branches...)

En dehors du trinôme constitué par l'État, la Région et Pôle emploi, on note en revanche que nombre d'acteurs régionaux, qui jouent pourtant un rôle dans les politiques EFOP, n'ont été que peu ou pas impliqués, concertés, mobilisés dans la mise en œuvre du PIC et du Pacte. Les impacts sur les dynamiques partenariales autour de ces acteurs sont semble-t-il restées plus limitées.

#### » Une très faible mobilisation de l'ARML, malgré les enjeux sur le ciblage des jeunes

L'ARML dit avoir été peu impliquée dans le déploiement du Pacte, qui ne semble pas avoir eu d'incidence sur ses relations partenariales avec la DREETS et la Région. Cela s'inscrit dans un contexte partenarial qui semble relativement distant avec la Région (indépendamment du Pacte).

L'ARML n'a pas non plus été fortement impliquée dans la mise en place de « Repérer et mobiliser les publics invisibles », bien qu'elle ait pu faire certaines alertes lors de réunion d'information qui ont été entendues par la

DREETS (cf. verbatim ci-après). Cette distance, compréhensible au stade des appels à projets (dans la mesure où nombre de Missions locales étaient candidates), peut toutefois interroger sur le volet « animation et pilotage », dans la mesure où la grande majorité des porteurs de projets lauréats sont des Missions locales.

*Quand l'AAP invisibles est arrivé, on a alerté la DIRECCTE pour savoir si on pouvait candidater au niveau ARML ; sinon comment les opérateurs qui seront retenus s'articuleront avec nous, ... Il y a eu une réunion d'info, et ils ont pris un peu en compte les spécificités des ML ... et que les opérateurs « non-ML » s'obligent à préciser comment ils articuleraient leurs actions avec les ML et les dispositifs de droit commun. On m'a dit que pas possible de se positionner comme « ARML », au grand regret des ML qui auraient apprécié ce soutien. Certaines ML ont répondu, mais ça a été un peu nouveau de porter un consortium pour elles. Nous on a plus été associé à rien, sauf peut-être une réunion ici et là sur le bilan PIC avec d'autre. (ARML - 2021)*

A noter que cette position de la structure régionale ne préjuge pas du dynamisme et de l'implication de chacune des missions locales considérées individuellement, ce dont témoignent plusieurs des monographies réalisées dans le cadre de nos travaux, notamment dans le déploiement de l'AAP « Repérer et mobiliser les publics invisibles ».

### » Des branches professionnelles et leurs OPCO peu impliqués, hormis à travers la récente tentative de régulation des POEC

Pour le Conseil régional, le partenariat avec les représentants des branches professionnelles avait d'ores et déjà été fortement renforcé depuis 2016, à travers l'animation de consultations sectorielles de grande ampleur, la signature de Contrat d'Objectif Territorial<sup>14</sup>, la signature du CPRDFOP – qui dispose d'un volet sectoriel important – ou encore la mise en place de comités locaux (CTDC – cf. ci-après). Les entretiens réalisés avec chacun d'entre eux laissent entendre que la Région et la DR Pôle emploi étaient particulièrement attentifs à associer les branches professionnelles à leurs réflexions et en particulier à leurs travaux d'analyse des besoins en formation, qui se répercutent sur leurs commandes respectives.

Mais les branches et OPCO interrogés se montrent plus nuancés, voire pour certains en opposition avec cette vision :

- Qu'elles aient signé un Contrat d'Objectif Territorial (COT) ou non, les branches ne sont pas systématiquement consultées pour la programmation régionale.

*Sur la nature des fonds mobilisés, nous ne sommes bien sûr pas impliqués. Mais nous sommes consultés par le CR en novembre sur les formations qu'il faudrait mettre dans le PRF suivant. (CPRE de branche B, en cours de négociation d'un COT - 2022)*

*Le Conseil régional vit sa vie, ne nous consulte pas. On ne sent pas de volonté de leur part de faire quelque chose de commun et d'aller dans le même sens. Ils font leur plan de formation régional dans leur coin et on doit s'adapter à ce qu'ils ont acheté. On doit leur demander quand mettre une POEC en ligne. Auparavant, dans Région Champagne Ardennes, c'était collaboratif, mais depuis, c'est un blackout total. (Représentant de branche dans un OPCO A, avec un COT - 2022)*

- Les branches ne sont impliquées à aucune commission de suivi territorial. Pis, aucune de celles rencontrées n'a été informée ni à l'origine ni en cours, des éléments structurants du PIC ou du Pacte (soit à l'occasion d'une instance de branche, ou de son OPCO). Les plus avisées de ces dernières ont mobilisé leur service de veille pour que des informations soient véhiculées sur le PIC/PRIC en interne, auprès des conseillers notamment.

Opérationnellement, les OPCO ont été impliqués dans le PIC à travers les conventionnements nationaux sur la POE (y compris POE Hope), voire pour certains sur le PIC IAE (Uniformation notamment), de telle sorte que les délégations en région ont eu à s'accorder – lors de la négociation des budgets et la fixation des objectifs annuels

<sup>14</sup> <https://www.grandest.fr/les-cot-des-contrats-au-service-de-lemploi/>

– avec leur propre siège social, mais pas avec les autres interlocuteurs régionaux. De ce manque de coordination au préalable ont pu naître de nombreuses concurrences des POEC avec les autres offres collectives se déployant sur le territoire, et suite auxquelles la DREETS, le conseil régional et Pôle emploi ont récemment imposé une validation préalable des POEC avant leur mise en place. Cette régulation POEC versus les actions du PRF(Région) et les AFC (Pôle Emploi) a été – avant d’être traitée au niveau régional - au cœur des enjeux de régulation au niveau des bassins territoriaux, notamment par l’action des délégués territoriaux de la région.

*Les confrontations POEC/PRF, en général se passent plutôt bien. Quand on veut monter une POEC qui serait en concurrence avec la Région, on regarde ensemble si notre projet correspond vraiment à ce que veulent les entreprises : tout est dans l’argumentaire présenté avec le dépôt du dossier de POE. Si les entreprises y mettent en avant un besoin spécifique qui n’est pas dans ce que la Région propose déjà avec ses formations, c’est généralement d’accord. D’une manière générale, il n’y a pas de problème particulier avec la Région sur ce point-là. On coexiste, mais on ne coopère pas. (Représentant de branche dans un OPCO A – 2022)*

*On regrette quand même que la POEC ne soit pas prioritaire : si la région ou Pôle emploi ont déjà une action, ils ont tendance à dire que ça va faire concurrence. Nous, on ne dit pas forcément la même chose qu’eux, vu que la Région c’est surtout du qualifiant long, et nous des formations rapides avec entreprises identifiées dès l’amont du projet. Mais c’est le jeu. Tout ça se fait dans un cadre compliqué, où il nous faut tous s’adapter aux besoins de l’économie, et où la planification à long terme est impossible. Ça nous demande à tous de faire preuve de souplesse. (OPCO C - 2022)*

### » La DRAJES et l’éducation nationale, des services déconcentrés de l’État qui n’ont été que très peu mobilisés dans la mise en œuvre du PIC / PRIC

Enfin, en dehors du SGARE et de la DREETS, les autres services déconcentrés de l’État (DRAJES et éducation nationale) sont restés quant à eux très peu mobilisés dans la démarche. D’après les entretiens réalisés avec ces derniers, leur mobilisation sur des temps stratégiques relatifs au PIC s’est semblé-t-il limitée à la participation à l’instruction / sélection des projets de l’AAP « Invisibles », organisée par la DREETS. En revanche, ceux-ci disent ne pas avoir été associés aux temps forts du Pacte.

*Lorsqu’il y a des décisions sur la formation des adultes, l’éducation nationale n’est pas mobilisée en premier lieu, y compris dans le cadre du CREFOP. On n’est pas sollicités au départ. La Région a vraiment mené ce dossier. Il n’y a pas de concertation sur le PIC dans lequel on aurait été associé. (Éducation nationale - 2021)*

*Notre lien au PIC a été l’AO national « Invisibles ». La DIRECCTE nous avait sollicités pour qu’on fasse partie du COPIL (avec la DREETS, la Région, les ML, l’Educ et nous). C’est comme cela qu’on a été mobilisé. Puis on a instruit les dossiers. Ensuite, il y a eu le COVID, et depuis, le COPIL n’a plus été réuni, ou en tout cas pas avec nous. (DRAJES – 2021)*

### 3.2.6 Au niveau territorial, un effort d’animation territoriale renforcé par le Pacte, avec un bilan globalement positif

#### » Des Comités territoriaux de développement des compétences et de l’orientation (CTDC-O) qui n’ont pas joué un rôle central dans le pilotage des actions du PIC au niveau local

La Région Grand Est disposait, précédemment au Pacte, d’instances de gouvernance territoriales (infra-régional) dédiées aux politiques de formation.

Pilotés par les élus, les 12 Comités territoriaux de développement des compétences et de l’orientation (CTDC-O) sont animés par les pôles de développement économie/formation des 12 Maisons de la Région, et associent *a minima* des représentants territoriaux de l’Etat et Pôle Emploi, mais peuvent également convier l’ensemble des acteurs locaux de l’emploi, du développement économique, de la formation, de l’insertion et de l’orientation professionnelle.

Chaque CTDC a pour mission :

- de produire des diagnostics territoriaux qui contribuent à l'élaboration de l'offre de formation professionnelle et proposent une vision partagée en termes de besoins en compétences et de perspectives d'évolution du tissu économique territorial ;
- d'identifier et de promouvoir le développement des projets de territoire ;
- de proposer des plans d'actions territoriaux annuels pour le développement des compétences qu'il met en œuvre et évalue.

Ces instances étaient particulièrement mises en avant dans le Pacte régional, et décrites comme « *les instances territoriales de concertation de la mise en œuvre du PACTE, et plus généralement sur l'ensemble des sujets du besoin en compétences et de la réponse formation* »<sup>15</sup>. Cependant, en pratique, la vivacité de ces CTDC-O est apparue fluctuante d'un territoire à l'autre, avec des fréquences de réunions plus ou moins importantes (en moyenne 2 fois par an) et une fréquentation plus ou moins diversifiée. Surtout, les CTDC-O ne semblent pas avoir constitué le lieu central de coordination des achats ni de suivi des prescriptions ou du remplissage des actions du PIC (qui se fait davantage dans le cadre de réunions techniques, notamment celles réunissant la Région et Pôle emploi pour ce qui est du Pacte – cf ci-avant). Ainsi, si les CTDC-O ont pu faciliter la diffusion d'informations sur les actions déployées sur les territoires (projets PIC ou hors PIC), ce qui constitue une condition tout de même importante pour la bonne articulation d'ensemble, et même, ponctuellement limiter des situations criantes de concurrence sur un même bassin territorial, ces instances ne semblent cependant pas avoir été véritablement saisies par les acteurs locaux pour assurer un véritable pilotage territorial du PIC, en faveur d'une meilleure articulation des actions d'accompagnement et de formation déployées sur le territoire.

### » Des développeurs territoriaux, qui étaient déjà en poste avant le PIC, et dont le rôle dans la coordination avec les autres acheteurs a été particulièrement importante sur la période

Précédemment au Pacte, la Région Grand Est disposait déjà d'équipes dédiées à l'animation territoriale, incarnées par les développeurs territoriaux. Ces derniers ont pour mission d'agencer l'offre de formation. Ils sont en lien constant avec Pôle emploi et les branches professionnelles pour identifier les besoins en formation. Concrètement, lorsqu'un besoin en formation est repéré sur le territoire, les délégués territoriaux émettent – dans le cadre du PRF - un appel d'offres et gèrent l'allotissement, la mise en concurrence et l'évaluation des réponses avec l'aide des chargés de mission sectoriels. Le calendrier des formations est ensuite fixé en accord avec l'OF selon les besoins remontés.

Comme évoqué précédemment, les développeurs territoriaux de la Région veillent également à la coordination effective de l'offre de formation, enjeu qui a été particulièrement important dans le cadre du déploiement du PIC et de la densification des achats de formation, aussi bien du côté de Pôle emploi et de la Région. En lien avec les DT et les agences Pôle emploi, ils se coordonnent sur la programmation des achats et sur les dates de démarrage des formations. Si cet objectif de complémentarité n'est pas toujours simple à mettre en œuvre (ex : difficulté à faire circuler l'information dans le juste temps ; contraintes indépassables des OF liés à l'occupation des plateaux techniques généralement ; ...) et les exemples de « ratés » (sessions concurrentes entre elles ; délai de sourcing trop court pour garantir un taux de remplissage suffisant...) continuent d'exister, l'effort de coordination renforcée qui s'est installé sur la période du PIC (cf ci-avant) est unanimement saluée comme un levier limitant les risques de concurrence entre les actions de formation.

Les développeurs territoriaux tentent également de se coordonner avec les OPCO sur le territoire, notamment dans le cadre des POEC afin d'éviter les doublons, qui sont plus fréquents qu'avec Pôle emploi. Si cette coordination semble bien fonctionner avec certains OPCO, les « chevauchements » sont plus communs avec d'autres : certaines POEC sont planifiées en même temps que des formations du PRF sur des sujets similaires,

---

<sup>15</sup> Pacte régional pour l'investissement dans les compétences, p.39

créant des difficultés de sourcing sur ces formations. Un exemple repéré dans une des études de cas réalisées : en cuisine, AKTO propose sur le bassin en novembre 2022 une POEC commis de cuisine, quand de son côté Pôle emploi finance une action visant la certification CQP « commis de cuisine ». Conséquence : l'agence Pôle emploi n'est pas en mesure de trouver suffisamment de candidats pour pourvoir aux 2 groupes ; et aucun ne s'y retrouve. Dans cette illustration, les développeurs territoriaux de la Région, au même titre que Pôle Emploi, se déclarent mis devant le fait accompli. A noter, cependant, un mécanisme de régulation régional a été installé, entre la DREETS, la Région et Pôle emploi pour renforcer l'articulation des offres de formation de la Région et de Pôle emploi avec les POEC.

*Les POEC, c'est un autre sujet : on les voit beaucoup trop tard. Quand on les apprend, elles sont déjà lancées : par exemple, AKTO lance une POEC Commis de cuisine, alors que Pôle Emploi a une action (un CQP), nous aussi (un CAP) : on a eu 3 personnes à l'entrée... On a fait un mail à l'OPCO, mais c'était trop tard. Après, on a d'autres « bugs » sur des besoins plus structurels avec beaucoup de demandes, donc c'est moins grave, mais la problématique, ça va être le sourcing. Sur l'aide à la personne aussi par exemple. Avec certains OPCO, on a une meilleure coordination, comme avec EP : en début de semestre, on se coordonne mieux en comparant les calendriers pour optimiser. (Région Grand Est – Développeuse territoriale - 2022)*

*Pour les POEC, on se coordonne avec certains OPCO, mais avec d'autres, c'est trop compliqué. Certains faisaient des POEC qui plombaient nos actions de formation ... Ils nous informaient 3 semaines avant de la POEC ! On ne pouvait pas se retourner, mais on était un peu obligé d'y aller... (Pôle Emploi - 2022)*

### » Des capacités d'animation territoriale renforcée à travers la création de 12 postes de « développeurs de compétences », qui depuis ont été pérennisés

En 2020, 12 postes de « développeurs des compétences » ont été créés et déployés dans les différentes Maisons de Région, ce qui a constitué un renforcement significatif des capacités d'animation territoriale du Conseil régional.

Financés à 100% dans le cadre du Pacte, ces développeurs de compétences agissent en complémentarité des développeurs territoriaux (dont la fonction est décrite ci-avant) : là où les délégués territoriaux déploient les actions PRF et assurent la coordination avec les autres acheteurs de formation, les développeurs des compétences assurent les actions connexes, indispensables à leur bonne appropriation sur le territoire : ils promeuvent notamment l'offre de formation auprès des prescripteurs, des partenaires (y compris pour toucher des publics hors radars du champ EFOP) et des entreprises. Plus concrètement, leur périmètre d'action (qui apparaît cependant variable d'une Maison de Région à l'autre), consiste principalement à développer des actions de sourcing, à faire de la prospection auprès d'entreprises et recenser leurs besoins, et enfin à participer, le cas échéant, à la conception d'actions de formation sur-mesure, en réponse à des besoins non-couverts par l'offre de formation déjà déployée sur le territoire (via le dispositif « Fonds d'Intervention pour la Formation et l'Emploi » [FIFE], qui existait déjà précédemment au Pacte, et présenté plus en détail en partie 7.1.3).

À titre d'illustration, dans l'une de nos études de cas, des outils et dispositifs, inexistantes avant la création du poste par le PIC, ont été mis en place à cette fin et sont actualisés :

- Chaque 1<sup>er</sup> lundi du mois, une « info flash formation » est organisée par le développeur de compétences en présence de l'ensemble des prescripteurs du bassin (Service Public de l'Emploi, référents PLIE) pour faire le point sur les actions démarrant le mois qui vient, celles qui se terminent, les actualités, les découvertes métier... avant de laisser la parole à quelques organismes de formation présentant de nouvelles offres ou difficultés de sourcing ;
- Des actions de promotions du catalogue de formation ont lieu, notamment via l'organisation de forums au sein même de la Maison de la région du territoire (en 2021 et 2022), permettant aux OF de présenter leur offre de formation auprès de demandeurs d'emploi orientés par Pôle emploi ou les Missions Locales pour les jeunes ;

- Des actions de mise en relation entre candidats et entreprises sont organisées, le plus souvent en lien direct avec Pôle emploi (job dating, sur des formats parfois originaux cf. ci-après).

Les retours collectés sur les actions menées par les développeurs des compétences sont positifs, notamment dans la mesure où ils contribuent à faire connaître l'offre de formation, ce qui est jugé particulièrement nécessaire dans un contexte où de nombreuses formations restent sous-dotées. Au surplus, ces actions qui permettent aux OF et partenaires de se côtoyer et favorisent ainsi l'interconnaissance (lors des salons, de webinaires, ...). Enfin, nos études de cas témoignent notamment de liens qui se sont resserrés entre les agences Pôle emploi et les animateurs territoriaux de la Région, ces derniers participant fréquemment à des événements locaux de Pôle emploi (« 68h chrono », forums...).

D'ailleurs, le bilan positif que tire le Conseil régional de l'action de ces développeurs de compétences l'a amené à décider de pérenniser ces postes, même dans l'éventualité d'une fin du PIC. Cela souligne l'importance accordée aux relations *intuitu personae* et des circuits de circulation informels d'information, sur des bassins locaux, que ces actions d'animation territoriale contribuent à renforcer.

Toutefois, comme évoqué ci-avant et précisé dans la suite de ce rapport, cet effort d'animation territoriale n'a pas complètement permis d'assurer la cohérence entre l'ensemble des actions soutenues par le PIC, et en particulier entre les actions de formation (Socle et Pacte) et les dispositifs et appels à projets du volet national du PIC.

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

---

### 4.1 Un Pacte régional ayant amené des changements notables de pratiques en matière de communication et de promotion de l'offre de formation

#### 4.1.1 Le Pacte régional, générateur d'une attention renforcée du Conseil régional et de la DR Pôle emploi sur l'enjeu de l'accès des demandeurs d'emploi les moins qualifiés à la formation

Précédemment au PIC/PRIC, le Conseil régional avait déjà porté un certain nombre de réflexions autour de l'accessibilité des demandeurs d'emploi aux services d'orientation vers la formation professionnelle, notamment dans le cadre des travaux de définition du CPRDFOP 2018-2022 (« Performance Grand Est »). Ces travaux avaient été l'occasion de formaliser un certain nombre d'engagements partagés entre l'Etat, le Conseil régional et leurs partenaires, notamment autour du renouvellement du Service Public Régional d'Orientation (SPRO). Dans ce document stratégique, différents publics-cibles étaient mis en avant, dont les demandeurs d'emploi ainsi qu'une série d'autres catégories de publics connexes mais plus spécifiques : travailleurs handicapés, salariés de l'IAE, personnes en situation d'illettrisme, demandeurs d'emploi de longue durée<sup>16</sup>.

Pour autant, l'élaboration et la mise en place du PIC/PRIC ont réellement constitué un certain tournant dans l'importance accordée par le Conseil régional, les services déconcentrés de l'Etat et la Direction régionale Pôle emploi, à l'enjeu spécifique de l'accès à la formation des demandeurs d'emploi, et plus spécifiquement des demandeurs d'emploi les moins qualifiés. Conformément aux orientations nationales du PIC, le Pacte régional Grand Est a principalement ciblé les demandeurs d'emploi ayant un niveau de qualification inférieur au baccalauréat, même s'il mentionne également d'autres catégories de publics plus spécifiques comme des cibles à privilégier, tels que les bénéficiaires du revenu de solidarité active (BRSA), les publics en situation de handicap, les parents isolés, les habitants des QPV et les habitants de zones rurales, les travailleurs handicapés, les personnes sous main de justice ou encore les jeunes éloignés de l'emploi<sup>17</sup>. Les personnes en situation de décrochage - et en particulier les décrocheurs universitaires - font également l'objet d'une attention particulière dans le Pacte, ce qui a d'ailleurs amené le Conseil régional à demander une dérogation à l'Etat pour pouvoir mettre en place des actions spécifiques, dans le cadre du Pacte, pour ce public (qui par définition, reste hors du périmètre du PIC, puisqu'ayant un niveau de qualification supérieur au baccalauréat).

Plus généralement, on note qu'au fil du déploiement du PIC et du renouvellement des conventions signées entre le Conseil régional et l'Etat, le public cible du Pacte a quelque peu évolué, à la fois sous l'impulsion du Conseil régional, qui a poussé à la prise en compte de certaines catégories de publics (décrocheurs de l'université, titulaires de Bac Pro se destinant aux métiers d'aide-soignant, publics de niveau Bac pour les entrées dans le secteur du numérique fléchées Pacte...) et l'Etat qui, à travers les deux avenants au Pacte régional<sup>18</sup>, a poussé à concentrer des efforts particuliers sur le ciblage des jeunes de moins de 26 ans (dans le cadre du premier Plan

---

<sup>16</sup> CPRDFOP, p.102

<sup>17</sup> Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences, p54

<sup>18</sup> Avenant du 15 avril 2021 et avenant du 16 mai 2022

additionnel) et des demandeurs d'emploi de longue durée (dans le cadre du second Plan additionnel). De manière générale, cependant, les demandeurs d'emploi ayant un niveau de qualification inférieur au bac sont restés, tout au long de la mise en œuvre du Pacte, de loin les principaux publics ciblés par les actions de formation du Pacte.

La mise en place du PIC/PRIC a ainsi contribué à ouvrir des questionnements nouveaux pour le Conseil régional et pour la Direction régionale Pôle emploi : parmi eux, des questionnements autour des innovations à apporter dans la communication pour pouvoir informer plus efficacement des demandeurs d'emploi éloignés - et parfois hors des radars des acteurs traditionnels de l'accompagnement des demandeurs d'emploi - mais également pour susciter leur intérêt et leur volonté de s'y inscrire - alors même que les moins qualifiés sont tendanciellement moins enclins à se tourner vers la formation professionnelle. Face à cet enjeu, plusieurs réponses ont d'emblée été envisagées : investir davantage les réseaux numériques, en particulier les réseaux sociaux ; favoriser « l'aller vers » ; renforcer la coordination avec les acteurs accompagnant ces publics (y compris les acteurs hors du champ EFOP) ; ou encore, mobiliser de nouveaux mécanismes financiers pour inciter et lever les freins.

#### 4.1.2 Une variété de leviers activés par le Conseil régional pour favoriser l'information et l'attrait des demandeurs d'emploi pour la formation professionnelle

Le Pacte régional d'investissement dans les compétences a constitué pour les pilotes régionaux, et en particulier pour le Conseil régional, l'opportunité d'accéder à des ressources financières conséquentes qui lui ont permis de tester opérationnellement des approches et outils nouveaux, en particulier en matière de communication, mais également de renforcer d'autres leviers (animation partenariale, aides financières aux apprenants...).

##### » Une diversification des modalités de communication et de promotion de la formation professionnelle

A travers le Pacte régional, le Conseil régional a pu disposer de moyens financiers inédits pour renforcer et renouveler ses moyens et méthodes de communication, dans l'objectif de toucher plus efficacement les publics cibles du Pacte. La nécessité pour le Conseil régional de renouveler ses pratiques en matière de communication avait été formulée d'emblée dans le Pacte régional.

Extrait du Pacte régional d'investissement dans les compétences Grand Est :

*« Afin de réaliser ce PACTE, la communication, qu'elle soit interne ou externe, représentera un facteur de réussite important. Cette dimension doit être intégrée dans le processus de conduite de changement engagée par les partenaires. Pour ce faire, cela nécessite une coordination efficace entre les signataires afin d'animer cette démarche commune. Cette communication s'inscrit sous la marque « Performance Emploi »<sup>19</sup> afin d'afficher un message clair et volontariste, à destination des demandeurs d'emploi, des entreprises et des professionnels de la formation. Afin de disposer des moyens nécessaires pour un impact suffisant, il est sollicité, dans le cadre du PACTE, un financement additionnel aux efforts déjà réalisés par les signataires. Cela permettra entre autres, la réalisation de plans médias au niveau régional comme local. Chaque partenaire mobilise ses différents vecteurs de communication (réseaux sociaux, sites internet...) et des démarches complémentaires communes sont à réaliser (numéro spécial emploi dans la presse quotidienne régionale, évènements...) »<sup>20</sup>*

En ce sens, une variété d'approches et d'outils nouveaux ont pu être testés, et en particulier :

<sup>19</sup> « Performance emploi » est le nom qui a été donné au CPRDFOP 2018-2022.

<sup>20</sup> Pacte régional d'investissement dans les compétences Grand Est, p.41

- Des démarches de promotion sur les réseaux sociaux (campagnes sponsorisées ; partenariats avec des influenceurs ; partenariat avec la startup Hello Charly ; expérimentation d'un outil de sourcing mobilisant l'intelligence artificielle pour identifier des candidats potentiels sur les réseaux sociaux...)
- Des créations de vidéos accessibles en ligne de promotion des formations et des métiers (à l'exemple de la série « 1 formation 1 emploi »<sup>21</sup>, composée de 25 vidéos de présentations de métiers/formations, sur un format humoristique) ;
- Des conventions de partenariat pour relayer l'information sur l'offre de formation (avec des acteurs aussi divers que la fédération des bureaux de tabac, des auto-écoles, des clubs sportifs, des centres socio-culturels...)
- La création de trois « escape games » permettent de faire mieux connaître des métiers et secteurs d'activité (voir illustration dans l'encadré ci-après) ;
- L'élaboration et la diffusion d'un kit de communication destiné aux Maisons de Région, ayant vocation à outiller les développeurs territoriaux et développeurs de compétences en la matière.

Le Pacte a donc été un vecteur notable de renforcement des capacités de communication du Conseil Régional, qui lui a permis mettre en œuvre une stratégie ambitieuse et reposant sur des outils jamais mobilisés jusqu'alors. Si le Conseil régional n'est pas en mesure d'en évaluer les impacts précisément, cet effort supplémentaire reste perçu comme essentiel et devrait vraisemblablement être poursuivi et approfondi en 2023, avec, par exemple, un nouveau chantier de travail envisagé autour de l'évolution du système d'information de la Région et de sa « base offre », visant à améliorer la visibilité et lisibilité de son offre de formation.

#### Zoom sur l'expérimentation de l'escape game « SANSAS » :

L'escape game SANSAS a été créé par le Conseil régional Grand Est en lien avec l'ANEFA (Association Nationale Emploi et Formation en Agriculture) et l'Université de Lorraine.

Il vise à remédier au manque d'attractivité des métiers agricoles. Cet outil ludo-éducatif se veut un support de communication innovant pour parler des métiers agricoles autrement et sensibiliser la nouvelle génération par le jeu.

Elaboré autour des 6 domaines (Cultures spécialisées ; Vigne et Vin ; Paysage, Jardins et Espaces Verts ; Forêt et Scierie ; Grandes cultures et Élevage), il se présente sous la forme d'un plateau composé d'un chemin et de quatre catégories de cartes.

Il comprend plus de 220 cartes avec des questions et des images qui vont permettre aux joueurs, réunis en équipes (de 4 à 12 participants), de découvrir tout le potentiel de métiers qu'offre le secteur de l'agriculture, le but étant de valider un maximum de cartes pour arriver à la case finale « Ose l'Agriculture ! »

56 animateurs SANSAS ont été formés et mobilisés sur 12 sessions qui se sont déroulées entre mai et décembre 2021.



#### » Une animation territoriale largement renforcée, pour mobiliser plus activement les Maisons de région et les partenaires dans le sourcing des demandeurs d'emploi

L'animation territoriale a également constitué un levier sur lequel le Conseil régional s'est fortement appuyé pour agir sur les enjeux de sourcing, en premier lieu, en renforçant et en outillant davantage ses propres équipes de terrain, au sein des Maisons de régions, d'où le recrutement des 12 développeurs de compétences (déjà évoqué

<sup>21</sup> [https://www.youtube.com/playlist?list=PLbSXuVaqDKnCft5LHqXmdVxL\\_G4loKXs7](https://www.youtube.com/playlist?list=PLbSXuVaqDKnCft5LHqXmdVxL_G4loKXs7)

ci-avant) et la diffusion d'un kit de communication destiné à améliorer la communication auprès des partenaires et candidats des territoires.

Le recrutement des développeurs de compétences a en particulier offert aux équipes de terrain des capacités renforcées pour pouvoir construire de nouvelles actions de promotion/communication sur l'offre de formation. En première ligne dans l'organisation de la mise en œuvre d'actions innovantes destinées aux demandeurs d'emploi (ex : escape games, action « Objectif Top Emploi »<sup>22</sup>, organisation d'un forum au sein même d'une Maison de la région,...), ils ont également pu initier un certain nombre d'évènements locaux pour informer des acteurs pouvant potentiellement orienter des demandeurs d'emploi hors radar vers la formation (à l'exemple de « l'info flash formation », évènement organisée chaque mois par un développeur de compétences pour informer l'ensemble des prescripteurs du bassin et faire le point sur la programmation à venir).

*Par exemple, avant l'été, on a mis en place une action expérimentale de mise en relation entre employeurs et demandeurs d'emploi, dans le secteur de l'hôtellerie. On a construit un concours de cuisine qu'on a appelé « objectif TOP emploi », sur le modèle de l'émission Top chef. L'action a été menée au sein d'un CFA interprofessionnel. On a constitué des brigades. Et il y avait des conseillers Pôle emploi présents. Et l'après-midi, on enchaînait sur un job dating avec des employeurs. Ça a super bien marché. Sur les 11 demandeurs d'emploi présents, un a été orienté vers contrat de pro, un autre est rentré en action qualifiante sur le PRF, 8 ont été recrutés direct, et 1 qui n'a pas été retenu car la restauration n'est pas fait pour lui. En tout cas, les employeurs nous ont dit que c'était intéressant, car s'ils avaient juste reçu le CV des personnes présentes, ils n'auraient jamais reçu les candidats. Mais là, ils les ont vu prendre des initiatives, faire des choses, et ça les a convaincus. Et au final, l'action a coûté 0 euro, c'est entièrement basé sur du partenariat. Chacun a travaillé sur ses ressources propres. [...] Ce n'est pas que le budget Pacte qui fait la différence. L'idée, ce n'est de pas consommer des financements à tout va sur des choses qui ne sont pas pertinentes. La plus-value, c'est d'avoir cette capacité à inventer, expérimenter, car on sait qu'on a quand même du budget qui nous ouvre le champ des possibles. On a quasi carte blanche pour proposer des actions. (Un développeur de compétences)*

Le Conseil régional s'est également appuyé sur des partenaires externes, et en particulier les structures membres du SPRO, pour en faire des vecteurs de promotion de son offre de formation, dans la continuité des orientations prises dans le CPRDFOP 2018-2022. Opérationnellement, la mobilisation des membres du SPRO – et en particulier des Missions locales - s'est surtout observée à partir de 2021, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan additionnel Jeunes, qui avait amené l'ouverture de places de formation supplémentaires pour les moins de 26 ans, en lien avec le Plan #1jeune1solution. Dans ce contexte, les attentes envers les acteurs du SPRO ont été renforcées, avec notamment des exigences de reporting spécifiques pour suivre les orientations des jeunes répondant aux critères d'éligibilité.

Enfin, au-delà-même des acteurs de l'orientation et de l'emploi, qui sont des partenaires traditionnels du Conseil régional et qui étaient de fait déjà au cœur de l'écosystème de l'orientation vers la formation, il existait également un souhait, à travers le Pacte, d'aller toucher d'autres acteurs plus éloignés de ces enjeux. C'était précisément le sens des partenariats évoqués précédemment (conventions signées avec la fédération des bureaux de tabac, des auto-écoles, des clubs sportifs, des centres socio-culturels...). Il était également attendu des développeurs de compétences qu'ils puissent aller sensibiliser des acteurs nouveaux, ce que certains évoquent avoir fait dans une certaine mesure (par exemple auprès agences d'intérim, de CFA, d'acteurs sociaux...).

*Notre plus-value, elle se situe aussi dans notre relation des acteurs autres que ceux du SPE. Car le public PIC qu'on vise, il n'est plus forcément à Pôle emploi, donc il faut faire des actions de proximité. Le public a davantage confiance dans les acteurs de proximité (centre sociaux culturels, associations, maisons de quartiers...). Il y a des chargés d'insertion dans chaque centre socio culturel, mais ils n'ont pas forcément trop la visibilité sur les formations Région et comment faire pour y accéder. Donc le but, c'est au moins de faire en sorte que ces structures orientent les personnes vers une réunion d'information collective, et*

---

<sup>22</sup> Il s'agit d'un évènement organisé en lien avec Pôle emploi qui consiste à faire connaître les métiers de la restauration à travers des mini-concours et autres épreuves ludiques, en présence d'employeurs.

que les OF leurs ouvrent la porte. Car jusqu'ici, beaucoup de gens attendaient les prescriptions de Pôle emploi, mais maintenant, il faut raisonner autrement, ouvrir les portes, rencontrer d'autres acteurs, expliquer les métiers. Et dire aux partenaires : vous avez le droit d'appeler l'OF, d'être en lien direct, d'orienter vos publics vers un OF. Et je trouve qu'il y a du répondant : on est assez sollicités, il y a des débuts de nouveaux réflexes chez des acteurs qui se tournent vers nous et nous demandent si on peut venir présenter nos formations. (Un développeur de compétences)

### » Des aides financières adressées aux demandeurs d'emploi en formation qui ont été renforcées, dans le cadre du Pacte régional puis des deux avenants

Le troisième levier d'accès à la formation, renforcé par le PRIC, a été celui des aides financières directes destinées aux stagiaires de la formation, qui ont vu leur ampleur développée, avec l'objectif non seulement d'inciter l'inscription en formation mais également de lever des freins périphériques qui peuvent réellement freiner certains candidats dans leur accès et leur maintien en formation.

Initialement, le Pacte régional prévoyait une aide à la mobilité complémentaire pour les territoires les plus enclavés, venant compléter l'offre d'accompagnement existante (Billet « Emploi Formation » TER, aides à la mobilité des stagiaires en formation professionnelle...), qui a bien été mise en œuvre. Il prévoyait également de tester une rémunération complémentaire pour les stagiaires en Ecole de la deuxième chance, expérimentation qui a cependant été rapidement stoppée car peu concluante.

Cependant, c'est surtout dans le contexte post-crise sanitaire, et plus particulièrement dans le cadre du Plan de relance et des avenants au Pacte qui en ont découlé, que la Région a considérablement renforcé ses capacités en matière d'aides financières aux stagiaires : le premier Plan additionnel a d'abord amené le Conseil régional à revaloriser la rémunération des stagiaires, en application d'un nouveau barème de rémunération défini au niveau national, avec une compensation de l'Etat des surcroits de dépenses engendrés. Ensuite, le second Plan additionnel a introduit de nouvelles aides financières destinées à des demandeurs d'emploi de longue durée s'engageant sur un parcours de formation visant l'un des 10 secteurs en tension identifiés dans le second avenant<sup>23</sup>, avec en particulier un Pass Mobilité Formation (aide de 1000€, devant permettre de financer soit l'achat d'un véhicule, soit un abonnement TER, soit l'achat d'un vélo, soit une aide à la préparation au Permis de conduire) ainsi qu'une Prime d'entrée en formation d'un montant de 1000€, ces deux aides étant cumulables.

#### Les montants d'aides déployées par la Région

Aide aux transports et à l'hébergement		
Source DOCAPOSTE en date du 17 janvier 2023		
	Nombre de dossiers	Montant aide versée
Aide Forfaitaire mensuelle Hébergement <50 km	11	3 456,68 €
Aide Forfaitaire mensuelle Hébergement >50 km	153	82 904,97 €
Aide Forfaitaire mensuelle Transport > 15 km et <250 km	1805	350 242,69 €
Aide Forfaitaire mensuelle Transport > 250 km	72	15 405,00 €
<b>Total général</b>	<b>2 041</b>	<b>452 009 €</b>

<sup>23</sup> Hôtellerie-restauration, Industrie, Transport, Agriculture, Artisanat, Sanitaire et Social, Bâtiment, Maintenance des véhicules, Numérique, Bois

### Données Plan Emploi compétence

Source DOCAPOSTE en date du 17 janvier 2023

	Nbre de dossiers (1)	Montants versés (2)
<b>Pass MOBILITE Formation</b>	<b>120</b>	<b>121 000 €</b>
.dont Achat vehicule motorisé (voiture-deux roues)	21	22 000 €
.dont Abonnement TER + velo	41	41 000 €
.dont Préparation permis de conduire	58	58 000 €

(1) : correspond au nbre de dossiers validés.

(2) correspond aux montants effectivement payés.

	Nbre de dossiers (1)	Montants versés (2)
<b>Prime Entrée en formation</b>	<b>2 923</b>	<b>2 094 920 €</b>
. Dont formation inférieure à 4 mois	657	678 902 €
. Dont formation supérieure à 4 mois	2 266	1 416 018 €

Source : Conseil régional, données transmises en juin 2023

...

Le Pacte a donc contribué à des changements conséquents dans les capacités et les pratiques du Conseil régional Grand Est pour informer, mobiliser et soutenir les demandeurs d'emploi dans leur accès vers la formation. Ces efforts sont globalement salués, à la fois par le Conseil régional et par les acteurs de terrain rencontrés (prescripteurs et organismes de formation), mais doivent toutefois être mis en perspective avec le fait que les difficultés de sourcing sont restées importantes, en particulier sur les actions de formation du PRF, et se sont même visiblement renforcées sur la période - créant de nombreux reports et annulations de formation - du fait de l'évolution de la conjoncture (cf. ci-après).

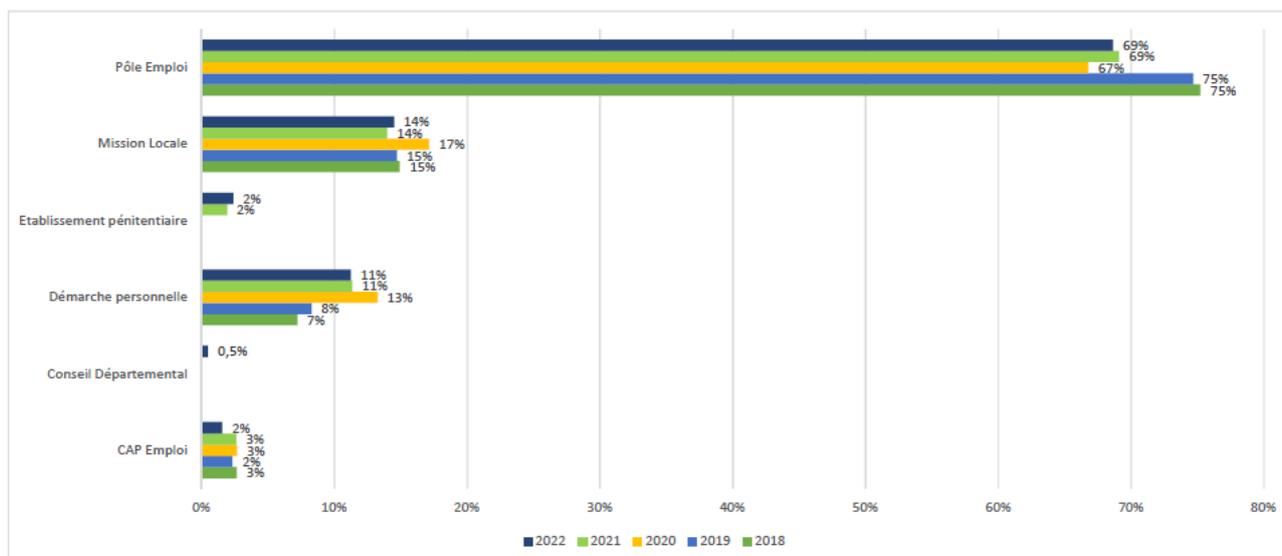
## 4.2 Pour les acteurs de l'accompagnement et de la formation des demandeurs d'emploi, des évolutions inégales dans les pratiques d'orientation vers la formation

### 4.2.1 Pôle emploi, acteur incontournable dans l'orientation des demandeurs d'emploi vers la formation, a renforcé ses efforts en la matière sous l'impulsion du PIC

En région Grand Est, Pôle emploi occupe un rôle particulier dans le déploiement du PIC/PRIC, du fait de la forte délégation qui lui a été octroyée dans le cadre du Pacte régional. La DR Pôle emploi Grand Est a en effet été activement associée au déploiement du Pacte (comme présenté en partie 3.2.4), ce qui semble avoir contribué à son engagement dans l'atteinte des objectifs fixés en matière d'entrées en formation.

De manière plus générale, Pôle emploi occupe de fait une position stratégique et centrale dans l'orientation des demandeurs d'emploi vers la formation professionnelle, et ce, indépendamment de cette délégation, du fait du lien direct entretenu avec le vivier de demandeurs d'emploi qui y sont inscrits. L'opérateur constitue de fait un acteur incontournable de la captation des demandeurs d'emploi, et est resté, tout au long du déploiement du PIC, de loin le principal prescripteur de formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi en Grand Est (avec encore 69% des prescriptions en 2022).

## Evolution de la part des différents prescripteurs dans les orientations vers les formations (socle + Pacte)



Source : Conseil régional, SI Athena, données transmises en juin 2023

Au niveau de la direction régionale, le défi posé par le PIC de devoir assurer une forte augmentation des entrées en formation n'a pas pour autant amené l'opérateur à revoir fondamentalement ses pratiques : la DR Pôle emploi a surtout poussé la communication interne, en sensibilisant les agents sur les objectifs du PIC, pour encourager - mais sans contraindre – les agences et leurs conseillers à orienter les demandeurs d'emploi, et en particulier les moins qualifiés, vers les opportunités de formation professionnelle ouvertes.

La DR n'avait en effet pas jugé nécessaire de mettre en place des protocoles trop contraignants, autrement dit, de fixer des objectifs quantitatifs de prescription aux conseillers. Le pari de la DR Pôle emploi reposait davantage sur l'idée que les objectifs pourraient naturellement être atteints, au regard du vivier de demandeurs d'emploi existant, déjà majoritairement constitué de « publics PIC » (60% de demandeurs d'emploi inscrits en Grand Est ayant un niveau inférieur au bac, selon le diagnostic initial établi lors de la formulation du Pacte<sup>24</sup>).

Malgré tout, en 2021/2022, devant les difficultés grandissantes rencontrées pour capter des candidats vers la formation (notamment sur les formations du PRF), le Conseil régional et la DR Pôle emploi ont mené une réflexion commune autour de ce sujet, qui a notamment amené à la mise en place de nouveaux process : un nouvel outil de suivi a en effet été codéveloppé par la Région et Pôle emploi pour permettre de visualiser, en temps réel, le taux de saturation de chaque formation programmée (notamment celles du PRF), et surtout d'alerter les agents Pôle emploi sur les formations restées insuffisamment remplies, afin de les inciter à orienter des demandeurs d'emploi vers ces dernières. L'outil est désormais accessible à toutes les agences Pôle emploi.

*On a un outil qui nous permet de voir la saturation des sessions. On l'a autant sur la formation que sur les prestations. On peut voir si on est à 70%, à 80%... et on peut voir les points d'alerte. Ce pilotage-là se fait surtout au niveau DT, qui peut nous avertir : « attention, cette session est en danger ». Autant, sur les AFC, la saturation est forte, quasi 100%, car ce sont des formations bien anticipées, plus courtes, plus facilement négociables... Mais sur les formations de la Région, on a moins de saturation, et on sent qu'il y a une certaine pression de la part de la Région pour qu'on se mobilise. La région s'étonne que sur tel ou tel secteur, ça ne fonctionne pas... On sent qu'il y a un suivi très étroit en la matière, mais ce n'est pas une logique de confrontation, c'est constructif. **Une agence Pôle emploi***

Par ailleurs, au niveau local, comme évoqué précédemment, les volumes supplémentaires d'achats d'actions collectives (AFC) par Pôle emploi, la coordination renforcée avec la Région (impliquant directement les agences),

<sup>24</sup> Pacte régional d'investissement dans les compétences Grand Est, p.4

ou encore la présence renforcée des animateurs territoriaux de la Région, sont autant d'éléments qui, de fait, ont contribué à mobiliser davantage les équipes de Pôle emploi sur les enjeux de formation professionnelle.

Bien que les pratiques quotidiennes des conseillers en matière de promotion et d'orientation vers la formation n'aient pas fondamentalement changé (campagnes de mailing, information sur les réseaux sociaux, information pendant les entretiens, organisation de réunions d'information collective...), il est toutefois souligné que la conscience d'une large disponibilité des places de formations, qui a pu inciter les conseillers à activer ce levier sans retenue (à la différence de périodes antérieures où les possibilités étaient nettement plus restreintes). Et par ailleurs, en réponse aux difficultés de sourcing rencontrées (voir ci-après), nombre d'agences Pôle emploi ont été de fait amenées à organiser nettement plus de réunions d'information collective pour pouvoir atteindre un volume acceptable d'apprenants inscrits, ainsi qu'à tenter d'en renouveler les formats pour les rendre plus attractives, par exemple en invitant des employeurs ou d'anciens stagiaires à y témoigner (une approche jugée efficace pour attirer davantage de candidats).

Ces efforts supplémentaires semblent plutôt satisfaisants à la DR Pôle emploi, qui met en avant l'augmentation importante des entrées en AFC ainsi que la part de publics ayant un niveau de qualification inférieur au baccalauréat dans la formation, qui aurait également fortement progressé, avec une proportion de 73% en 2021<sup>25</sup>, contre moins de 50% auparavant (ce qui reste cependant en deçà de l'objectif de 80% que la DR s'était fixé). Le Conseil régional, quant à lui, tout en saluant l'augmentation globale des entrées en formation des demandeurs d'emploi qui est en grande partie attribuable aux orientations de Pôle emploi (cf. ci-avant), reste cependant plus interrogative concernant le moindre taux de remplissage des formations du PRF, qu'elle attribue en partie à une moindre connaissance de la part des conseillers Pôle emploi de l'offre de formation du PRF (comparée aux AFC) ; c'est d'ailleurs ce constat qui a motivé la création de l'outil de suivi de la saturation des formations, mentionné ci-avant.

#### **4.2.2 Des Missions locales qui ont maintenu leur rôle dans l'orientation vers la formation sans modifier fondamentalement leurs pratiques**

##### **» Des Missions locale incitées à participer à l'effort de prescription vers la formation, sans pour autant que cela n'amène à une modification profonde de leurs pratiques**

En tant qu'acteur clé du SPE, les Missions locales, sans avoir été formellement associées à la gouvernance du Pacte (cf. partie 3.2.5), n'en ont pas moins été attendues pour contribuer à l'effort d'orientation des jeunes demandeurs d'emploi vers l'offre de formation.

Dans le cadre des comités de pilotage du SPRO et des SPEL, en particulier, la DREETS et le Conseil régional ont fait part aux partenaires – mais en particulier aux Missions locales - de leurs attentes, afin qu'elles se mobilisent davantage dans l'orientation des jeunes vers la formation. Ces attentes se sont particulièrement renforcées dans le cadre du 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).

Sans qu'il n'y ait apparemment eu d'évolutions réellement importantes dans les pratiques internes des conseillers des Missions locales en matière d'orientation vers la formation, la conscience d'une offre de formation abondante semble avoir tout de même joué dans les accompagnements. Au final, sur la période, les Missions locales sont restées le deuxième principal prescripteur de formations professionnelle pour les demandeurs d'emploi sur la période de déploiement du PIC, y prenant une part relativement stable (entre 14 et 17% selon les années).

---

<sup>25</sup> Déclaratif lors d'un entretien avec la DR Pôle emploi

Il est à noter que pour ces dernières, le déploiement du PIC s'est par ailleurs inscrit dans un contexte qui a été marqué par d'autres phénomènes, notamment la mise en place du Plan #1jeune1solution, la création du CEJ et plus récemment, sur la perspective France travail, qui ont joué sur les orientations et priorités des Missions locales.

### » Des Missions locales qui ont largement bénéficié de l'appel à projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles », sans que celui-ci ne constitue pour autant un levier de prescription vers la formation

Les Missions locales ont également été directement impactées par l'appel à projet national « Repérer et mobiliser les publics invisibles », dont la grande majorité des lauréats sont en effet des Missions locales (15 projets sur 18 sont pilotés par des Missions locales). 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 itinérants pour réaliser des permanences dans des territoires reculés ; actions de communication et de sourcing sur les réseaux sociaux ; travail en lien avec des bailleurs sociaux pour diffuser et promouvoir les services des missions locales auprès des résidents ; organisation d'événements sportifs ou culturels au cours desquels les jeunes étaient invités à s'inscrire à la mission locale...).

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 projet 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 inscrits dans un accompagnement Mission locale par la suite).

Qualitativement, l'étude de cas réalisée sur une action lauréate de l'appel à projet (voir encadré ci-dessous) démontre qu'en l'occurrence, des articulations ont pu être construites entre les missions locales impliquées dans le projet et la développeuse territoriale du Conseil régional, afin de favoriser des suites de parcours en formation.

*A mon arrivée au en 2021, on a voulu travailler sur une offre de formation en poursuite des projets « invisibles » qui transitent par les ML. On voulait qu'il y ait une offre construite qui s'inscrive dans le prolongement. On s'est donc rencontrés avec la cheffe de projet, qui m'a fait rencontrer tous les partenaires, dont les Missions locales, et j'ai pu assister à différents COPIL. Ça m'a été très bénéfique pour comprendre le « qui fait quoi » du projet. J'ai aussi participé à des COPIL restreints, qui sont tournés autour des suivis de situations et des parcours, et qui sont des temps clés pour ensuite construire, ajuster l'offre du CR. Dans le dernier COPIL invisibles, la ML du Bar Séquanais était présente et a demandé qu'une formation « Objectifs Compétences de Base » puisse être développée sur le territoire, où il y avait des enjeux forts de mobilités. Ça a été développé et va ouvrir prochainement. On réfléchit maintenant à comment construire au mieux, les poursuites de parcours, les qualifications potentielles de certains, les certifications de certains, pour que des jeunes puissent être positionnés sur des actions de formation région. Mais on ne peut pas non plus réserver des places sur des actions de formation pour ces jeunes. On m'a demandé pourquoi et j'ai expliqué que c'était lié au marché public. L'accord de principe me semble plus adapté qu'une modification qui serait très lourde, et inéquitable vis-à-vis d'autres publics prioritaires. Le problème, malgré tout, c'est que j'ai vraiment peu de temps à consacrer sur ce dossier, car on a des postes non pourvus dans l'équipe. Donc ça fait un moment qu'on ne s'est pas revus... mais je n'entends pas abandonner, c'est un sujet prioritaire pour la Maison de Région de l'Aube et de la Haute Marne. (Une développeuse territoriale)*

Malgré tout, cet exemple n'est sans doute pas représentatif. En effet, les retours obtenus de la part d'autres développeurs territoriaux ainsi que d'organismes de formation semblent au contraire le plus souvent indiquer que les actions lauréates de l'appel à projets restent peu repérées, et ne constituent pas un levier particulier pour le sourcing des jeunes vers la formation. Cela est d'ailleurs à relier au fait qu'au niveau régional, il n'existe pas de pilotage global du PIC et que les articulations entre lauréats de l'appel à projets et offre de formation financée par le Pacte n'ont pas été pensées. Enfin, on ne dispose pas de données sur les suites de parcours des bénéficiaires de

ces actions lauréates, ce qui empêche la mesure de l'impact de l'appel à projets sur l'accès à la formation et limite donc nos capacités d'analyse en la matière.

### **Illustration d'évolutions de pratiques observées pour des Missions locales dans le cadre d'un projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles » (financement PIC)**

Dans le cadre du projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles » ayant fait l'objet d'une étude de cas, trois missions locales d'un même département se sont mobilisées pour mettre en place des actions de repérage des jeunes dits « invisibles ». Pour cela, chaque association s'est vue soutenir pour la création d'un poste de « référent invisibles » - fonction occupée par un conseiller dédié.

Concrètement, la démarche de repérage des jeunes invisibles s'est appuyée sur une diversité d'actions et de modalités visant à « aller vers » les jeunes qui peinaient jusqu'ici à passer la porte des missions locales, pour diverses raisons, mais au premier chef desquels, les difficultés d'accès et l'inadéquation de l'offre de droit commun apparaissent comme les principaux motifs de non-recours.

Parmi les modalités déployées, on peut identifier en premier lieu, une importante démarche de développement et de consolidation du maillage partenarial portée par les professionnels dédiés au sein de trois missions locales, visant à construire le lien vers les structures socio-éducatives du territoire, ainsi que vers les structures du champ social, notamment de l'Accueil-Hébergement-Insertion. Un travail de décloisonnement qui s'est traduit par une proactivité importante des missions locales pour réactiver des partenariats en sommeil, en construire de nouveaux, et qui est passé en premier lieu, par une d'information autour du projet mais aussi, autour du rôle des missions locales, auprès du maillage partenarial local.

Cette démarche d'aller vers les partenaires a revêtu diverses modalités : réunions mobilisant les associations des territoires ; dialogue bilatéral avec les collectivités territoriales et des partenaires nouveaux ; participation à des forums emploi – jeunesse, etc. Il s'agissait ainsi de (re)construire un lien et de porter à la connaissance de tous, la lecture de l'offre de services des missions locales et la palette des outils du projet, qui constituent l'opportunité d'une offre mieux adaptée à tous les jeunes dans leur diversité.

Également, au-delà des partenaires, les démarches d'aller-vers se sont traduites sur certains territoires, par le développement des permanences délocalisées portées par les missions locales, de manière à accroître le maillage territorial en particulier sur les territoires ruraux. Cela a concerné en particulier, le déploiement de permanences dans les structures partenaires (principalement des locaux municipaux), ou le recours à conseillers itinérant, renforçant l'accès aux jeunes dans des territoires dépourvus d'un guichet de proximité.

En outre, les actions visant le repérage des jeunes ont permis de préciser les besoins (et la volumétrie que ces jeunes représentent) et de questionner les modalités avec des ajustements appelés dans l'organisation même du travail. En particulier, les questions des horaires, et de jusqu'où l'aller-vers peut se permettre d'aller, ont été posées, face au constat de jeunes qu'il n'est possible de capter que dans des espace-temps qui échappent aux horaires classiques de travail des missions locales.

Au final, le projet a permis de repérer 611 jeunes et d'en remobiliser 572, dont 92,8% se sont inscrits par la suite dans une mission locale.

En termes de contenu de parcours, le projet donnait la possibilité aux jeunes repérés d'intégrer différentes actions d'accompagnement possible, portées soit par une Mission locale (les missions locales n'ont pas développé en tant que telle d'offres nouvelles, mais permettaient aux jeunes d'être accompagnés au titre des dispositifs de droit commun tels que la Garantie jeunes, puis le CEJ aujourd'hui ; ou le PACEA), soit par d'autres partenaires du projet, en entrant par exemple sur le Dispositif d'accompagnement coopératif de l'ADAPT, les chantiers passerelles de l'association Jeunesse pour demain (AJD), ou encore des stages techniques en atelier, portés par l'association Sauvergarde.

Au final, les suites de parcours des jeunes ayant été remobilisés dans le projet s'établissent de la manière suivante :

- 56% des jeunes sont entrés en Garantie Jeunes ou dans le PACEA, et sont donc accompagnés par la Mission Locale, dans la continuité du parcours de remobilisation ;
- 14% retournent vers le système scolaire ou vers une formation ;
- 12,5% sortent en emploi ;
- 5% sont orientés vers l'Ecole de la 2ème Chance

#### **4.2.3 Pour les organismes de formation étudiés, des impacts du PIC qui restent majoritairement peu significatifs sur les logiques proactives dans le sourcing**

Le PIC semble avoir eu des effets hétérogènes – en fonction des dispositifs concernés - sur les pratiques de sourcing des organismes de formation.

D'un côté, certains organismes de formation, dans le cadre de la mise en œuvre de dispositifs nationaux du PIC (ex : PREPA Compétences, PREPA apprentissage, 100% Inclusion...) ont été amenés à faire évoluer leurs pratiques de communication / promotion, et pour certains, à engager des pratiques particulières et nouvelles pour toucher le public visé, et faire connaître ces dispositifs inédits sur des territoires déjà maillés par divers dispositifs. Par exemple, en Grand Est, l'AFPA, en tant que porteur du dispositif PREPA Compétences indique avoir déployé des moyens particuliers pour faciliter l'information et l'accessibilité du dispositif (ex : permanence supermarchés, « aller vers » dans QPV, communication sur les réseaux sociaux, et même des délocalisations d'actions pour les rendre plus accessibles). On peut également citer le GRETA qui encore s'est appuyé sur des structures associatives d'insertion, comme la plateforme EPICE qui s'est à l'occasion du PIC également muée avec l'appui du GRETA en offreur de formation pour ses publics habituels (jeune décrocheurs, désocialisés, ...) afin de maintenir une unité de lieu et d'encadrants sur ces publics fragiles.

Cependant, pour une majorité d'organismes de formation qui n'ont bénéficié du PIC qu'à travers le Pacte régional, et donc, en tant que simples prestataires des marchés du PRF et des AFC de Pôle emploi, les effets du PIC sur leurs pratiques de sourcing ne semblent pas significatifs. Parmi les études de cas réalisées, on observe majoritairement des OF qui restent très dépendants des prescripteurs « classiques », et notamment de Pôle emploi et des Missions locales (ce que conforte le graphique présenté ci-avant sur l'évolution de l'origine de la prescription, qui reste très majoritairement occupée par les acteurs du SPE). Comme évoqué précédemment, les réunions d'information collective organisées en lien avec Pôle emploi restent le principal moyen de faire connaître la formation, avec un nombre de sessions nécessaires qui a eu tendance à nettement augmenter ces dernières années pour pouvoir atteindre un nombre suffisant de personnes inscrites. Globalement, les relations avec ces prescripteurs sont jugées de bonne facture et continues, même si quelques-uns pointent des niveaux de turn-over des conseillers - notamment chez Pôle emploi - qui peuvent limiter la capacité à construire des relations durables.

Malgré tout, la question du sourcing est vécue, ces dernières années, comme une source importante de difficultés par la plupart des OF rencontrés. Ces derniers soulignent l'effort de plus en plus important qui doit être consacré à ce sujet - notamment par la multiplication des réunions d'information collective - pour des résultats qui sont souvent relativement décevants (nombre d'OF se sont habitués à démarrer des sessions de formation avec des effectifs incomplets, ce qui n'est pas sans menacer l'équilibre économique de certains d'entre eux). Par ailleurs, il existe chez certains d'entre eux un certain sentiment d'une concurrence accrue pour le sourcing avec les autres OF et porteurs de dispositifs d'accompagnement, qui redoublent eux aussi d'efforts pour capter les capter les demandeurs d'emploi potentiellement disponibles.

On peut certes citer quelques organismes qui ont mis en œuvre, par leurs propres moyens, des actions particulières, qui leur permettent de ne pas dépendre exclusivement des opérateurs du SPE, par exemple :

- L'une de nos études de cas montre un OF qui, en lien avec la fédération professionnelle à laquelle il est rattaché, dispose d'un camion itinérant qui sillonne le territoire pour faire la promotion de l'offre de formation, et déploie par ailleurs des actions de communication sur internet (vidéos, communication sur les réseaux sociaux, visites virtuelles, jeux...).
- Dans une autre étude de cas, l'OF s'appuie sur des actions d'éducation et de socialisation qu'il met en place par ailleurs (à côté de ses activités de formation) pour faire connaître son offre de formation auprès de candidats potentiels et de partenaires.

Cependant, même pour ces deux OF, les opérateurs du SPE restent la principale source de candidatures, et par ailleurs, les actions proactives qui sont mises en œuvre sont moins une résultante du PIC qu'une démarche propre, en réaction aux difficultés de sourcing rencontrées. De manière plus générale, la proactivité dont peuvent faire part les OF en matière de communication / promotion semble dépendre de différents facteurs internes (ex : les moyens financiers et humains dont l'OF dispose, la diversité de ses activités, les types de marchés de formation sur lesquels il est positionné...) et externes (ex : niveau de difficultés rencontrées en matière de sourcing, notamment), sans que le PIC ait nécessairement impacté ces éléments.

### **4.3 Une période marquée à la fois par une progression de l'accès des demandeurs d'emploi à la formation professionnelle et par d'importantes difficultés de sourcing de ces derniers**

#### **4.3.1 Un taux d'accès des demandeurs d'emploi à la formation professionnelle et dans les différents dispositifs d'accompagnement, déjà relativement élevé en Grand Est, qui a augmenté**

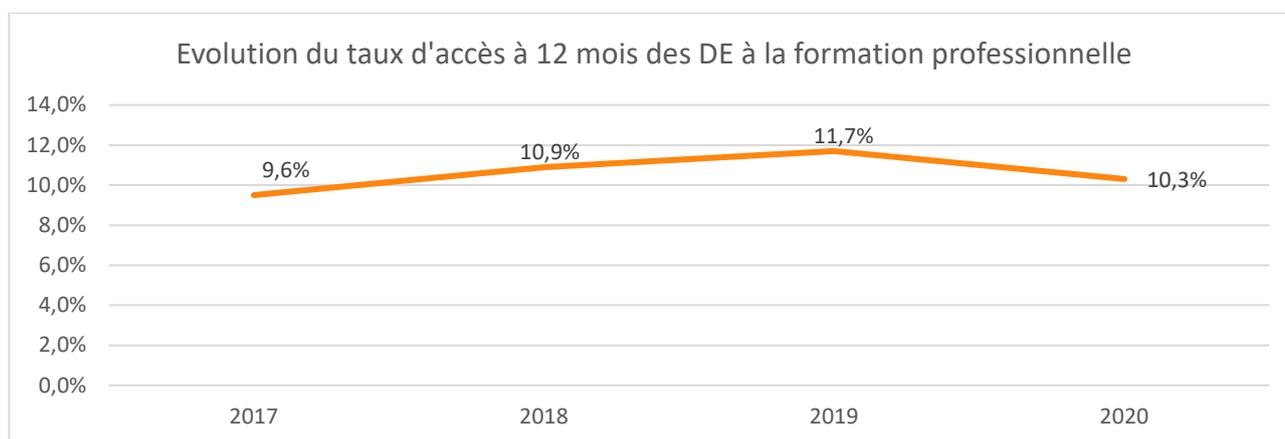
En Grand Est, pour les acteurs institutionnels aussi bien que pour les acteurs opérationnels de l'accompagnement et de la formation, il ne fait pas de doute que le PIC a considérablement renforcé la possibilité d'accès à la formation des demandeurs d'emploi, en premier lieu par un effet mécanique lié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

Cette progression en région Grand Est est confirmée par une étude de la Dares<sup>26</sup>, qui fait état d'une progression du taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi (hors CPF autonome) dans les 12 mois suivant leur inscription à Pôle emploi, entre 2017 et 2020 : celle-ci est particulièrement marquée entre 2017 et 2019, avec une progression de 2,2%. L'année 2020 marque un recul par rapport à 2019, mais qui doit se lire à l'aune du contexte très particulier de la crise sanitaire. Concernant l'accès aux formations certifiantes, spécifiquement, les courbes montrent également un essor significatif entre 2017 et 2019 (de 3,5% à 5,7%), avant un léger recul en 2020 (4,9%).

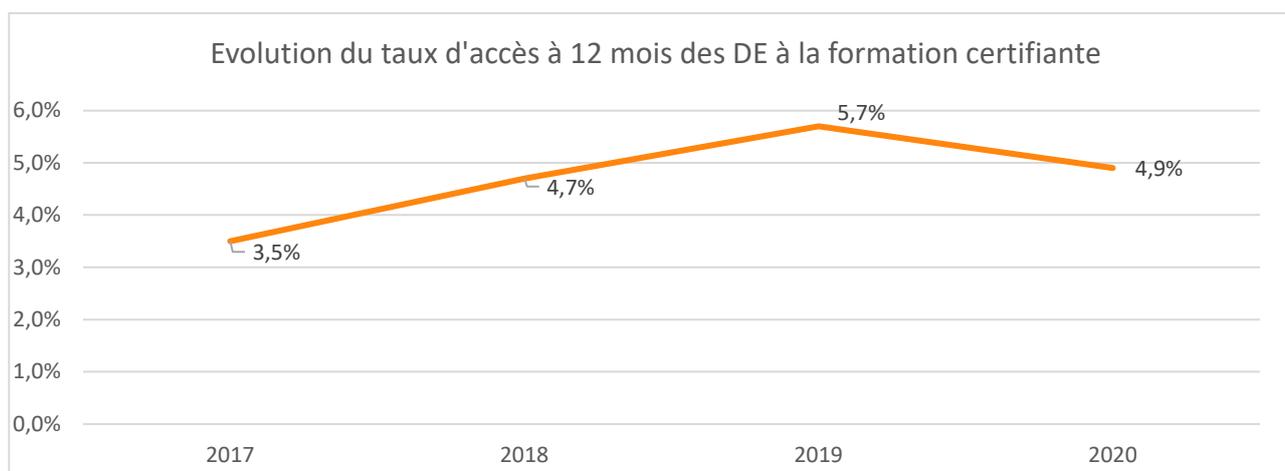
Comme le souligne l'étude Dares, la Région Grand Est fait ainsi partie des quelques régions – aux côtés de la Bretagne et de la Bourgogne-Franche-Comté – qui disposaient déjà en 2017 d'un relativement haut niveau d'accès à la formation des demandeurs d'emploi (9,6% pour la région Grand Est, contre une moyenne nationale à 8,7%) et qui ont malgré tout continué d'avoir une progression entre 2017 et 2020. En 2020, avec un taux d'accès de 10,3%, la région Grand Est se place en 3<sup>ème</sup> position des régions de France métropolitaine ayant le taux le plus élevé d'accès à la formation des demandeurs d'emploi. C'est une constante tout au long de la période étudiée, au cours de laquelle la région Grand Est 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 de la Bretagne, des Hauts-de-France et de l'Occitanie)<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Dares, Comment évolue l'accès à la formation des demandeurs d'emploi ?, Dares analyses n°18, Mars 2023

<sup>27</sup> 3<sup>ème</sup> 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 ?

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 poursuivie, 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.

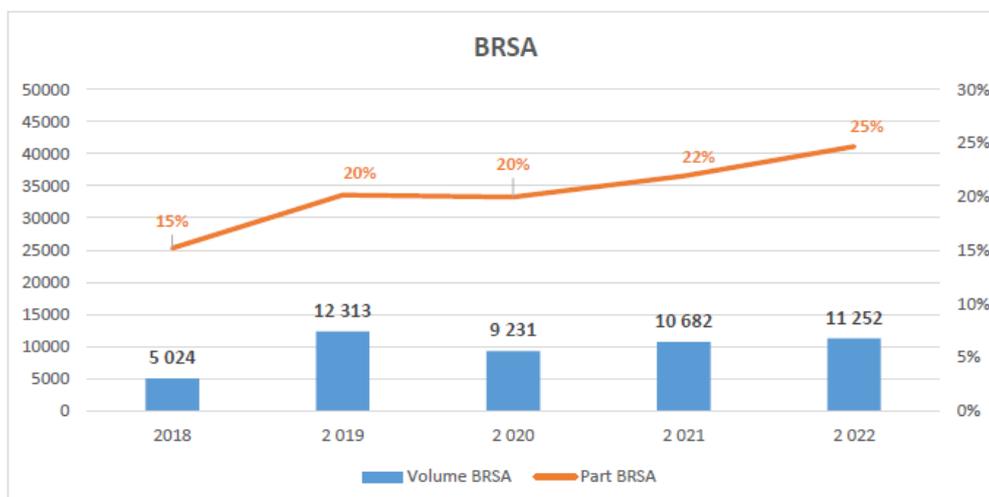
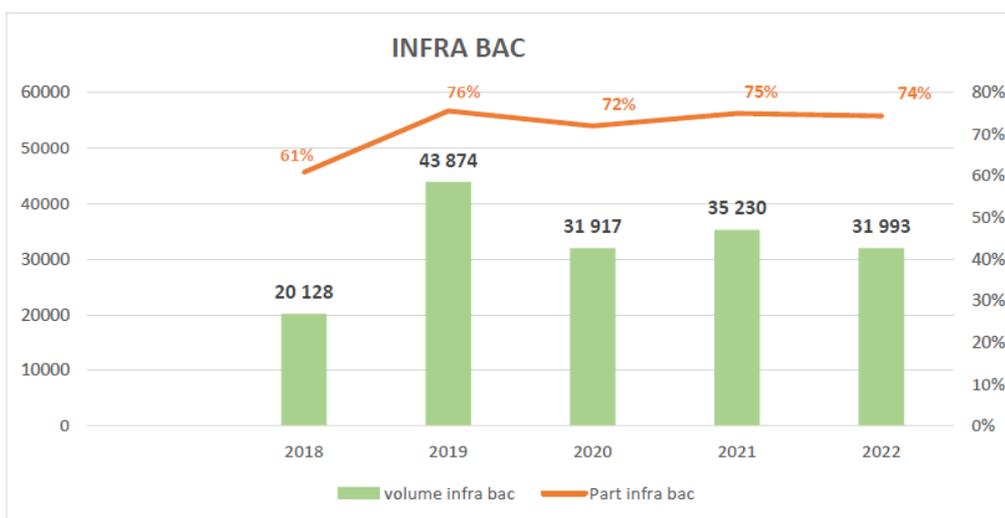
#### 4.3.2 Une période récente également marquée par des évolutions notables des profils de publics entrant en formation, avec en particulier une part grandissante de publics « fragilisés »

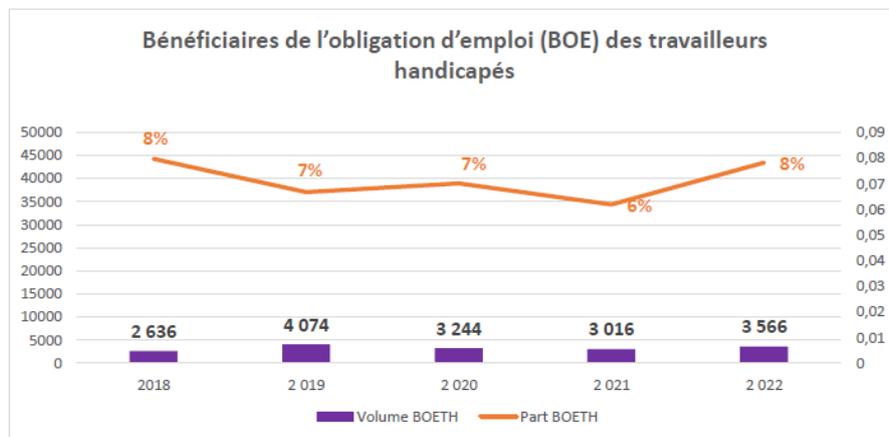
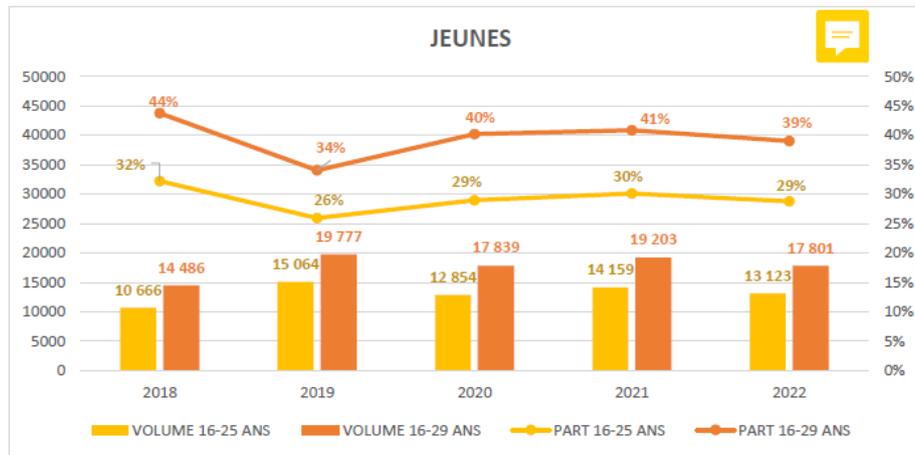
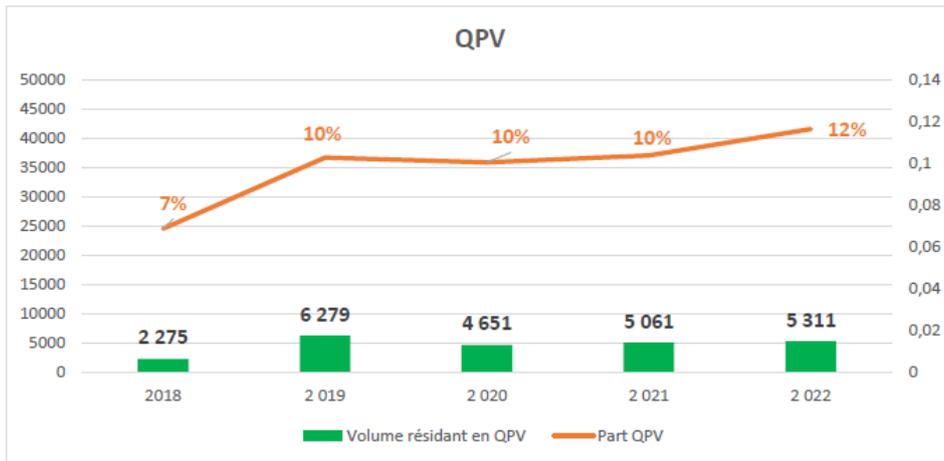
D'un point de vue partagé par les acteurs rencontrés, la période de déploiement du PIC a également été marquée par des évolutions des profils des demandeurs d'emploi entrant en formation professionnelle. Du fait de la conjoncture de baisse continue du taux de chômage et de l'importance des tensions de recrutement dans de nombreux secteurs, nombre d'acteurs constatent un effet d'aspiration dans l'emploi des publics les plus employables, et en conséquence, une proportion grandissante de demandeurs d'emploi candidats à la formation cumulant quant à eux de multiples freins.

Ces freins peuvent inclure un très faible niveau de qualification, des problèmes de santé, un manque d'expérience professionnelle, des difficultés sociales ou familiales, une barrière linguistique ou encore des handicaps physiques ou mentaux. Ces facteurs peuvent rendre l'accès à la formation ou à l'emploi difficile, voire impossible, sans un soutien supplémentaire. Cette situation n'est pas spécifique à la région Grand Est mais semble toucher tous les territoires marqués par un faible taux de chômage et/ou une part importante de publics fragilisés. Par ailleurs, parmi les freins évoqués, un nombre assez significatif d'acteurs rencontrés témoigne d'évolutions ressenties dans le rapport des demandeurs d'emploi au travail et à la formation, depuis la crise sanitaire notamment, avec en

particulier une moindre volonté/capacité des demandeurs d'emploi à accepter certaines contraintes (notamment les déplacements) et/ou par des aspirations personnelles prenant davantage le pas sur les aspirations professionnelles.

Le Conseil régional et la DR Pôle emploi font également le constat d'une part grandissante de publics fragilisés dans les entrées en formation (Socle et Pacte – y compris délégation à Pôle emploi). Plus précisément, leurs outils de suivi internes font état d'augmentations significatives des taux de publics de faible qualification, des bénéficiaires du RSA et des résidents de QPV parmi les entrants en formation professionnelle. De ce point de vue, le Pacte a particulièrement bénéficié à ces catégories de « publics vulnérables ».





Source : Conseil régional, SI Athena, données relatives aux formations Socle + Pacte, transmises Juin 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

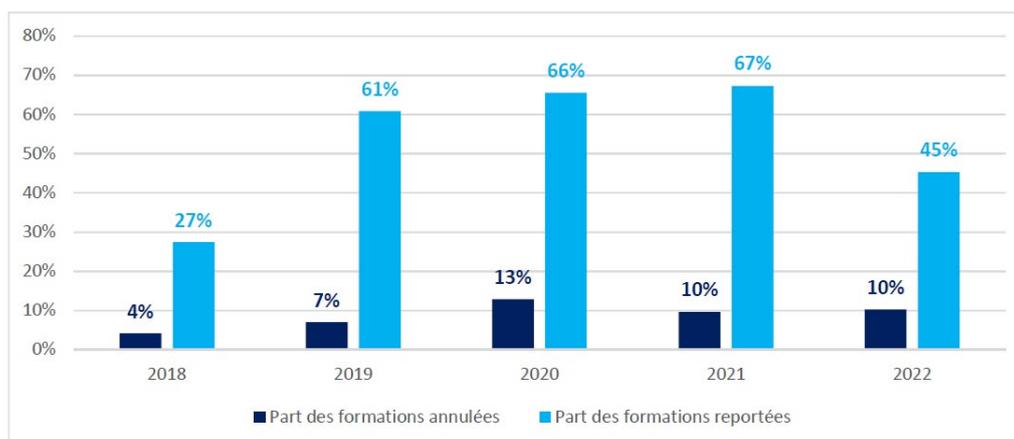
#### » Des difficultés de sourcing renforcées par un « effet ciseau » entre une offre très abondante et un faible taux de chômage

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.

Ces difficultés semblent surtout s’amorcer à l’année 2021 - date de reprise économique post-COVID – et semblent s’être poursuivies en 2022. Sur cette période, une véritable « crise du sourcing » semble s’être installée, touchant en particulier les actions de formation du PRF, mais également les dispositifs de remobilisation et de préparation à la qualification (les porteurs de dispositifs nationaux du PIC n’étant pas épargnés par ce phénomène, qui s’observe également à l’échelle nationale<sup>28</sup>). D’après les acteurs institutionnels régionaux, ce phénomène touche plus ou moins tous les secteurs d’activité, mais est d’autant plus marqué pour des secteurs souffrant d’une faible attractivité (le BTP et l’industrie, tout particulièrement<sup>29</sup>). Il s’est notamment traduit par une augmentation importante du taux de formations reportées ou annulées parmi les actions du PRF (voir graphique ci-après).

Cette situation s’explique, du point de vue des pilotes régionaux, par un « effet ciseau » entre d’une part, un public moins nombreux, plus volatile et plus éloigné de la formation (voir détails sur l’évolution des profils de entrants en formation, ci-après), et de l’autre, un volume jamais égalé de places de formations disponibles. Si cette situation est fortement liée à une conjoncture économique inédite, le PIC n’est pas tout à fait étranger à cette situation, ce dernier ayant généré une offre de formation très abondante et qui semble dépasser largement une demande en baisse.

Taux de formations du PRF annulées/reportées sur la période 2018-2022



Source : Données transmises par le Conseil régional Grand Est, Juin 2023

<sup>28</sup> D’après le 3<sup>ème</sup> rapport du comité scientifique (p.21) : « ces difficultés de recrutement s’observent néanmoins sur la plupart des programmes du PIC, qui enregistrent des niveaux d’entrées souvent en-deçà des cibles fixées et budgétées : ainsi, si le programme Prépa apprentissage enregistre plus de 40 000 entrées en cumulé de 2019 à 2021, c’est chaque année deux fois moins qu’espéré (15 000 entrées en 2019, doublé les années suivantes). Dans de nombreux programmes (HOPE, AAP 100% inclusion, VAE, Promo 16-18) les taux de réalisation en 2021 représentent à peine la moitié des places initialement prévues. Il est difficile d’interpréter ces écarts comme une difficulté du dispositif plutôt qu’une erreur de programmation, mais ils peuvent avoir pour conséquence opérationnelle de créer une pression sur les opérateurs qui, par exemple, peuvent être incités à s’écarter des cibles de recrutement ».

<sup>29</sup> Conseil régional / DREETS, Support de présentation du comité de pilotage régional du Pacte 25 novembre 2022

Plusieurs facteurs se conjuguent ainsi, qui viennent complexifier les démarches de sourcing : des pénuries de main d'œuvre qui créent un biais plus favorable à l'emploi direct qu'à la formation pour les demandeurs d'emploi « les plus employables » ; un faible taux de chômage qui réduit le vivier de candidats potentiels et renforce la proportion parmi eux de publics « moins employables » (c'est-à-dire, ne disposant pas des prérequis à la formation et étant confronté à multiples freins périphériques) ; enfin, une multiplication et diversification de l'offre de formation qui participe à un certain éparpillement des demandeurs d'emploi et produit des effets de concurrence pour le sourcing entre dispositifs.

### » Des effets de concurrence renforcés par la profusion de dispositifs, en particulier à destination des publics jeunes

Concernant les « effets de concurrence » entre les différents dispositifs d'accompagnement et de formation, il est en effet souligné que l'offre de ces derniers s'est largement étoffée sur la période (en partie sous l'impulsion du PIC, mais pas uniquement).

L'exemple le plus notable concerne les dispositifs à destination des publics « jeunes », qui a suscité une multitude de dispositifs (d'accompagnement, de formation, de préqualifiant, de qualifiant, de professionnalisation...), dans le cadre du PIC ou du droit commun, renforcée encore à compter de 2020 du fait du Plan #1Jeune1Solution : Garantie jeune, Promo 16/18, Service Militaire Adapté (SMA), service civique, Contrat Initiative Emploi (CIE), Parcours Emploi Compétences (PEC), EPIDE, E2C, Prépa-apprentissage et apprentissage, ... Et il ne s'agit là que des dispositifs qui leur sont principalement dédiés, ces derniers étant en règle générale éligibles aux autres dispositifs en région (notamment les achats collectifs).

Ces dispositifs se trouvent au cœur de la « bataille du sourcing ». Les porteurs de projets et offreurs de formation sont pour la plupart « à la recherche de jeunes » et beaucoup ont une capacité d'accueil supérieure au nombre de personnes accueillies. Plusieurs dispositifs ont été contraints de minorer les moyens dédiés au fil du temps, au regard de la réalité des flux accueillis.

L'incohérence de ces dispositifs entre eux est également pointée par certains interlocuteurs sous l'angle de la rémunération. Chacun d'entre eux en effet connaît des règles de rémunération des jeunes différentes. Ces situations non seulement influent sur l'orientation du jeune (qui va plus naturellement choisir le dispositif le mieux rémunéré, plutôt que celui qui lui offrira la meilleure solution au regard de sa trajectoire). Elle crée en outre des situations difficilement compréhensibles pour les jeunes sur le territoire, qui se connaissent en dehors (et/ou se croisent à l'occasion de leurs différentes activités), et ne saisissent pas ces différences de rémunération alors qu'ils sont dans des mécanismes qui a leurs yeux demandent un même niveau d'engagement de leur part.

D'un point de vue plus macro, il faut sans doute pondérer ces risques et noter que tous ces dispositifs ne se retrouvent pas simultanément au niveau des différents bassins de vie du territoire (ex : il n'y a pas de village AFPA dans toutes les villes pour assurer les Promo 16/18, ni de centre de l'Armée pour le SMA, ni d'E2C, ...). La question de l'accompagnement et la formation des publics « jeunes » aiguise la problématique de la mobilité (souvent limitée à un périmètre restreint autour de leur domicile), et concernant ces derniers, la concurrence « réelle » doit sans doute s'étudier à cette échelle. En outre, paradoxalement presque, malgré la multitude de dispositifs, leur maillage territorial hétérogène ne manque pas de laisser en région des zones blanches, où certains publics « jeunes » se trouvent orphelins d'offre (notamment dans les zones rurales).

#### Réflexion sur la notion de « concurrence » appliquée au cadre du PIC

La question de la concurrence « volumétrique » mérite sans doute une analyse plus fine que le seul constat de « places non-pourvues », qui justifierait à lui seul l'inutilité et l'incohérence des dispositifs entre eux.

1. Déjà, parce que l'ambition du PIC était explicitement de créer des solutions nouvelles, y compris en acceptant d'engager des « expérimentations », ce qui suppose d'admettre leur mauvais

dimensionnement (qualitatif comme quantitatif) comme un élément acceptable (au moins le temps de l'expérimentation).

2. Ensuite, l'ambition du PIC était aussi de favoriser l'individualisation des parcours ce qui (peut) suppose(r) une palette d'offres plus diversifiées, pour pouvoir tenir au mieux compte de la situation et des aspirations des populations ciblées, ici les jeunes. Notamment en vue d'offrir des solutions aux « jeunes » pour lesquels le dispositif principal qu'était alors la Garantie jeune par exemple s'avérait inadapté ou n'avait pas fonctionné (ex : exclusion, manque d'assiduité, ...). Si dans ce cas, la question du dimensionnement de chacun des dispositifs (et, encore une fois, celle de l'articulation de leur couverture territoriale) se pose clairement suite au constat de places vacantes pour des questions de bon usage des fonds publics, elle est différente de la « concurrence » entre ces dispositifs en ce qu'elle ne suppose pas l'inutilité de l'un ou l'autre.
3. Le positionnement incontournable des missions locales dans l'orientation (la prescription) des jeunes vers ces dispositifs doit aussi être étudié. Ces dernières font en effet face à des enjeux politiques (forte pression des préfetures dans le cadre d'1J1S sur la GJ) et financiers (budgets liés à leur performance sur la GJ) qui les invitent à « conserver » les jeunes qui les sollicitent, plutôt qu'à les « réorienter » vers d'autres dispositifs alentour. Ces comportements sont bien entendu très variables d'une mission locale, d'un dispositif à l'autre.
4. Enfin, derrière la question des places vacantes au sein des dispositifs se dissimule parfois la question du calcul « loyal », en amont, des objectifs fixés. Pour des raisons objectives (ex : difficulté d'accéder aux données qui permettraient d'estimer au plus juste les populations qui seraient concernées, comme sur les « invisibles » par définition ; ...), parfois stratégiques (ex : les porteurs de projets PIC qui cherchent à convaincre les décideurs en affichant des besoins territoriaux surestimés ...), les ambitions initiales s'en trouvent surdimensionnées, ce qui induit un effet mécanique, au moment du bilan, de places affichées comme « non pourvues », alors qu'elles ne correspondaient tout simplement à aucun besoin. Ces situations sont parfois même manifestes pour certains dispositifs (ex : Promo 16/18, ...), chacun des professionnels pouvant le percevoir « à l'œil nu » (sans donnée particulière, sur la base de sa connaissance du territoire).

## 5 Les incidences du déploiement du PIC sur la continuité et la cohérence des parcours de formation en région Grand Est

---

### 5.1 Le Pacte régional a ouvert la voie à un programme d'expérimentations ambitieux permettant de tester de nouvelles logiques de fluidification des parcours

#### 5.1.1 La notion de « parcours intégré » et le rôle de référent de parcours, fortement mis en avant dans le Pacte régional Grand Est

De la même manière que sur les enjeux de sourcing, le Conseil régional et ses partenaires avaient déjà engagé, précédemment au PIC, plus précisément dans le cadre des travaux d'élaboration du CPRDFOP 2018-2022, des réflexions sur les enjeux de fluidification et de sécurisation des parcours des bénéficiaires des services d'éducation et de formation. Ces concertations avaient d'ores-et-déjà mis en exergue des marges de progression diverses, notamment dans l'articulation entre les différents types de formations ou encore dans la capacité à assurer un accompagnement global de chaque individu tout en lui permettant d'être acteur de son parcours<sup>30</sup>. La réponse apportée à ces enjeux par le CPRDFOP résidait alors essentiellement dans une amélioration de la coordination des acteurs du SPRO, d'où la décision de mettre en place un renouvellement relativement profond de ce dernier (nouveau cahier des charges et indicateurs de suivi communs).

*« L'enjeu est de passer d'une logique de juxtaposition et d'addition des services, des actions et des dispositifs à une logique de complémentarité et de meilleure connaissance et compréhension, voire appropriation, des organisations de travail, des services rendus et des compétences de chaque partenaire. Une démarche possible dès lors que chaque partenaire s'engage à cheminer collectivement et agir ensemble pour atteindre les objectifs fixés. »<sup>31</sup>*

Le PIC, puis l'élaboration du PRIC, sont venus donner une toute nouvelle dimension à la réflexion du Conseil régional sur les questions de fluidité et sécurisation des parcours, en la resserrant d'une part autour du public des demandeurs d'emploi, et surtout, en inscrivant cette réflexion dans un objectif plus large de transformation de l'appareil de formation, ambition encouragée par le PIC. La Région Grand Est s'est ainsi appuyée sur le PRIC pour s'engager dans une démarche particulièrement volontariste d'expérimentation, avec une volonté sincère d'ouvrir le champ des possibles et d'explorer des modes de fonctionnement nouveaux.

Le concept de « parcours intégré de formation » a constitué la pierre angulaire de cette démarche d'innovation. Proche de l'idée du « parcours sans couture », le « parcours intégré » est présenté comme l'un des objectifs vers lequel tendre dans le Pacte régional. Il constitue un idéal-type de parcours de formation, dans lequel l'individu suit un cheminement articulé autour de plusieurs étapes structurantes : un positionnement initial, permettant d'établir les besoins en matière d'acquisition de compétences, puis la construction d'un parcours de formation individualisé, avec tout au long du parcours, l'accès à un suivi et un accompagnement par un référent.

L'un des éléments clés de l'équation, mis en avant comme une condition à la réalisation de ce « parcours intégré » est le rôle du référent de parcours, qui, dans la conception développée par le Conseil régional, est à différencier du conseiller SPE. Le référent de parcours, tel que pensé par le Conseil régional, est un référent qui doit être en mesure de suivre des parcours en transversalité entre plusieurs modules de formations et dispositifs

---

<sup>30</sup> CPRDFOP 2018-2022, Volet transversal, p.138

<sup>31</sup> CPRDFOP 2018-2022, Volet transversal, p.68

d'accompagnement. Il est le garant de la cohérence des choix et du parcours sans couture de l'apprenant. Il reste accessible et suit toutes les étapes du parcours, dès la phase de positionnement jusqu'à la sortie du parcours (positionnement, construction du parcours, levée des freins périphériques, suivi des modules de formation, suivi en entreprise, sortie de parcours). Cela demande un positionnement autre que ceux proposées traditionnellement par le Service Public de l'emploi. Sa posture est davantage en retrait par rapport au contenu de la formation, et porte essentiellement sur le bon déroulement du parcours dans son ensemble.

Cet effort de réflexion mené par le Conseil régional Grand Est (en lien avec l'Etat et la DR Pôle emploi) dans la formulation ainsi que dans le déploiement du Pacte régional – en particulier à travers la communauté apprenante - mérite d'être souligné, d'autant plus que les idées ainsi développées ont joué un rôle structurant par la suite, non seulement dans les expérimentations mises en œuvre, mais plus généralement dans la réflexion autour de la transformation globale de l'offre de formation.

### **5.1.2 Un logique expérimentale ambitieuse portée par le Conseil régional dans le cadre du Pacte, permettant entre autres de tester les logiques de « parcours intégré »**

#### **» Itinéraire compétences, un programme d'expérimentation ambitieux rendu possible par le Pacte régional**

En parallèle de ces réflexions conceptuelles, le Conseil régional Grand Est a également souhaité, dans le cadre du Pacte, se donner les moyens de tester opérationnellement ces idées en montant un programme d'expérimentation, se voulant ambitieux et cohérent, intitulé « Itinéraire compétences<sup>32</sup> ». Pour cela, le Pacte régional a été un levier essentiel, apportant à la Région non seulement les moyens financiers de mettre en place des appels à projets en ce sens, mais également en lui apportant une certaine légitimité à s'engager dans cette démarche expérimentale peu conventionnelle.

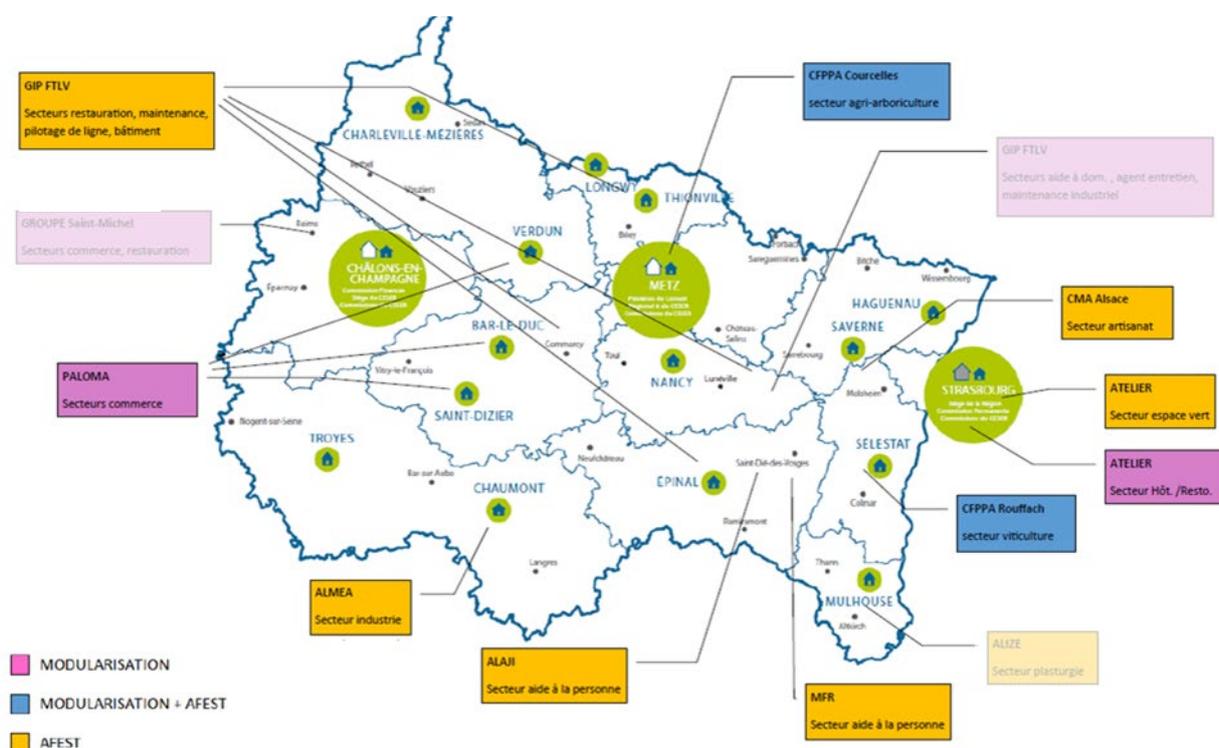
Déployé en plusieurs phases, le programme Itinéraire Compétences - qui a fait l'objet d'une évaluation spécifique par le Comité scientifique du PIC - a conduit à l'expérimentation d'une quinzaine de projets, déployés dans les différentes parties du territoire régional. Relevant tous d'un même programme d'expérimentation, les projets se caractérisent néanmoins par une forte hétérogénéité, dans la mesure où le cadre d'expérimentation était volontairement large, incitant au déploiement d'approches innovantes sur des objets variés (ex : l'individualisation et la modularisation par compétences, les modalités de formation, l'implication des entreprises dans la formation, le rôle renforcé de référent de parcours...). Dans les faits, la plupart des expérimentations mises en œuvre ont été axées sur l'AFEST et la modularisation/individualisation, et seules trois d'entre elles ont inclus un volet significatif relatif au « parcours de formation intégré ».

La spécificité du programme « Itinéraire compétences » résidait notamment dans l'ouverture de l'appel à projets à tous profils d'organismes de formation, et dans l'importante latitude accordée aux OF pour expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement, avec un ciblage orienté pour nourrir une réflexion spécifiquement axée sur les évolutions possibles de la formation professionnelle qualifiante des demandeurs d'emploi (ce qui distingue assez nettement la présente démarches des dispositifs nationaux du PIC, qui sont davantage axés sur la préparation à la qualification). Le cadre expérimental leur permettant d'aller nettement plus loin dans leurs propositions que ce qu'il aurait été possible de faire dans le cadre du PRF.

---

<sup>32</sup> A noter que le programme Itinéraire compétences a fait l'objet d'une évaluation spécifique pilotée par le Comité scientifique de l'évaluation du PIC.

## Cartographie des projets Itinéraire compétences retenus (1<sup>ère</sup> vague d'appel à projet)



Malgré tout, la démarche d'expérimentation a également eu ses limites : en premier lieu, comme toute démarche d'expérimentation, les projets déployés sont restés limités en volumes de bénéficiaires, en plus d'avoir une durée limitée et un cadre financier « hors marché public » non pérenne. Par ailleurs, le contexte de déploiement des expérimentations n'a pas été idéal, marqué en premier lieu par la crise sanitaire (qui a perturbé nombre de ces projets) et par les difficultés de sourcing qui ont touché l'ensemble du territoire par la suite, et limité la montée en charge de certaines expérimentations.

Pour autant, le Conseil régional s'estime globalement satisfait des actions mises en œuvre, qui malgré leurs limites, ont pu nourrir sa réflexion sur la transformation de son offre de formation, ce qui était l'objectif premier de la démarche expérimentale. Et de fait, la Région a entamé, en 2022, une transformation de son offre de formation inspirée en partie des résultats d'itinéraire compétences (voir détails ci-après en partie 6).

### » Sur le volet de l'accompagnement et de la fluidité des parcours, quelques expérimentations ayant permis de tester de nouvelles modalités, avec des retours mitigés mais riches d'enseignements

Les expérimentations mises en œuvre apportent, pour certaines d'entre elles, des éclairages intéressants sur les enjeux spécifiques de fluidification et sécurisation des parcours.

Concernant la mise en pratique du « parcours intégré », une expérimentation en particulier a été particulièrement emblématique de l'ambition de la Région en la matière. Il s'agit de l'expérimentation d'une « Plateforme de Compétences Industrie ».

Cette expérimentation a consisté à créer une plateforme de compétences impliquant un consortium d'organismes de formation, de prescripteurs et d'entreprises, à l'échelle du territoire d'Haguenau et de Salerne (Nord Alsace). Elle a ainsi constitué le premier test « grandeur nature » du « parcours intégré de formation », tel que conceptualisé par le Conseil régional et l'Etat dans le Pacte régional. Amorcée en 2021, l'action de formation expérimentale est toujours en cours aujourd'hui.

Le cahier des charges de l'appel à projet définissait l'ambition d'un projet proposant une offre de formation en capacité de couvrir tout le territoire de Saverne Haguenau sur le domaine de l'industrie. Cette offre devait à l'origine permettre d'apporter une réponse en proximité géographique à tout demandeur d'emploi souhaitant se former dans l'industrie. Celui-ci devait pouvoir se former sur tout ou partie de l'une des 11 certifications incluses dans le projet, à travers des parcours de formation fortement individualisés. Le projet devait par ailleurs mobiliser plusieurs OF, coordonnés par un prestataire externe, effectuant également le suivi individuel des bénéficiaires, via des référents de parcours.

Cette expérimentation a nécessité, un effort de préparation important en amont : ainsi, des réunions ont été organisées avec des branches, des entreprises, des organismes de formation et des prescripteurs, le tout ayant permis de construire un consortium permettant de couvrir les différentes étapes du parcours, allant du sourcing des publics au suivi dans l'emploi, en passant par des actions de formation. Cela a représenté un temps et une énergie considérables pour le Conseil régional comme pour ses partenaires, différenciant nettement cette démarche des autres expérimentations qui avaient été menées jusqu'alors dans le cadre d'itinéraire compétences.

L'expérimentation a donné lieu à un certain nombre de réalisations intéressantes :

- PCI comprend une ingénierie de formation donnant accès à 10 métiers dont parcours découpés en blocs de compétences techniques, ainsi que des modules de compétences de base, compétences transversales et compétences linguistiques anglais et allemand.
- On compte 54 entrées en formation à ce jour, 8 à venir soit 62 parcours proposés à terme.
- Des formations ont été réalisées dans différentes locations : Sarre Union, Haguenau, Reichshoffen
- Des organismes de formation qui ont appris à travailler ensemble pour assurer une complémentarité des réponses à apporter aux entreprises industrielles du territoire et faire évoluer les pratiques de formation.
- 13 entreprises du territoire ont accueillis à ce jour les stagiaires du PCI.
- Des parcours plus ou moins personnalisés ont pu être construits, avec notamment les illustrations suivantes :
  - › 19 candidats ont bénéficié d'un complément de formation en français et en maths afin de pallier leurs difficultés en savoirs de base, repérées lors du positionnement.
  - › 4 candidats ont suivi une remise à niveau en lecture de plan, là aussi pour renforcer des lacunes repérées en vision dans l'espace lors du positionnement.
  - › Sur les Soudeurs assembleurs industriels, mise en place de 2 programmes différents avec 2 formateurs en simultané (1 pour l'assemblage, 1 pour la soudure)
  - › Sur les Soudeurs assembleurs industriels, mise en place de 2 programmes différents avec 2 formateurs en simultané (1 pour l'assemblage, 1 pour la soudure)

Cependant, la mise en œuvre a été confrontée à une série d'obstacles, qui ont également montré les limites du modèle, si bien que du point de vue du Conseil régional, *« l'expérimentation PCI est emblématique aussi bien de nos ambitions de transformation que des limites du modèle, et de la difficulté à transformer les pratiques »*. En effet, comme le relate l'évaluation d'itinéraire Compétences (évaluation menée par le Comité scientifique du PIC, indépendamment de la présente évaluation), le déploiement de la Plateforme de Compétences Industrie a d'abord été confronté à d'importantes difficultés de sourcing, liées non seulement à la conjoncture économique (fortes tensions de recrutement) mais également au manque de lisibilité associé à un projet très large et complexe. Les difficultés de sourcing ont eu des impacts importants puisqu'elles ont amené les OF à abandonner la logique d'entrée et sortie permanente, qui pourtant était un axe central de l'expérimentation, au profit d'une logique de sessions plus classiques, dans la mesure où les effectifs présents ne permettaient pas d'atteindre la masse critique suffisante pour un fonctionnement fluide en entrée et sortie permanente. La modularisation, qui elle aussi constituait un point central de la démarche, n'a quant à elle pas non plus toujours pu être mise en œuvre, toujours en lien avec les effectifs trop réduits, ainsi qu'en raison de profils des candidats peu enclins à s'inscrire dans ces logiques individualisées.

Concernant l'accompagnement et la coordination des parcours des bénéficiaires, l'évaluation note simplement que « *le rôle de référent de parcours, distinct de celui de formateur, est perçu positivement, le référent de parcours apportant un réel suivi des stagiaires et une capacité à proposer des réponses concrètes en matière d'accompagnement. Il dispose d'une posture de médiation, de recul vis à vis de la formation et des éventuelles difficultés rencontrées. La liaison qu'il est amené à faire entre les différents acteurs intervenant auprès du jeune lui permettent une vision globale de la situation* ». Toutefois, il semble également que le périmètre de la fonction de référent de parcours ait pu se percuter à celui d'autres acteurs (notamment les formateurs des OF eux-mêmes), et créé quelques confusions : « *Le rôle de référent de parcours pose tout de même la question du périmètre d'intervention de chacun et notamment de ce qui relève du champ d'intervention de l'OF et de ses formateurs. Ainsi, le positionnement d'un référent externe aux OF a pu poser quelques difficultés au démarrage, d'autant que le suivi des stages en entreprise, le repérage de freins dans l'apprentissage, relève habituellement des formateurs* ».

Au final, la mise en œuvre de l'expérimentation affiche un bilan plutôt mitigé, dont la Région a cependant pu tirer des enseignements, en revoyant ajustant ses ambitions concernant sa démarche de transformation de son PRF (voir détails en partie 6).

## **5.2 Des évolutions de l'offre de formation structurelle de formation qui ne laissent voir que des impacts limités en matière de cohérence et continuité des parcours**

### **5.2.1 Un certain renforcement de l'offre de formation préqualifiante et de dispositifs de préparation à la qualification pour sécuriser les débuts de parcours**

L'un des effets notables du PIC a été l'essor, sous l'effet du Pacte régional aussi bien que sous l'effet du volet national du PIC, d'une offre de formations préqualifiantes plus importante (à travers les abondements du Pacte au PRF, notamment) et de dispositifs de remobilisation et préparation à la qualification (à travers le volet national du PIC : dispositifs nationaux renforcés, créés et appels à projets nationaux).

#### **» Une offre de formation préqualifiante qui s'est développée, mais qui ne semble contribuer que faiblement à des poursuites de parcours en formation qualifiante**

Concernant le Pacte régional, ce dernier a considérablement renforcé l'offre de formation préqualifiante du Conseil régional, les deux actions phares du PRF en la matière étant « Objectif Compétences de base (OCB) » et « Action de Validation du Projet professionnel » (AVPP). Pour l'historique, ces deux formations, mises en œuvre depuis 2018 dans le cadre du premier appel d'offres du PRF « Grand Est » - jusqu'alors, les marchés de formation régionaux étaient sur le périmètre des anciennes Régions - avaient constitué une refonte totale de l'offre de formation dite « amont » sur le territoire. A partir de 2019, ces deux formations, qui s'adressaient de fait aux publics les plus éloignés, ont été financées via Pacte régional, d'où une augmentation considérable du nombre de places ouvertes dans ces dernières. Les premières années du déploiement du Pacte ont ainsi été marquées à la fois par une transformation de l'offre de formation préqualifiante déployée sur le territoire, et par un essor quantitatif du nombre d'entrées ouvertes dans ces formations.

Les formations préqualifiantes du Conseil régional (OCB et AVPP) s'inscrivent toutes deux parfaitement dans les objectifs du PIC, puisqu'elles ont vocation à permettre l'acquisition et la maîtrise des compétences de base, pour l'une, et à favoriser la construction de projets de formation et/ou professionnels de qualité, pour l'autre. Dans leurs modalités, elles laissent une place importante à l'individualisation ainsi qu'à l'accompagnement du parcours (via un système de tutorat rapproché, en interne), qui fait partie de l'ADN de ces formations. Au regard des publics qui y sont accueillis, qui pour l'essentiel, sont des publics éloignés de l'emploi et ayant peu de maîtrise des pré-requis, la question de la sécurisation du parcours fait naturellement l'objet d'une attention importante.

L'étude de cas réalisée sur une action de formation « Objectif Compétences de base » est intéressante dans la mesure où elle fait état d'une formation dont les modalités sont en phase avec les ambitions de transformation portées par le PIC : entrée et sortie permanente, accompagnement individuel par un tuteur aidant l'apprenant à construire son parcours, programme individualisé et à la carte, adaptabilité à tous types de profils, y compris au plus éloignés... Cependant, dans le cas étudié, l'organisme portant l'action met en œuvre ce modèle et ces pratiques depuis plus de 20 ans, et n'a de ce fait pas été particulièrement influencé par le PIC.

#### **Zoom sur la formation préqualifiante « Objectif compétences de base »**

L'action de formation « Objectif compétences de base » (OCB), inscrite dans le Programme régional de formation (PRF) du Conseil régional Grand Est, est mise en place depuis 2018, et son cahier des charges a été élaboré en 2017, précédemment au PIC. Cette action de formation fait partie des formations sur lesquelles l'enveloppe financière PRIC a été fléchée.

Cette action prend la forme d'un parcours pédagogique personnalisé visant à l'acquisition et à la maîtrise des compétences de base. Le parcours de formation se compose d'un ou plusieurs modules relatifs au socle de connaissances et compétences professionnelles CléA, qui peuvent être mobilisés à la carte :

1. Communiquer en français
2. Utiliser les règles de base de calcul et du raisonnement mathématique
3. Utiliser les techniques usuelles de l'information et de la communication numérique
4. Travailler dans le cadre défini de règles d'un travail en équipe
5. Travailler en autonomie et réaliser un objectif individuel
6. Apprendre à apprendre tout au long de la vie
7. Maîtriser les gestes et postures, et respecter les règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires

Depuis sa création, en 2017, le cahier des charges du marché « Objectif Compétences de base » n'a pas fondamentalement évolué, y compris lors de son renouvellement en 2022 (post-PIC). Il a toujours mis l'accent sur l'individualisation, en exigeant notamment des organismes de formation qu'ils puissent proposer des parcours individualisés, définis à travers une phase de positionnement permettant d'établir un plan de formation personnalisé. Tel que défini dans le cahier des charges, le parcours doit être dispensé sur la base de 20 heures hebdomadaires maximum, et avoir une durée complète de maximum 300h.

Le parcours au sein d'OCB permet de construire un parcours personnalisé pour chaque apprenant : tout d'abord, le premier accueil repose sur un entretien individuel pour comprendre les besoins de la personne et, réciproquement, expliquer le positionnement de la formation. Par ailleurs, quelle que soit la formation, il est proposé un « sas » avant l'entrée en formation, lors duquel l'apprenant apprend le fonctionnement et les attentes d'un APP et visite les locaux. Enfin, à la suite de cette démarche d'accueil, le formateur met en place un plan de formation individuel présentant une estimation du volume d'heures de formation nécessaire et de façon adaptée aux disponibilités de l'apprenant. L'OF et l'apprenant signent alors un contrat pédagogique garantissant les engagements de chacun, et un référent formateur est désigné pour chacun des participants

Tout au long du parcours, un référent de parcours suit la personne, et a pour mission d'assurer la sécurisation des parcours. Il est l'interlocuteur privilégié qui suivra la personne de son entrée en formation à la fin de son parcours, et fixe des rendez-vous individuels avec chaque apprenant pour réaliser les bilans intermédiaires et le bilan final. Il procède à des entretiens et évaluations intermédiaires pour réguler le parcours et en adapter au mieux les contenus, le rythme et les modalités. Il veille à ce que les évaluations soient formatives, dans une démarche de reconnaissance et de valorisation. Ces évaluations incluent des temps d'autocorrection et d'autoévaluation. En fin de formation, le référent et l'apprenant réalisent ensemble un bilan et procèdent à une évaluation du parcours.

Dans le cadre d'une formation de ce type, les formateurs doivent pouvoir faire preuve de polyvalence et adopter des postures adaptées à la multimodalité de la de formation, avec une capacité d'alterner, notamment, entre des ateliers en petits groupes et des séances en auto-formation au centre de ressources. Dans ce contexte, les formateurs ont à la fois un rôle de tuteur, d'animateur ou parfois d'enseignant plus classique. La posture de formateur dans un modèle de ce type nécessite donc des compétences particulière (créativité des contenus, capacité d'adaptation de la pédagogie à la hauteur de chaque apprenant, flexibilité...) et mobilise, d'après les formateurs interrogés, une charge de travail supérieure à une formation « classique », en raison des adaptation permanente qui doivent être faites sur les contenus et supports de formation.

Les bénéficiaires interrogés se montrent globalement très satisfaits par la formation, et tout particulièrement de l'agilité, de la dimension temps partiel, à la carte, qui s'accorde bien avec des activités autres (certains travaillent en intérim, certains s'occupent de leur famille...).

En revanche, à propos de l'accompagnement dans la suite du parcours, il est toutefois notable qu'à ce jour, la transition vers une poursuite de parcours ne constitue pas un élément sur lequel un accompagnement spécifique est réalisé dans le cadre d'un parcours de formation OCB. Des échanges ont certes lieu à ce sujet avec le référent de parcours, notamment à l'occasion du bilan des acquis et des préconisations produites en fin de formation, mais il n'engage pas pour autant une véritable démarche d'orientation. Les OF expliquent cette position par le fait que leurs apprenants sont supposés avoir un projet déjà validé en lien avec leur conseiller SPE à l'entrée en formation. De ce fait, le relais vers le prescripteur est donc privilégié sur ce point.

Cependant, les données disponibles sur les poursuites de parcours suite à une formation préqualifiante (qui doivent être interprétées avec prudence dans la mesure où elles sont incomplètes cf. ci-après) semblent indiquer que ces formations préqualifiantes n'ont pas été un réel levier pour des poursuite en parcours qualifiant : en effet, le taux de bénéficiaires de formations préqualifiantes poursuivant vers une formation qualifiante reste limité, et semble même avoir significativement décliné sur la période du PIC (de 21% en 2018 à 12% en 2022), comme en témoigne les données issues du système d'information du Conseil régional. Cette tendance baissière doit se lire en lien avec les évolutions de la conjoncture (tensions de recrutement et concurrence avec l'emploi direct) et des profils des entrants en formation (part grandissante de publics très éloignés, ayant de multiples freins périphériques).

*Evolution du taux de passage de formations préqualifiantes en formations qualifiantes (périmètre : PRF)*

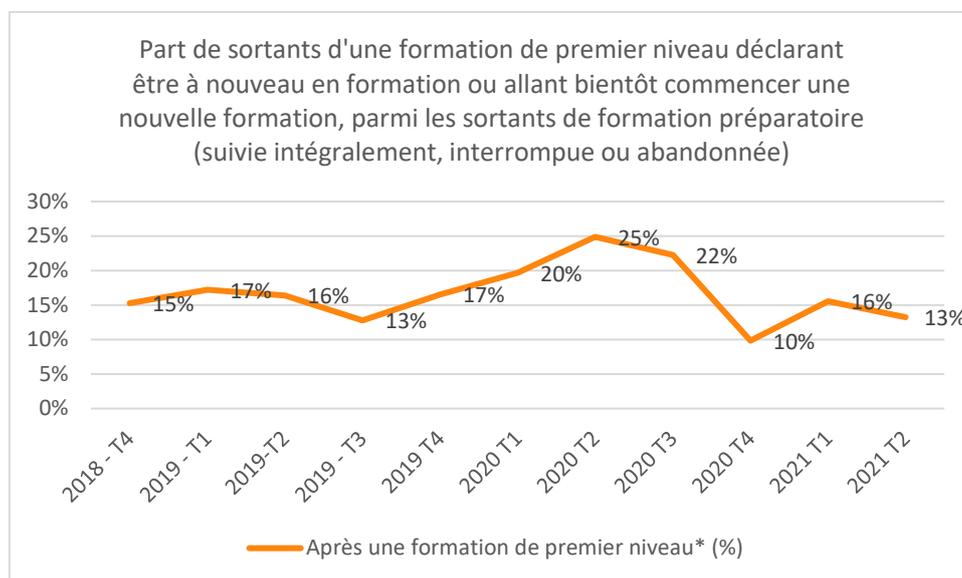
	Nb individus entrés en formation préparatoire	Qui ont poursuivi en formation qualifiante	Part des bénéficiaires de formation préqualifiantes poursuivant en formation qualifiante	A quel moment entrent-ils en formation qualifiante ?					
				l'année de leur entrée en formation pré-qualifiante	en N+1	En N+2	en N+3	en N+4	en N+5
2018	13 777	2 826	21%	47%	27%	11%	8%	6%	2%
2019	13 614	2 380	17%	51%	26%	13%	7%	3%	
2020	10 267	1 714	17%	56%	32%	10%	2%		
2021	9 074	1 424	16%	64%	30%	6%			
2022	8 039	944	12%	76%	24%				

Source : Conseil régional, SI Athena, données transmises Juin 2023

**A noter :**

Les données présentées ci-avant ne concernent que les stagiaires dont la formation préqualifiante et qualifiante sont toutes deux financées directement par la Région. Les individus démarrant leur parcours dans une formation préqualifiante financée par Pôle emploi ou tout autre financeur et qui continuent avec une formation qualifiante financée par la Région ne sont pas identifiables dans le système d'information de la Région. De même pour la situation inverse : une formation préqualifiante financée par la Région puis une poursuite de parcours en formation qualifiante financée par Pôle emploi ne peut pas être identifiée par le système d'information du Conseil régional.

L'enquête post-formation<sup>33</sup> fait également état de fluctuations et d'une part relativement limitée du taux de stagiaires issus de formations préqualifiante et poursuivant leur parcours sur une autre formation (qualifiante ou non). A noter que les tendances observés en Grand Est sont relativement convergentes avec les tendances observées au niveau national (en moyenne 19% de poursuite en formation suite à une formation de premier niveau).



### » Des dispositifs d'accompagnement qui se sont multipliés sous l'impulsion du PIC, mais qui restent insuffisamment 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 eu cette vocation à renforcer l'offre d'accompagnement de premier niveau, avec un contenu 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 bien des égards des formations préqualifiantes du PRF, ces dispositifs visent en partie les mêmes publics et partagent un certain nombre d'objectifs. L'un des points qui les caractérise 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 l'occasion de travailler sur une diversité de freins (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 pratiques, qui, si elles s'appliquent aisément dans un contexte d'expérimentation, seraient en l'état peu généralisable dans une offre structurelle de formation.

Un autre élément qui mérite d'être souligné est le fait que les formations qualifiantes du PRF aussi bien que les dispositifs nationaux du PIC n'aboutissent manifestement que dans une minorité de cas à une poursuite vers des parcours de formation qualifiante :

- C'est par exemple le cas de PREPA Compétences : le taux de poursuite de parcours en formation à pour ses bénéficiaires s'établit, en région Grand Est, à 37,3% à 6 mois (dont environ la moitié poursuivent sur une

<sup>33</sup> 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.

formation certifiante). Ce taux, tout en étant non négligeable, montre toutefois les limites et les difficultés à accompagner les demandeurs d'emploi les plus éloignés vers des parcours de formation certifiante.

- Le constat est similaire concernant les dispositifs nationaux du PIC tels que « 100% Inclusion » (12% de poursuite en formation selon les données transmises par la DREETS cf. partie 2.3) ou « Repérer et mobiliser les publics invisibles » (absence de données de suivi des sorties, mais les entretiens réalisés montrent que les articulations entre les sortants de ces dispositifs et l'offre de formation financée par le Pacte régional n'a pas été particulièrement pensée ou favorisée)..

## 5.2.2 Une coordination renforcée de l'achat de formation permettant de mieux anticiper et articuler les actions de formations entre elles

En écho aux éléments déjà présentés en partie 3.2.4 concernant la coordination des achats de formation entre le Conseil régional et Pôle emploi, nous rappelons ici que l'articulation entre le Conseil régional et Pôle emploi a été considérablement renforcée du fait du PIC en Grand Est, et plus particulièrement du fait de l'importante délégation d'enveloppe PIC à Pôle emploi.

Le Pacte a ainsi donné lieu à la mise en place de nouvelles modalités de travail, avec une importante intensification du dialogue à l'échelle de chaque bassin d'emploi entre les développeurs territoriaux de la Région et les équipes de Pôle emploi. De part et d'autre, ce dialogue est considéré comme un élément facilitant pour la fluidité des parcours, puisqu'il donne l'opportunité aux référents de veiller non seulement à limiter les doublons (qui sont des obstacles à des parcours fluides, notamment lorsqu'ils aboutissent à des reports ou annulations) mais également à mettre en cohérence les calendriers (en s'assurant notamment que les calendriers de formations préqualifiantes soient bien accordés avec les démarrages de sessions de formations qualifiantes).

Toutefois, notons qu'il n'est pas à ce jour possible d'objectiver les taux de passages entre les formations du PRF et les AFC, du fait de l'absence d'interopérabilité entre les SI des différents acheteurs de formation.

## 5.3 Au sein des OF, une certaine inertie des pratiques qui semble persister en termes d'action directe sur la sécurisation des parcours

**Prudence de lecture :** le nombre limité d'études de cas réalisées dans le cadre des présents travaux ne permet en aucun cas de dégager des enseignements généralisables sur les impacts du PIC sur les pratiques internes aux organismes de formation en matière d'accompagnement et de sécurisation des parcours. Ces études de cas ont une visée simplement illustrative.

Derrière les nombreux exemples d'actions spécifiques qui peuvent donner lieu à des pratiques innovantes en matière d'accompagnement sans couture (expérimentations itinéraires compétences, projets lauréats d'appels à projets nationaux, dispositifs spécifiques comme HOPE qui donnent lieu à un accompagnement renforcé,...), la masse des organismes de formation semble être malgré tout restée, pour une bonne part, peu impactée par le PIC dans ses pratiques d'accompagnement des stagiaires.

Les études de cas réalisées dans le cadre des présents travaux ne donnent à voir que peu d'évolutions notables dans les pratiques internes aux organismes de formation, d'une part, dans leur capacité à jouer un rôle d'accompagnement social plus marqué (notamment pour prévenir les ruptures en identifiant et en levant les différents freins à la formation), et d'autre part, en externe, dans leur capacité à mieux s'articuler avec les autres acteurs de l'écosystème EFOP et au-delà (notamment pour fluidifier les transitions, à l'entrée et à la sortie de parcours, notamment).

En premier lieu, il est à noter qu'en tant que tel, le PIC n'a que rarement été perçu et compris par les OF comme un facteur de transformation sur le volet de la sécurisation des parcours (il reste, le plus souvent, perçu par ces acteurs de terrain avant tout comme un apport financier supplémentaire). Par ailleurs, dans les organismes de

formation étudiés, bien souvent, il existait déjà, précédemment au PIC, des habitudes d'accompagnement global plus ou moins marquées (et a fortiori, pour les OF positionnés depuis longtemps sur les marchés de formation des demandeurs d'emploi et dès lors souvent rompus à l'accompagnement de ce public), avec parfois des capacités de conseil et de mobilisation d'aides sur la mobilité, la garde d'enfant ou encore l'appui à des tâches administratives.

Les différentes études de cas réalisées témoignent du fait que les moyens humains et l'intensité de l'accompagnement proposés restent très variables d'un OF à l'autre : on peut par exemple mettre en contraste un premier OF qui n'apporte que quelques appuis informels aux stagiaires sur le volet social, réalisés à l'initiative des formateurs, et un second qui dispose quant à lui d'une équipe de médiateurs sociaux qui reçoivent systématiquement les futurs stagiaires en entretien individuel et leur proposent un accompagnement adapté aux différentes problématiques qu'ils rencontrent. En tous les cas, quelles que soient les sources de ces différentes pratiques (elles dépendent généralement du profil propre de chaque OF : son historique, sa taille, ses spécialités...), le PIC en tant que tel n'est généralement pas perçu comme ayant été une source inspirant des évolutions dans les pratiques d'accompagnement et la sécurisation des parcours des stagiaires.

Parmi nos études de cas, le principal exemple d'effet du PIC sur les pratiques d'un OF en matière d'accompagnement « hors formation » des apprenants concerne les OF positionnés sur le marché AFC Pôle emploi, qui ont dû développer des modules complémentaires dédiés aux techniques de recherche d'emploi, à la remise à niveau ainsi qu'au suivi pédagogique, en réponse aux exigences du nouveau cahier des charges des AFC introduit en 2019 (dont le contenu avait été travaillé en lien avec le HCC cf. partie 6.3). Cela ne représentait cependant pas forcément une rupture importante avec les pratiques en vigueur jusqu'alors, comme en témoigne l'étude de cas présentée plus en détail dans l'encadré ci-dessous.

On peut toutefois noter, parmi nos études de cas, que plusieurs OF ont de fait été confrontés à des stagiaires marqués par davantage de freins périphériques, générant des besoins d'accompagnement pédagogique plus importants, et avec des situations d'absentéisme ou d'abandon qui restent fréquentes. Sans que cela change fondamentalement les pratiques, plusieurs OF soulignent que la sécurisation de la prévention des ruptures a représenté un effort de plus en plus conséquent au cours des dernières années.

#### **Zoom sur une formation AFC impactée par le nouveau cahier des charges dans ses pratiques d'accompagnement**

Le renouvellement du marché AFC de Pôle emploi, en 2019, a été l'occasion, pour l'OF, de sensiblement renforcer son action en matière de sécurisation des parcours, le nouveau cahier des charges imposant aux OF la tenue d'un certain nombre de modules complémentaires à la formation elle-même, censés permettre de consolider les parcours (remise à niveau, techniques de recherche d'emploi, soutien pédagogique personnalisé).

Bien que des pratiques étaient déjà en place en la matière précédemment à ce nouveau marché (présence d'une conseillère en insertion professionnelle, soutien pédagogique informel...), les nouvelles exigences du cahier des charges ont été l'occasion pour l'OF de formaliser un certain nombre de pratiques, à travers la mise en place des modules complémentaires (remise à niveau, soutien pédagogique, techniques de recherche d'emploi) et la formalisation du rôle de Conseillère en insertion professionnelle (CIP). Cela s'est par ailleurs fait dans un contexte marqué par une évolution des profils de demandeurs d'emploi – notamment depuis 2021 – qui a rendu ces modules d'autant plus pertinents. L'évolution de la conjoncture a en effet amené l'OF à devoir s'adapter à un public ayant un niveau de qualification plus bas.

L'institutionnalisation des modules de remise à niveau (RAN), en particulier, constitue une nouveauté pour l'OF, qui, auparavant, ne disposait pas de modules de ce type. Les besoins en matière de RAN sont évalués via un test qui a lieu lors de l'information collective et permet déterminer un nombre d'heures et des matières sur

lesquelles travailler en particulier. Au regard des profils actuels de demandeurs d'emploi, les besoins sont avérés, comme en témoigne la présente formation, où 5 apprenants sur 6 suivent des cours de remise à niveau.

Les modules de soutien pédagogique personnalisés, quant à eux, s'inscrivent dans la continuité de pratiques qui existaient déjà, mais qui étaient moins formalisées avant 2019. Désormais, des plages horaires spécifiques sont dédiées au soutien pédagogique, qui est assuré par les formateurs techniques, et s'adapte entièrement aux besoins de chaque apprenant. Par exemple, un apprenant peut y recourir pour retravailler une partie du programme, mal comprise, mais également pour mieux préparer un examen d'une spécialité particulière. Du point de vue de l'équipe, ces modules de soutien constituent donc un levier supplémentaire pour individualiser davantage les parcours de formation, dans un cadre formalisé (et rémunéré).

De manière plus générale, pour les formateurs, l'adaptation à des publics plus éloignés se fait, pour l'essentiel, de manière relativement naturelle, bien qu'elle oblige effectivement à des changements de postures. Les publics éloignés étant devenus la norme, les formateurs se sont progressivement adaptés et ont en partie fait évoluer les programmes/approches pédagogiques.

Enfin, concernant l'accompagnement social, ainsi que la formation aux techniques de recherche d'emploi, ceux-ci sont mis en œuvre par la Conseillère en insertion professionnelle. Celle-ci souligne qu'elle travaille depuis toujours de cette manière, de sa propre initiative, mais qu'encore une fois, le marché a poussé à formaliser ces temps.

Le principal bémol qu'évoque l'OF à propos de la mise en place de ces différents modules complémentaires est une complexification en matière de reporting administratif. Les difficultés concernent en particulier le soutien pédagogique, dont le nombre d'heures total pour chaque apprenant doit être déclaré au plus tard en milieu de formation, alors même que les équipes pédagogiques ne sont pas en mesure de présager des besoins en soutien qui seront ceux des stagiaires sur les derniers mois de la formation. Cela pointe notamment le fait que les plateformes de reporting existantes restent peu adaptées à une logique de parcours individualisés et que la multiplication des saisies constitue une charge importante pour les OF, qui peut aller jusqu'à constituer, dans une certaine mesure, un frein au développement d'une approche plus souple des parcours de formation.

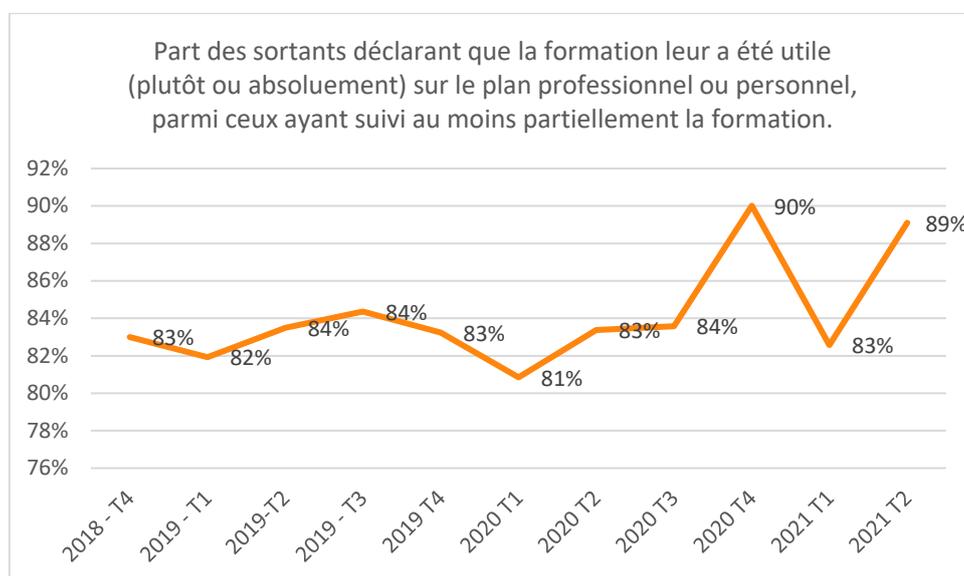
Ensuite, concernant la capacité des OF à s'articuler de manière plus fluide avec les autres acteurs de l'écosystème EFOP, on ne note pas non plus, parmi nos 5 études de cas, d'évolutions importantes et qui soient liées au PIC. Malgré l'animation territoriale renforcée qui a résulté du Pacte régional, l'impact sur les pratiques quotidiennes des OF étudiés et leur capacité à mieux sourcer, réorienter ou conseiller les apprenants sur les suites de parcours à envisager restent modestes. Au mieux, les animations renforcées par le conseil régional permettent aux OF de davantage se côtoyer (lors des salons, de webinaires...), ce qui favorise une meilleure interconnaissance (favorisant, parfois, la construction informelle de parcours pour les personnes accueillies en formation, mais cela reste relativement anecdotique).

De manière générale, les OF rencontrés considèrent que la gestion des parcours des demandeurs d'emploi reste principalement du ressort du conseiller SPE - à l'exception des cas, certes plus fréquents, de réorientations internes, c'est-à-dire vers un autre dispositif porté au sein de la même structure. La dimension concurrentielle qui peut exister entre les OF d'un même territoire - et qui apparaît renforcée par un contexte de « pénurie de candidats » - semble également contribuer à freiner la capacité à permettre des articulations plus fluides entre OF. A noter que c'était précisément en réponse à ces différents freins que l'expérimentation « Plateforme de Compétence Industrie » (présentée ci-avant) avait été envisagée, avec l'idée de former un consortium de partenaires autour d'un projet commun, et ainsi de favoriser ces articulations.

## 5.4 Pour les bénéficiaires, la formation perçue comme un levier utile dans leurs parcours, qui restent cependant instables pour une partie significative d'entre eux

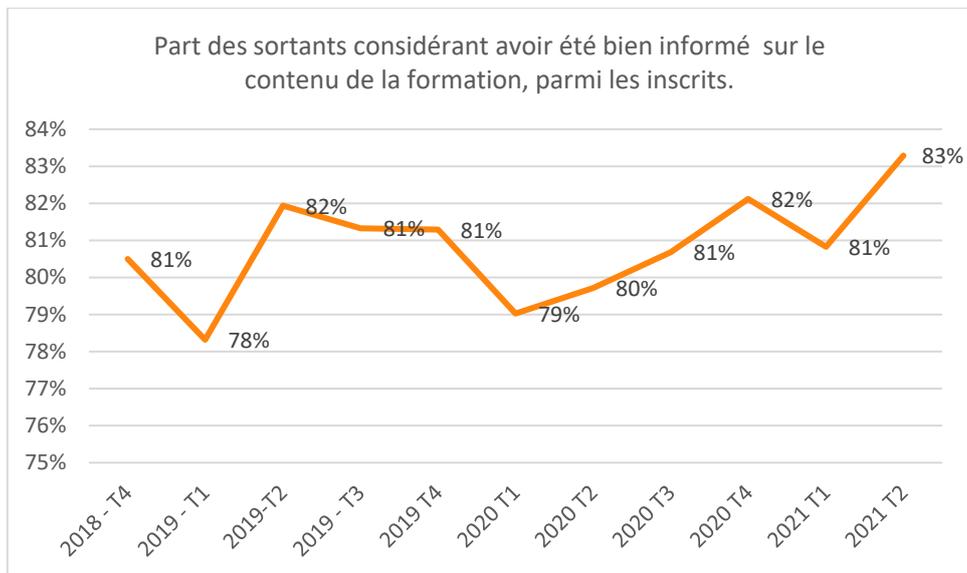
Les entretiens qualitatifs réalisés avec des bénéficiaires de formation, au fil des investigations, sans avoir de valeur représentative, témoignent d'une grande diversité de profils et de parcours, qui gardent cependant le plus souvent, comme caractéristique commune, celle de parcours personnels et professionnels marqués par des ruptures et difficultés (problèmes de santé, migration, précarité, isolement, difficultés d'apprentissage...).

Parmi les bénéficiaires interrogés, le niveau de satisfaction concernant les formations qu'ils réalisent apparaît globalement élevé, la plupart en soulignant des vertus diverses : celle de du « rythme » et de la « structure » que cela amène dans leur parcours, le fait d'avoir un objectif - la validation d'une certification – sur lequel se focaliser, la dimension collective - avec des liens de qualité parfois créés avec d'autres stagiaires - et enfin l'ouverture de perspectives professionnelles. Ces observations font écho aux résultats de l'enquête post-formation<sup>34</sup>, qui montrent effectivement qu'en Grand Est, la formation est très majoritairement jugée utile par les stagiaires (entre 81 et 90% sur la période 2018-2021 - des taux similaires s'observent au niveau national).



Parmi les personnes interrogées, l'entrée en parcours de formation s'est faite quasi-exclusivement par l'intermédiaire de Pôle emploi, et, dans le cas du projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles », par l'intermédiaire de la Mission locale. Malgré des regards contrastés sur la qualité de l'accompagnement dont ils ont bénéficié auprès des opérateurs du SPE, ils estiment pour la plupart avoir pu choisir leur formation et avoir été globalement bien informés sur le contenu et les perspectives ouvertes par la formation qu'ils ont intégré par la suite (en écho à ce sujet, l'enquête post-formation montre également que sur la période, en moyenne, entre 78 et 83% considèrent avoir été bien informés sur le contenu de la formation - des taux similaires s'observent au niveau national).

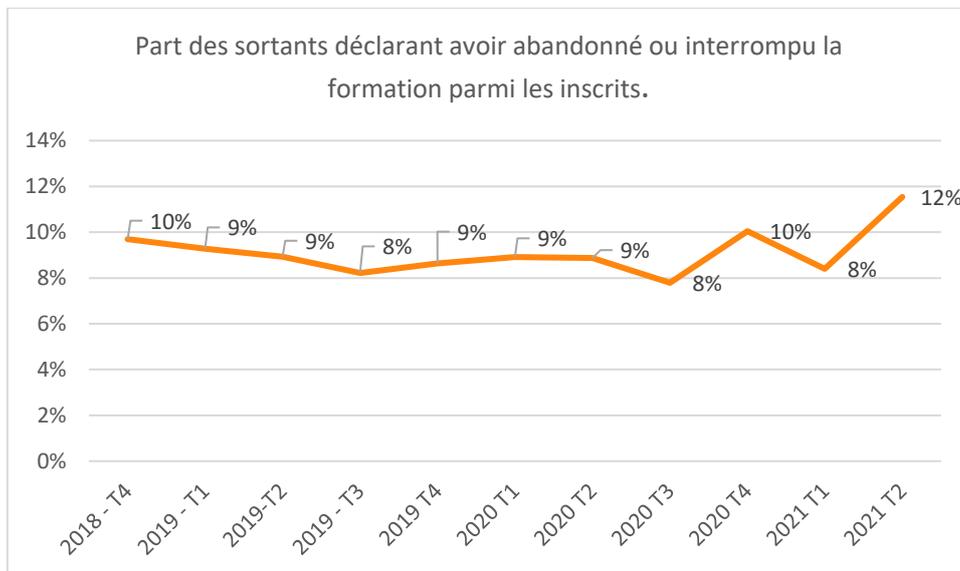
<sup>34</sup> L'enquête « Post-Formation » a été mise en place en 2019 par la Dares dans le cadre de l'évaluation du Plan d'Investissement dans les Compétences. Il s'agit d'une enquête trimestrielle menée auprès de personnes ayant été en recherche d'emploi et ayant, à ce titre, suivi une formation professionnelle. Elle cible les personnes entre 6 et 9 mois après leur sortie de formation, y compris celles qui l'ont interrompu avant la fin.



Les raisons qui amènent les bénéficiaires vers la formation apparaissent distinctes en fonction du type de formation et du niveau d'éloignement à l'emploi : alors que les bénéficiaires de la formation « Objectif compétences de base » et du projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles » s'inscrivent dans une logique d'insertion sociale, avec un fort enjeu de travail sur leur posture et sur des compétences transversales (ex : jeunes isolés cherchant à dépasser une phobie sociale, personnes primo-arrivantes cherchant à acquérir la maîtrise de la langue française...), les bénéficiaires de formations qualifiantes, malgré des freins périphériques qui souvent également marquants dans leurs parcours, restent plus focalisés sur la perspective de certification, et surtout sur les perspectives professionnelles que pourrait leur offrir la formation, avec en particulier une forte attente sur la mise en relation avec des employeurs.

Cependant, les facteurs de rupture et de discontinuité restent fréquents, comme en témoignent notamment les organismes de formation : tout d'abord, du côté des OF, la part importante de formation annulées ou reportées (cf. ci-avant) constitue un facteur défavorable à la fluidité et la continuité des parcours. Ensuite, du côté des stagiaires entrés en formation, les OF soulignent que malgré les différentes aides financières qui existent, dont bénéficient d'ailleurs la plupart des stagiaires de formation interrogés, l'absentéisme et les abandons restent fréquents, et liés à des facteurs multiples et souvent cumulatifs (distance, précarité financière, charges familiales, addiction...). Enfin, encore une fois, les évolutions de la conjoncture, et en particulier les tensions de recrutement constituent également un facteur de rupture (qui peut être perçu, lui, comme positif), puisque nombre de demandeurs d'emploi rompent un parcours d'accompagnement pour entrer en emploi.

Au final, l'enquête post-formation témoigne d'un taux d'abandon qui est resté globalement stable entre 2018 et 2021, entre 8 et 12% (des taux similaires s'observent au niveau national).



Enfin, l'enquête post-formation montre, globalement, une certaine stabilité des perceptions des stagiaires de formation, sur la période 2018 - 2021, concernant une série de thématiques (la perception d'avoir été bien informé, la perception d'avoir été accompagné, la place des entreprises dans la formation...). La principale exception est celle de la place de la formation à distance, en très forte augmentation à partir de 2020 en raison de la crise sanitaire. La relative stabilité des autres indicateurs vient cependant confirmer une certaine inertie des pratiques observées chez les acteurs de l'accompagnement et chez les organismes de formation.

## 6 Les incidences du déploiement du PIC sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité pédagogique des formations

---

### 6.1 Une stratégie de transformation de l'offre de formation qui s'est mûrie et construite sur le long terme, avec l'appui du PIC

#### 6.1.1 De la fusion des dispositifs après création de la grande région, au renouvellement du CPRDFOP, en passant par le plan 500000 ... une transition dans la durée de l'offre de formation en Grand Est favorable à l'arrivée du PIC

Précédemment à la mise en place du PIC, la fusion des 3 anciennes Régions a nécessité un travail important d'harmonisation de l'offre régionale de formation continue, concrétisée par l'élaboration courant 2017 du premier Plan Régional de Formation (PRF) Grand Est. Cette démarche avait notamment donné lieu à un travail de refonte totale de l'offre dite « amont », constituée des actions de formation dont le suivi permet l'acquisition ou le développement des compétences nécessaires à l'entrée dans un parcours qualifiant.

Ainsi, l'offre régionale financée via la commande publique a été répartie en différentes typologies d'actions<sup>[8]</sup> :

1. Confirmation et validation de parcours professionnel (CVPP)
2. Objectif Compétences de base (OCB)
3. Langue professionnelle
4. Professionnalisation
5. Passerelle vers la qualification
6. Qualification

Le CPRDFOP n'affiche pas d'orientations véritablement nouvelles concernant l'offre de formation régionale, mises à part quelques intentions qui semblent préfigurer le Pacte, telles que « *repenser l'accompagnement global de chaque individu tout en lui permettant d'être acteur de son parcours* » ou encore « *fluidifier les parcours en articulant les types de formations [...] en fonction des besoins et des niveaux de chaque individu* ».

En effet, les interlocuteurs qui ont conduit techniquement ces travaux de préparation du CPRDFOP déclarent avoir posé, en tant que possible au regard des informations dont ils disposaient alors, les jalons de ce qui allait dans les grandes lignes être discuté par la suite avec l'État dans le cadre des Pactes. Rappelons qu'à cette époque, le « Plan 500 000 » était en cours et que les relations avec l'État central et déconcentré s'étaient raffermies, favorisant la circulation d'informations informelles.

Cette évolution douce des consciences préalable à la transformation annoncée s'est poursuivie dans les mois qui ont suivi le CPRDFOP lui-même. Prévenue que le Pacte serait fortement orienté sur du qualifiant pour les publics peu ou pas qualifiés, la Région a commencé à passer d'un « socle traditionnel » d'achats sur des parcours courts à un renforcement des achats d'actions « préqualifiantes ». L'idée générale était de préparer les publics au plus tôt à entrer dans les formations qualifiantes qui seraient portées par le Pacte à venir. La convention d'amorçage a d'ailleurs été principalement signée dans cet esprit.

## 6.1.2 Dès la phase d'amorçage, une place prépondérante de l'axe 2 en faveur de l'innovation en Grand Est

### » Le PIC comme « laboratoire » pour une transformation structurelle des pratiques d'achats en Grand Est

Au-delà de la dimension volumétrique, les effets du PIC en Grand Est se font principalement sentir en matière d'expérimentation et d'innovation.

*Beaucoup de choses étaient déjà en place (méthode de travail, orientations territoriales par le CPRDFOP, ...). Nous avons continué à nous appuyer dessus dans le cadre du Pacte. La différence a d'abord été évidemment celle de la volumétrie. Mais de notre point de vue, ça a surtout permis de travailler sur l'axe 2 « expérimentation et innovation », d'aller (enfin) explorer des champs nouveaux. (Conseil régional GE, entretien collectif)*

Au premier rang de ces expérimentations bien sûr se trouve « Itinéraire compétences » (cf. ci-avant). Ce programme a constitué dès les premiers temps la principale boussole de l'action améliorative du conseil régional, jusqu'à aujourd'hui s'installer progressivement dans un fonctionnement plus pérenne, modification après modification de la commande publique et des relations partenariales. Nous y reviendrons dans le détail par la suite.

Les expérimentations Itinéraire compétences, financées par subventions suite à un AAP autour de 3 axes (Individualisation, AFEST et Innovation pédagogique), avaient chacune leur propre cohérence, mais il est nécessaire de préciser que dès l'origine, la documentation montre une volonté d'anticiper une future articulation avec une transformation du PRF : si jamais ces expérimentations s'avéraient concluantes, elles pourraient en devenir des « briques » à part entière. En Grand Est donc, le déploiement d'expérimentations semble explicitement avoir été pensé, non comme un patchwork de projets décorrélés, mais comme une programmation d'ensemble conceptualisée dans une logique de pérennisation potentielle, y compris post-PIC, et qui, à moyen terme, aurait vocation à s'articuler de manière cohérente.

*Ce qu'on a finalement identifié dès cette étape, c'est la difficulté des organismes de formation à vraiment intégrer l'individualisation, d'aller vers l'approche par compétences. Il y a eu des choses plutôt proches de l'hybridation (présentiel/distanciel), mais peu de modèles révolutionnaires (Conseil régional GE, Service grands projets et animation territoriale)*

### » De nombreuses expérimentations relatives à l'AFEST, riches d'enseignements en vue d'ajuster les pratiques pédagogiques

Au final, lors de la première vague d'expérimentations Itinéraires compétences, sur les 13 projets sélectionnés, seulement 2 concernaient l'individualisation. Huit expérimentations concernaient par contre l'AFEST. Un groupe de travail a alors été installé avec l'ensemble des expérimentateurs retenus, sous le pilotage de l'ARACT qui avait pour mission non seulement de les accompagner, mais aussi d'assurer une capitalisation transverse.

La région dégage à ce jour deux enseignements principaux de cette première tentative :

- Des compétences d'analyse du travail sont indispensables, avant même celles d'ingénierie pédagogique. Les OF qui s'étaient présentés, travaillent habituellement avec des demandeurs d'emploi, et n'avaient pas nécessairement les compétences nécessaires pour mettre en place de l'AFEST. Ils avaient l'habitude de construire leur ingénierie autour de la certification, mais pas à partir d'une situation de travail en entreprise.
- L'AFEST n'est possible et faisable que lorsqu'une entreprise est partenaire dès le départ du projet, et qu'elle a bien compris dans quoi elle s'engage.

*Les OF maîtrisent le concept, mais ce que ça implique comme étapes d'ingénierie, on s'est rendu compte que c'était fragile : il n'y avait qu'un seul projet où il y avait vraiment des entreprises intégrées, pour les autres ce n'était pas le cas ! On les a quand même retenues, car il y avait du potentiel, et comme nous*

*avons une convention de formation-action avec l'ARACT pour accompagner les porteurs sur tout le process de l'AFEST, ils y ont tous adhéré. (Conseil régional GE, Service grands projets et animation territoriale)*

*Certains n'avaient même pas identifié qu'ils auraient besoin d'analyser les postes de travail ! (Conseil régional GE, Chargé de mission Itinéraire compétences)*

Ceci étant, le conseil régional en garde la double conviction, d'un manque de maturité suffisante du sujet pour le déployer à haute intensité sur les territoires dans le cadre du PRF (pour le moment du moins), mais aussi que le mécanisme peut très bien fonctionner dans le cadre des formations à destination des demandeurs d'emploi. La satisfaction des entreprises quand cela a été une réussite, et que la lourdeur du processus ne l'a pas rebutée, est importante. Des exemples intéressants sont avancés, dans les travaux paysagers ou encore dans une entreprise de fabrication artisanale de vélo.

*Quand les expérimentations se sont bien passées, on a de bons résultats. Ça nous permet de mieux comprendre l'objet AFEST. Mais on n'est pas au bout du travail. Il reste pas mal de choses à figer. (Conseil régional GE, Chargé de mission Itinéraire compétences)*

### **6.1.3 Au sein de la Région, un plan de transformation de la commande publique organisé sur le long terme, à partir des enseignements tirés de ces expérimentations (y compris celles non concluantes)**

Le Pacte Grand Est se caractérise par l'ambition d'une transformation progressive de l'offre de formation régionale, visant, à terme, à généraliser l'approche par compétences, la modularisation de l'offre de formation et l'individualisation des parcours. Plus précisément, les signataires du Pacte entendaient favoriser initialement :

- Des parcours de formation individualisés en fonction des acquis et des besoins de la personne ;
- Une formation « intégrée » qui permet à la fois l'acquisition de compétences techniques, l'acquisition de compétences de base, transverses et comportementales dans un même parcours ;
- Le renforcement du rôle de l'entreprise dans la formation des demandeurs d'emploi, notamment par la mobilisation de l'AFEST.

Pragmatiquement, c'est à partir des résultats des expérimentations « Itinéraire compétences » que le PRF a commencé à entamer sa mue. Celle-ci devait, dans la vision programmatique du Pacte, intervenir dès 2020. La crise COVID a mis le PIC – et le plan de transformation régional - en « stand by » du côté des financeurs/acheteurs, ces derniers étant accaparés chacun sur leurs propres décisions « d'urgences » (maintien en distanciel, mise en œuvre des règles sanitaires dans les OF, ...) sur les marchés en cours. Néanmoins, une fois les premiers temps d'ajustement et la surprise passés, les avenants contractuels qui ont suivi au 2<sup>nd</sup> semestre 2020 avec les offreurs ont 1/ réorienté par touches les priorités de formation sur les secteurs en lien peu ou prou avec les plans de relance nationaux (les priorités nationales/régionales se rejoignant souvent), ... et 2/ accéléré les transformations engagées spontanément pour gérer l'urgence (ex : digitalisation, priorités aux métiers en tensions ...).

Puis, en 2021, la Région a amorcé la transformation structurée de son PRF. Celle-ci, formalisée et annoncée, doit comporter trois paliers techniques qui seront déclinés progressivement en 2022, 2023 et 2024. Concrètement, la Région tend à faire progressivement évoluer sa commande de formation régionale (par « tiers » sur les trois années visées) en introduisant successivement dans ses cahiers des charges :

- L'organisation pédagogique individualisée ;
- Le système d'entrées et sorties permanentes ;
- La durée de parcours différenciée ;
- La pédagogie multimodale ;
- La coopération entre OF autour des parcours.

L'Appel d'offres relatif au PRF 2022 a introduit les premières notions de modularisation et d'individualisation, et a constitué « un PRF de rupture », qui a manifestement bousculé les OF et modifié considérablement la nature des

réponses apportées par ces derniers. Ces changements introduisent de nouvelles questions et problématiques, non seulement pour les organismes de formation, mais également pour les services marchés de la Région (relation aux élus, méthodes d'analyse des offres, système d'information et traçabilité, modalités d'achat...).

## 6.2 Un « PRF de rupture » en 2022

### 6.2.1 Une procédure d'achat qui conserve ses principaux attraits pour le moment

Pour l'heure, ni la stratégie globale d'achat (ex : priorités régionales, ce qui passe en marché VS en subvention ...), ni les procédures de passation des marchés (ex : renouvellement des marchés par tiers chaque année, modalités d'allotissement, éventuel passage en bloc de compétences, ...) n'ont changé du tout au tout, malgré quelques ajustements. A l'exception – notable – des volumes qui sont traités : les premières années, quand le COVID l'a permis, ont principalement été consacrées à sécuriser cet afflux d'achat. Un stagiaire INET a néanmoins en 2022 été exclusivement positionné sur une amorce de réflexion sur cette stratégie d'achat à moyen terme.

*Notre enjeu, c'est d'avoir plus de souplesse dans l'achat pour répondre de manière plus agile aux besoins qui émergent. Notre contrainte, c'est la stricte application de la commande publique (Conseil régional GE, Services des marchés publics)*

Le PIC semble avoir surtout appelé jusqu'à aujourd'hui à un travail de fond sur les exigences, dans les cahiers des charges (CCTP), des modalités pédagogiques.

### 6.2.2 Des éléments de rupture cependant très marqués en 2022, alignés sur les enjeux du PIC

#### » Évolution vers une obligation d'ingénierie de parcours / de positionnement des stagiaires

La région cherche à sortir du modèle scolaire de formation. Elle impose dans ses CCTP que les OF soient en mesure d'individualiser les parcours, en proposant une approche compétences. Le positionnement à l'entrée est obligatoire.

Les offreurs sont également sommés de présenter sur les actions de formation auxquelles ils se positionnent, les modalités de formation en distanciel, tant en synchrone qu'en asynchrone.

La logique d'individualisation, sur certaines formations, peut être poussée loin avec l'obligation d'ouvrir la session dès le premier stagiaire. Ce qui peut, faute d'atteindre des volumes de stagiaires suffisants, encore poser des difficultés d'organisation et d'équilibres financiers pour les offreurs (d'autant qu'ils sont peu habitués à ces pratiques).

#### » Évolution vers un achat de « blocs de certification » pour le qualifiant, à la mise en œuvre complexe

La programmation 2022 a enclenché une nouvelle approche fondée sur des parcours certifiants plus individualisés, mais plus courts en durée. Pour 2023, cette logique sera d'ailleurs poussée encore plus loin avec une programmation par « blocs de compétences » sur le certifiant.

Il reste sur ce point des difficultés techniques (encore) à lever pour industrialiser ces pratiques, dont certaines ne dépendent pas uniquement du conseil régional. Notamment, il n'existe pas d'interface informatique avec France compétences (RNCP) à l'heure actuelle pour s'assurer en temps réel de la bonne existence du bloc de compétence (avant sa programmation). Et au niveau territorial, les listes de formation du CARIF-OREF permettent lors de l'achat à la Région de faire le lien « certification – module de formation achetée » ... sauf que celui-ci ne propose pas de lien « par blocs de compétences » (uniquement la certification complète). Ce mécanisme ne peut lui non plus être utilisé pour le contrôle. L'évolution de la base inter-CARIF (RCO) suppose aussi de faire évoluer le langage LHEO (fixé par décret).

En attendant, pour pouvoir tout de même acheter des « blocs de compétences », la région se dispense de contrôle automatisé *a priori* (ce qui augmente son risque) : l'OF « déclare » qu'il a un module menant à un bloc de compétences au moment de la passation du marché initial (sans vérification de conformité au RNCP), puis quand la formation est vraiment ouverte, il y a un contrôle « Métier » *a posteriori* par un agent que le module de formation dispensé correspond bien au bloc de compétences déclaré, et que ce dernier existe toujours au RNCP.

### » Évolution récente de l'unité d'œuvre d'achat : du « forfait groupe » à « l'heure stagiaire »

La Région Grand Est achète traditionnellement à « l'heure groupe ». Les OF du territoire avaient donc stabilisé leur équilibre économique sur la complétude d'un groupe, sur un effectif prédéterminé, qui suivait un parcours identique (car payé de la même manière). Ce modèle classique a été mis en place, car « *il rassure tout le monde* ».

Il est cependant en opposition avec la logique d'ingénierie de parcours individualisé défendue par le PIC et recherché par la Région. Le passage à un achat à « l'heure stagiaire » - dont la réflexion avait été amorcée avant le Pacte – relève de cette ambition : proposer une unité d'œuvre de paiement qui permette à l'OF d'ajuster les actions mobilisées dans le parcours d'un apprenant, en fonction de son profil, et lui garantir ainsi un parcours de formation adapté à son cas particulier.

Cette évolution a supposé une transformation profonde du système d'information, qui a duré plusieurs mois.

### 6.2.3 « Parcours vers un métier », un nouveau modèle d'actions de formations professionnalisantes et certifiantes fortement inspiré des réflexions menées dans le cadre du Pacte

Les enseignements autour du parcours sans couture, tirés non seulement des expérimentations Itinéraires compétences mais plus globalement, de la démarche d'innovation nourrie par le PIC, ont amené la Région à inscrire des innovations concrètes dans son PRF.

C'est ainsi que la Conseil régional a ses actions « Parcours vers un métier » (PVM), présenté comme un « nouveau produit formation », comme l'un des apports essentiels du Pacte, rendu possible non seulement par la démarche d'innovation engagée, mais également par les moyens supplémentaires apportés par le Pacte. Amorcé essentiellement en 2021, les actions « Parcours vers un métier » sont devenues l'un des volets principaux de l'offre de formation certifiante structurelle du Conseil régional.

*Pour moi, au sujet du sans couture, l'apport essentiel du Pacte, ça a été la création de ce nouveau produit formation qu'est PVM (Parcours vers un métier). C'est quelque chose qu'on a inscrit dans notre offre de formation structurelle, et qui permet des parcours plus fluides, avec un lien plus direct avec le monde de l'entreprise (Conseil régional – 2023)*

Cette typologie d'action regroupe des parcours certifiants et/ou professionnalisants et des séquences de formation individualisées, qui intègrent une variété de séquences possibles (remise à niveau, accompagnement au projet professionnel, immersion en entreprise, validation possible de plusieurs certifications, modules complémentaires d'apprentissage du français...). Pour intégrer ce parcours, un métier visé est identifié au départ et intégré dans la prescription. Le parcours de formation est alors modularisé et individualisé. Le parcours de chaque stagiaire est déterminé par un positionnement et un plan d'action réalisé en amont et ajusté par l'organisme de formation si besoin. Ce plan d'action détaille la planification et le contenu des séquences individualisées, qui seront adaptées au profil de chaque stagiaire ; ainsi ces séquences peuvent contenir de la remise à niveau et/ou de l'approfondissement professionnel, théorique et/ou pratique.

Les actions PVM sont montées progressivement en puissance à partir de 2021 et constituent aujourd'hui une part importante des entrées en formation qualifiante du PRF de la Région Grand Est.

A noter que la présente évaluation n'a malheureusement pas donné lieu à une étude de cas sur une action PVM. A défaut, voici ci-dessous une description détaillée d'une action PVM axé sur le métier d'agent de prévention et de sécurité.

#### Illustration : exemple d'une action PVM axée sur le métier d'agent de prévention et de sécurité

L'action de formation "Parcours vers un métier - Agent de Prévention et de Sécurité (Titre à Finalité Professionnelle) Niveau 3" a pour objectif de permettre à un public de demandeurs d'emploi, motivé par ce secteur professionnel et répondant aux prérequis, d'acquérir par modules, les connaissances et les compétences professionnelles permettant d'obtenir les différents diplômes et certificats - TFP AGENT DE PREVENTION ET DE SECURITE et SST - et les aptitudes préalables associées afin d'exercer leur futur métier d'Agent de Prévention et de Sécurité dans le cadre réglementaire exigé par la loi.

Le programme est composé des éléments suivants :

- Accueil et contractualisation
- Remise à niveau intégrée - Maîtrise des connaissances de base liées au secteur de la sécurité
- Sauveteur Secouriste du Travail (SST) et gestes élémentaires de premiers secours (module dispensé par IESC Formation)
- Formation TFP APS - Agent de Prévention et de Sécurité (module dispensé par IESC Formation)
- Immersion en entreprise - Mise en pratique des apprentissages du parcours TFP APS
- Préparation à l'intégration en stage / Techniques de Recherche d'Emploi / Accompagnement vers l'emploi / Capitalisation des compétences dans LORFOLIO GRAND EST
- Accompagnement individualisé / Concrétisation du projet professionnel
- Validation finale / examen TFP APS (module dispensé par IESC Formation)
- Examen Titre niv V Agent de Prévention et de Sécurité (complémentaire au parcours TFP APS) - (Module dispensé par IESC Formation)
- Bilan de formation / Positionnement final / Formalisation du post-action

#### 6.2.4 Des évolutions déjà annoncées et programmées sur 2023 (et ultérieurement)

2023 doit être l'année de consécration du « consortium », afin que soient traduites les ambitions principales « d'Itinéraire Compétences ». Les cahiers des charges seront élargis à un ensemble d'activité Accompagnement / Formation, qui imposeront de fait aux acteurs économiques de répondre en groupement pour réunir leurs savoir-faire. C'est un véritable enjeu clé dans la démarche, que de faire collaborer les acteurs du territoire. Une condition *sine qua non* à la pérennisation d'Itinéraire compétences

*Ce qu'on a constaté à travers les expérimentations, c'est que les OF se placent tous dans une logique concurrentielle. Nos marchés les ont toujours invités à cela il faut reconnaître. Le passage à une logique de collaboration pour « co-designer » des projets, c'est quelque chose de très compliqué pour eux. Quand on présente le concept, ils trouvent ça génial, mais quand on passe à l'opérationnel, c'est compliqué : des enjeux de propriété intellectuelle, des enjeux de préservation des portefeuilles clients, ... Nous allons tenter de développer chez eux la culture de la coopération. (Conseil régional GE, Chargé de mission Itinéraire compétences)*

L'autre enjeu de 2023, en lien direct avec le premier, est le positionnement préalable des bénéficiaires par un « référent » qui soit désormais « en dehors » de l'offreur en charge de réaliser la formation.

Enfin, les prochaines échéances resteront a priori mesurées en termes d'AFEST, les offreurs étant libres d'en proposer s'ils en ont les moyens, mais le Conseil régional ne l'exigeant pas suite aux conclusions des expérimentations (cf. ci-avant).

Les derniers échanges avec la Région néanmoins (décembre 2022) laissent entendre une approche à minima de ces principes dans la vague d'achat qui s'amorce, qui restent d'actualité, pour tenir compte des difficultés rencontrées par les offreurs du territoire.

## 6.2.5 Des transformations structurelles engagées au sein de la Région

### » Réorganisation interne et professionnalisation des agents

Pour assumer le volume d'achat déjà, puis pour préparer les transformations à compter de 2022, le conseil régional a dû faire évoluer certains de ses outils et ses process internes : nouvelles modalités de saisie lors du dépôt des offres, nouvelles modalités de Contrôle de Service Fait (CSF), ... De nouvelles fonctions ont été créées également, notamment pour déployer l'itinéraire compétences.

*On est engagés dans une vraie logique de transformation interne : on a eu des réorganisations de plusieurs services, on a ajusté plusieurs process, voire on en a créé : par exemple, l'évaluation de nos actions, dans une vraie logique de politiques publiques, pas simplement de reporting. Ça ne s'est pas décrété du jour au lendemain, bien entendu, c'est itératif. (Conseil régional, entretien collectif)*

Pour accompagner ces évolutions, la Région a dû faire un fort effort de formation en interne, surtout auprès des Maisons de région, notamment pour les inciter à raisonner en « parcours » et non plus en « place ». Les développeurs territoriaux notamment, qui identifient les besoins et font remonter les propositions d'achats de formation, ont été privés de repères dans leur appréciation des volumes d'achats, avec parfois des incidences fortes sur les budgets.

### » L'inertie des systèmes d'information comme limite opérationnelle au processus de transformation

Il est souvent malheureux de parler « du » système d'information. Dans les organisations, notamment les conseils régionaux, il existe en règle générale « des » systèmes d'information, chacun composé de nombreux applicatifs. En matière de formation, on retrouve de manière générique des SI « de gestion » (qui permettent de « faire », de « gérer » des marchés, des projets, ...) ; des SI « décisionnels » (qui permettent de collecter et structurer un ensemble d'information en vue d'aider à la décision) ; des SI de « reporting » (qui permettent de centraliser et structurer des informations utiles à la mise en visibilité du réalisé) ; ...

Or, pour pouvoir poursuivre dans le même temps ces trois enjeux, souvent les conseils régionaux ont dans un même SI plusieurs applicatifs gravitant autour d'un SI principal. En Grand Est, concernant la formation professionnelle : se trouvent « ATHENA 1 » – pour la passation du marché – et « ATHENA 2 » - pour son exécution. Ainsi, le SI en Grand Est est d'abord conçu pour la gestion de marché public : dans le cadre d'un projet de transformation aussi important, et face aux exigences de reporting du Pacte lui-même, adapter le SI est un impératif technique (pour être sûr de bien passer les commandes, d'être en mesure de payer, ...), mais aussi juridique pour garantir le bon déroulé de l'acte d'achat (respect du code des marchés publics, du droit de la concurrence ...). Ce sont des interventions souvent longues et coûteuses, qui constituent des projets dans le projet. En ce sens, ces questions sont continuellement sur le chemin critique des processus de transformation des politiques de formation.

Pour ne rien simplifier, les difficultés ne se limitent pas au périmètre des directions EFOP de la collectivité : souvent les SI « formation » ont été construits « à côté » des SI généraux de financement/paiement des CR. Ceci complexifie le moindre changement : si un élément sur le SI formation change (comme l'unité d'œuvre de l'achat par exemple), il faut être sûr derrière que cela puisse être conforme avec l'outil SI de gestion générale de la collectivité (en GE : « Grand Angle GE ») sinon à minima les OF ne pourraient plus être payés, voire - dans un scénario catastrophe, des bugs remonteraient au niveau central paralysant l'ensemble de la collectivité.

Il s'agit ainsi d'une question sensible, où l'outil est susceptible de prendre le pas sur la décision stratégique à court terme.

En Grand Est, au surplus, la fusion des régions a également été synonyme de la fusion de trois SI. Et ce dans la même période que le lancement du Pacte. Ce qui explique qu'à l'heure actuelle, le SI de la région n'ait pas été adapté pour tracer les expérimentations et leurs enseignements, ce qui alors que la généralisation s'amorce devient un impératif, et explique également l'approche a minima de la transformation sur 2023 :

*Pour le bon fonctionnement d'itinéraire compétences, il est indispensable qu'il y ait un système qui permette de tracer et partager les infos entre les différentes parties prenantes du dispositif. Sur les expérimentations, on y arrivait avec les moyens du bord. Mais si on généralise, soit il faut un SI dédié, soit une plateforme globale qui permette à tous (y compris le bénéficiaire) d'avoir une lisibilité sur son parcours. C'est une exigence de traçabilité au profit du fonctionnement du dispositif, mais c'est aussi des données qu'on re-exploitera pour analyse et décision. Nous n'en sommes pas là encore (Conseil régional, Chargé de mission Itinéraire compétences)*

## 6.3 Pôle emploi, une délégation régionale des fonds du Pacte après une transformation profonde des mécanismes d'achats traditionnels

### 6.3.1 Une transformation de l'offre de la Région qui fait écho aux transformations impulsées par Pôle emploi sur ses marchés AFC

#### » Une transformation du cadre d'intervention des AFC sous impulsion du PIC en 2019, le cas très particulier de Grand Est

Cette démarche de transformation au sein du conseil régional se déroule en parallèle d'une démarche impulsée par Pôle emploi, depuis 2019. Celle-ci a été conduite en forte articulation entre le siège national, qui a stabilisé un cadre d'ensemble (méthodes d'achat et contenus pédagogiques), et les DR Pôle emploi, qui restent en charge d'assurer directement les actes d'achats collectifs (AFC), y compris par une liberté de pondération des critères de sélection définis par le national. Sauf exception (Grande école du numérique et Marchés AFEST), le national n'achète pas lui-même. Hormis les DR PACA et AURA, qui ont contractualisé elles-mêmes les Pactes avec le HCC, la DR Grand Est est celle qui s'est vu attribuer le plus de délégations d'achat de formations par le conseil régional dans le cadre du Pacte.

Historiquement, des marchés AFC existaient déjà en Grand Est, dont la dernière campagne amorcée en 2014 devait être renouvelée en 2019. Alors que la DR Grand Est était en discussion avec le CR pour assumer une partie déléguée de son Pacte, l'extinction naturelle de ces marchés offrait l'opportunité d'ajustements en lien avec les exigences du PIC. D'autant que, d'un point de vue pratique, ces marchés souffraient d'un essoufflement qui se traduisait par moins d'entrées en formation sur les dernières années, plus d'annulation, une augmentation des récriminations des demandeurs d'emploi positionnés sans lien évident avec leur projet, ... D'un point de vue politique, le HCC s'était également rapproché du siège pour inciter à ces transformations des modes d'achats par l'opérateur. De même, le siège a engagé un travail d'information auprès de ses partenaires nationaux.

*L'impact du HCC a été important, notamment sur les « parcours sans couture » et les « parcours complémentaires », qui ne transparaissaient pas dans les marchés précédents. [...] On a travaillé avec lui à la définition de ce cadre. Les objectifs qu'on s'était donnés, en lien avec les objectifs du PIC, c'était 1/ accélérer les entrées en formation et 2/ donner accès aux personnes qui n'en bénéficient pas. Ensuite, on l'a traité techniquement dans nos marchés. [...] En parallèle du HCC, nous conduisons un travail avec les DR, qui assuraient notamment sur la remontée de besoins en lien avec leurs travaux avec les CR. Nous avons aussi présenté le dossier à l'ARF ; à la FFP et au Synofdes ; ... (Siège national Pôle emploi)*

*On avait un peu réfléchi à ces logiques en amont, dès 2018. On n'était pas encore dans le PIC. On cherchait déjà à avoir moins de « micro-lots », on voulait faire de la technique d'emploi, plus de digital, ... C'était déjà embarqué. Mais avec le PIC, on a fait deux fois, parfois trois fois, plus vite et plus fort. Ça a renforcé notre logique de « test » grandeur nature. On a gagné du temps ! (DR Pole emploi GE)*

## » Un cadre général d'achat assoupli via des marchés-cadres et la possibilité de « devis » au fil de l'eau

Le vecteur juridique d'achat a été ajusté avec l'ambition de mieux s'adapter dans le temps à l'apparition de nouveaux besoins. Ainsi, il se compose de marchés-cadre pluriannuels (3 ans + 1 année optionnelle), de la possibilité de bons de commande en cours de programmation, mais aussi de devis complémentaires pour répondre à de nouveaux besoins non prévus.

*Et nous avons bien fait ! Cela a été particulièrement utile en Grand Est, car au moment où nous avons publié nos AO en 2019, la DR n'était pas encore délégataire du Pacte, donc par la suite, énormément de formations qui nous ont été déléguées l'ont été par marchés subséquents et devis. (Siège national Pôle emploi)*

Les marchés-cadres ont également évolué en vue d'une généralisation des monoattributions (un seul OF retenu par lot), là où la campagne de 2014 avait multiplié les multiattributions (plusieurs OF par lot). L'objectif était non seulement d'alléger la charge inhérente à la passation par les DR, mais aussi de favoriser une proximité entre l'acheteur et l'OF pour couvrir de nouveaux besoins de manière très rapide. En Grand Est, presque tous les lots sont aujourd'hui monoattributaires.

*En tant qu'acheteurs, nous constatons un nombre extrêmement important de marchés multi-attribués sur le territoire national. Ce mécanisme a des inconvénients : multiplication des titulaires (qu'il faut gérer en passation et en exécution du marché), ceux qui sont mal placés n'ont jamais de commande et s'en plaignent ... Cela fragmente aussi les chiffres d'affaires par marchés, donc dans la stratégie d'achat des OF, nous avons un statut de client de second ordre. Même si c'était déjà un fait que Pôle emploi n'était pas le premier acheteur de formation, cette situation était encore aggravante. (Siège national Pôle emploi)*

En Grand Est, la DR assure dans le périmètre de ce marché-cadre une programmation semestrielle des actions auprès des OF. L'expérience sur des formations bien connues permet des pratiques de « surbooking » dans les pratiques d'achat :

*Quand on a un objectif de réalisation de 100 formations effectives, on programme pour 125, et on se retrouve avec 110 places réelles ouvertes. Puis, entre l'ouverture et réalisation, tous les groupes n'étant pas à 12, et il y a environ 10% de déperdition encore. (DR Pole emploi GE)*

Elle s'appuie en complément sur les mécanismes de souplesse d'achat ajoutés. La possibilité d'achat par « bons de commande », quand la formation attendue n'a pas été prévue dans la programmation semestrielle (mais l'est bien dans le marché cadre initial), permet une ouverture complémentaire dans un délai de 15 jours.

Ensuite, la DR (en Grand Est) peut, lorsque la formation attendue n'a pas cette fois pas été prévue au marché-cadre initial, acheter sur « devis » (ex : un Titre Professionnel qui n'avait pas été intégré au périmètre des certifications achetées à l'OF, mais qui s'avère finalement utile). Ce vecteur permet à la DR de solliciter l'OF qui a préalablement été retenu dans le cadre du marché initial (et lui uniquement) pour qu'il produise à partir de sa demande un devis adapté. Cette procédure prend 2 mois au maximum entre la sollicitation et l'ouverture de la session. Si toutefois l'OF s'avère dans l'impossibilité de répondre à la demande (ex : pas de plateau technique adapté ou disponible, ...), Pôle emploi ne peut solliciter en direct un autre OF du territoire (contraire aux règles de marché, la mise en concurrence ayant déjà été assurée). Des solutions complémentaires existent : l'OPCO peut assurer une POEC (si la formation s'y prête), ou Pôle emploi peut avoir recours à l'AIF.

## » Des nouvelles logiques d'allotissement des marchés, mieux adaptées à la transformation attendue en Grand Est

Au niveau national, le principe d'un renouvellement des modes d'allotissements territoriaux a été acté en 2019, avec l'idée de dépasser l'habituel périmètre départemental, lorsque cela est utile. L'enjeu était de permettre aux opérateurs d'accéder à une surface d'actions suffisantes pour investir sur les transformations attendues : postulat que si un CA minimum ne lui est pas assuré, l'OF ne prendrait pas ce risque.

Au niveau régional, la DR Grand Est a abandonné son traditionnel allotissement par « filière / département », pour rationaliser le nombre de lots (le réduire), mais surtout, renforcer la dynamique concurrentielle au service de l'innovation des réponses. Jusque-là, l'allotissement aboutissait de fait à ce qu'il y ait, sur beaucoup de lots, un unique répondant, pas incité donc à transformer son modèle pour gagner. En même temps, la DR a aussi, par pragmatisme, anticipé dans son découpage territorial les risques d'infructuosité, ou encore le risque de mise à l'écart *de fait* des opérateurs les plus petits. L'idée était plutôt de favoriser les groupements, sur des lots qui mixent des bassins obligatoires pour l'OF, et d'autres optionnels. Ce travail s'est avéré chronophage, avec sa part d'aléas :

*Par l'allotissement, on a essayé de penser des « regroupements » d'OF, en essayant que les gros ne soient pas les seuls en capacité de tout prendre. On visait plutôt des regroupements. On a tâtonné, et fait de premiers jets à la louche. Puis on a comparé avec la carte des formations, notamment pour s'assurer de présence de plateaux techniques là où on souhaitait des bassins obligatoires. Puis, encore, on a confronté aux besoins des agences - qu'on a aussi interpellées pour nous remonter la réalité de l'offre - et les besoins des territoires travaillés avec le CR. (DR Pole emploi GE)*

*En termes de couverture territoriale, au final, on a vraiment urbanisme VS ruralité. On a réussi à gommer en partie des difficultés d'accès qu'on avait auparavant. On a eu des lots sans réponses aussi (2 ou 3). Tout n'a pas été parfait. Mais on avance. Par exemple, on avait dans un premier temps retenu un lot « Ardennes / Vosges » : pas de répondant sur certaines filières. On a refait un lot, sans les Vosges, et on a réussi à avoir une réponse satisfaisante. On a une nouvelle cartographie de lots qui se stabilise, même s'il faut du coup assumer qu'il y ait des départements non-couverts par certaines filières. On passera en AIF. (DR Pole emploi GE)*

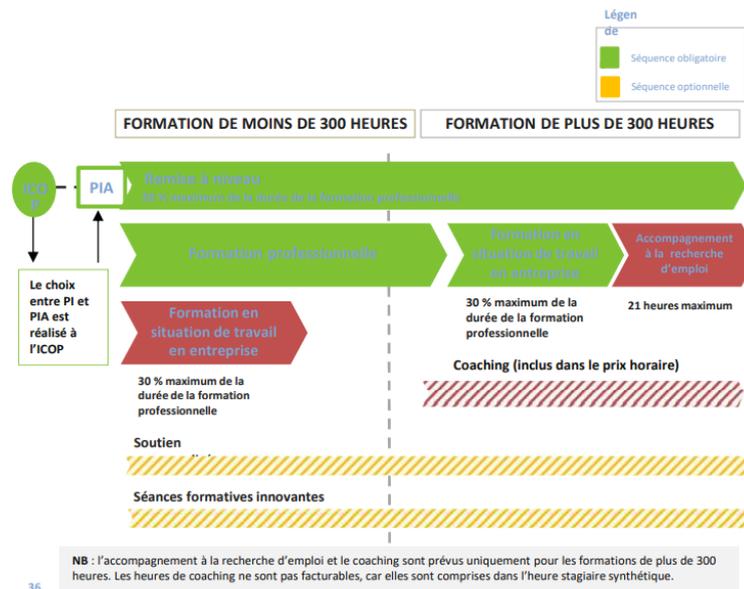
Les effets positifs de cette approche, aujourd'hui, sont visibles « *même si tout n'est pas rose* » selon la DR. Les surprises aussi. Cette méthode a obligé des réponses un peu nouvelles, avec des groupements articulés autour d'un mandataire. La DR Pôle emploi, qui n'était pas fréquemment confrontée à ce type de groupement, n'interfère pas dans les relations entre cotraitants et sous-traitants : en principe, elle ne parle qu'au mandataire. Elle garde néanmoins un œil, depuis sa fenêtre, pour éviter des dysfonctionnements qui nuiraient à ses propres attentes. Elle assure tous les 6 mois un Comop avec toutes les composantes de chaque groupement pour donner un peu de transparence, en faisant un état des lieux des commandes passées sur la période écoulée.

*Ça a pu induire des « entraides » entre opérateurs habituellement concurrents : pour mettre à disposition des salles, pour des formateurs en « prêt » sur des compétences qu'un cotraitant n'avait pas à disposition, ... mais aussi pour des réflexions collectives nouvelles sur la méthode pédagogique. Après, ce n'est pas non plus la fluidité absolue tous les jours ... On a eu des refus du mandataire parfois d'ouvrir une session, ou essayer de décaler dans le temps, pour se l'allouer au lieu de transmettre la demande à un sous-traitant. Ce n'est pas si lisible que ça. Pas de difficulté particulière si la répartition territoriale est claire, mais quand un territoire peut être couvert par plusieurs OF du groupement : on peut avoir des mandataires qui gardent l'info pour mettre leurs formateurs en place des autres. (DR Pole emploi GE)*

## » Des évolutions favorisant individualisation et modularisation des parcours de formation

Sur ces points, les ambitions initiales du national et du régional convergent exactement.

*Illustration : schéma d'un parcours théorique dans le cadre d'une AFC*



Source : support d'un COPIL du Pacte Grand Est, qui intégrait une présentation des AFC

Le premier principe de transformation a été de laisser plus de marge de manœuvre aux opérateurs pour identifier ce dont avaient besoin les demandeurs d'emploi et comment les accompagner dans le cadre d'un parcours global sans couture plutôt qu'une formation « sèche » à un métier. Cela s'est traduit par l'articulation un certain nombre de modules autour de parcours de formation classique :

- En premier lieu, dans le cadre de ces AFC, les parcours incluent désormais obligatoirement une information collective de positionnement (ICOP) permettant d'établir un diagnostic de chaque stagiaire et de construire des parcours individualisés.
- La possibilité de mettre en œuvre de modules complémentaires de remise de niveau, plafonnés à 20% de la durée totale de la formation, à la fois pour favoriser la qualité de l'individualisation, mais aussi permettre d'élargir les publics éligibles en abaissant encore les prérequis.

*On voulait toucher un public plus large, notamment en intégrant la question de la remise à niveau DANS la formation. Ça permet à l'organisme de pouvoir ajouter des heures de remise à niveau (jusqu'à 20% du parcours pour lequel il a été retenu dans le marché cadre) avant de s'engager dans ce parcours justement. Du coup, les prérequis se sont donc abaissés : là où certains candidats auraient sur les anciens marchés été refusés, ils sont admis. L'OF sera bien payé pour ça, il y est même incité donc ! On a fait le pari de la confiance, et que ça ne ferait pas exploser les coûts => on est à 30% en moyenne, 50% maximum sur certaines filières, de parcours concernés à l'heure actuelle par ces modules. C'est en dessous de nos projections budgétaires initiales, donc pas d'abus constatés de notre fenêtre. (DR Pole emploi GE)*

*Ces actions peuvent se dérouler en individuel, en distanciel et, dans les plus gros OF, en positionnant la personne dans un autre groupe le temps de la remise à niveau. (DR Pole emploi GE)*

Ces évolutions du parcours de formation néanmoins ne semblent pas aller jusqu'à la « modularisation » de la certification, par bloc de compétences. C'est encore presque exclusivement la certification dans son intégralité qui est recherchée une fois dans le parcours. L'hypothèse principale est logistique et économique pour les opérateurs : difficile à mettre en place car la mobilisation d'un formateur nécessite un volume minimal.

- Possibilité de mettre en œuvre du soutien pédagogique pour ceux qui avaient raté la certification une première fois.

*L'autre enjeu, c'était de mettre en place des rattrapages : tous doivent avoir la possibilité de repasser une certification ratée. Dans les marchés, des heures de soutien sont ouvertes pour des formations complémentaires à cette fin. C'est plus ou moins facile en pratique, du fait de la périodicité des jurys d'examen, parfois peu fréquents en fonction des certificateurs. (DR Pôle emploi GE)*

- Intégration de stages obligatoires pour les formations de +300h (et fortement encouragées pour -300h). Et ces stages devaient être dans le parcours, pas forcément à la fin, pour permettre aux stagiaires de mettre rapidement un pied dans l'entreprise.
- Des modules obligatoires de « Techniques de recherche d'emploi ».

*On a obligé les OF, dans le marché, à intégrer 21h de « techniques de recherche d'emploi ». Ça prépare la personne à sa sortie de formation, mais aussi à mieux chercher un stage, ... L'OF doivent appuyer le stagiaire à mettre son CV Pôle emploi à jour : ça permet de notre côté d'alimenter « ma bonne compétence pro », un outil développé avec le MEDEF de mise en relation des futurs candidats potentiels, qui ne sont pas encore sortis de formation, avec des entreprises. (DR Pôle emploi GE)*

- Coaching pour publics plus difficiles

Les efforts de transformation de l'offre digitale sont moins marqués cependant dans les marchés, bien que présents. Ils ont toutefois été passés avant le COVID, qui a « naturellement » accéléré le repositionnement des offreurs. En 2019, Pôle emploi avait joué la carte de l'innovation, laissant une grande marge de liberté aux propositions des OF répondants.

Les logiques d'entrées/sorties permanentes défendues par le PIC n'ont pas été déployées massivement en Grand Est. Certaines actions ont été ciblées, uniquement à la condition d'une certitude pour la DR de pouvoir alimenter l'OF à partir d'une demande structurelle des personnes accompagnées. La régulation se fait alors à partir d'un mécanisme de volumes mini et maxi de personnes accueillies (en même temps et sur la période de programmation).

### » Une nouvelle stratégie de financement des OF et de prix plus élevés, supportée par les fonds du Pacte

Les formations sont achetées dans les marchés-cadres de manière forfaitaire. Ces marchés ont été l'occasion de mettre en place des tranches de prix, en fonction du nombre de personnes positionnées sur la session ouverte : les prix sont plus élevés s'il y a moins de 10 participants. Cette disposition visait à assumer les surcoûts de l'OF plutôt que d'annuler des formations incomplètes.

Les modules complémentaires de remise à niveau sont eux payés à l'heure réalisée, de même que les heures de soutien complémentaire.

De nouvelles modalités de rémunération des OF ont aussi été arrêtées, pour tenter de valoriser la qualité : une prime de 7% est versée dès lors que le bénéficiaire surperforme par rapport à la moyenne nationale sur des formations de même nature (moyenne établie par Ipsos – enquête bénéficiaires sortants de formation).

Au final, l'impact sur les prix de ces différentes évolutions est notable. Au niveau de Grand Est, les coûts moyens sont passés de 4500 à 6700 (ordres de grandeur selon la DR Pôle emploi). Plusieurs facteurs « qualité » cumulatifs expliquent cette montée des prix : allongement des durées de formation, révision de prix, exigences de prestations complémentaires, pondération de la note de prix baissée à 30% dans les marchés pour privilégier la qualité, facturation de la tranche de groupe à moins de 10 bénéficiaires, ...

## » Quelques évolutions transverses indispensables sont également à souligner : nouveau mode de pilotage, nouveau système d'information

Pour piloter l'ensemble, une nouvelle gouvernance des marchés s'est installée. Le pilotage se fait dans le cadre d'un dialogue de gestion plus régulier : des indicateurs de performance permettent de piloter les objectifs, et un système de reporting permet d'avoir une visibilité sur mise en œuvre de ces parcours.

Cela a supposé une transformation des relations avec les OF, qui prend du temps :

*Ce qu'on cherche, c'est de trouver un nouveau lien avec nos OF. Sur le même modèle que les constructeurs automobiles et ses sous-traitants : sans eux on est mort. Il faut pouvoir les écouter et les accompagner. Surtout s'ils prennent l'initiative de proposer des choses qui nous intéressent : « si on ouvre un groupe dans un endroit où n'y a personne, vous nous financez et vous prescrivez ? » Et là qu'on puisse dire « oui » en opportunité. C'est un enjeu de demain. On en a fait quelques-uns, sur une formation tertiaire à Epernay par exemple. (DR Pôle emploi GE)*

Toutes ces transformations ne pouvaient se faire sans un ajustement en conséquence du système d'information. Cette responsabilité est renvoyée au niveau national de Pôle emploi.

*On avait alors un SI traditionnel, orienté non sur ce qu'on achète, mais plutôt sur la partie indemnisation. Il ne permettait pas vraiment de savoir ce qui était commandé et à quel prix. Le gros changement a été de faire basculer ces marchés dans l'outil SAP. Mais également de créer une base articulée, unique à l'échelle de l'ensemble des DROM et Métropole, pour connaître par nature et par prix l'ensemble des marchés AFC. C'est une source d'information analytique qui n'a rien à voir avec ce qu'on avait avant. (Siège national Pôle emploi)*

## » Des zones de flous, y compris pour Pôle emploi, sur certains des objectifs initiaux

Si les AFC, en Grand Est, accueillent près de 80% de publics PIC, l'analyse fine manque encore pour caractériser en quoi ils bénéficient particulièrement de ces évolutions. Le siège, notamment la direction statistique, des études et de l'évaluation (DSEE) y travaille.

Également, sur les taux d'abandon, Pôle emploi confesse manquer de statistiques. Il n'est pas encore montré que les publics PIC ont vu leurs parcours sécurisés par ces pratiques nouvelles.

## 6.4 Au final, des transformations pédagogiques mesurées et le constat partagé d'un appareil de formation qui a du mal à s'ajuster aux ambitions des acheteurs ... qui les revoient à la baisse et accentuent leurs efforts d'accompagnement

### 6.4.1 Des évolutions effectives des pratiques d'achat « en rupture » avec les pratiques antérieures en région, mais finalement pas toutes innovantes au regard des attentes exprimées dans le cadre du PIC

Les interlocuteurs interrogés estiment unanimement que les évolutions décrites ci-avant constituent une rupture en Grand Est :

*En tout cas, c'est un PRF de rupture. Ça, on le sent. Ça a bouleversé la nature des réponses apportées. Ça a beaucoup bousculé les OF. Peut-être aussi que jusqu'alors ça ronronnait. Alors que là, c'est une remise en cause pour eux. Mais attention : pour nous aussi ! Ça change nos habitudes dans l'analyse des offres, dans notre organisation, dans le suivi des actions, ... Il y a des tas de signes qui nous font penser qu'on est sur la bonne route. On ne s'attendait pas à ce que ça soit facile. (Conseil régional GE, entretien collectif)*

À l'aune des pratiques antérieures, ceci est compréhensible et admissible même. D'autant que ces changements entraînent de lourdes charges d'activités, ainsi que des incertitudes (faute de repère pour le Conseil régional, ni pour les OF), pour les services. Tous s'accordent également à souligner le lien direct avec le PIC.

*Le PIC a largement boosté ces évolutions. Ça a servi de déclencheur. Tous les ingrédients étaient là : mais avec l'inertie qui existait à tous les niveaux, ça a servi de déclencheur, autant en interne qu'avec les partenaires. Sur le distanciel néanmoins, c'est le confinement qui a boosté les pratiques. L'effet du PIC n'est pas aussi important que sur le reste, même s'il s'est déployé en parallèle. (Conseil régional GE, Service des marchés publics)*

À l'aune des ambitions du PIC néanmoins, certaines de ces évolutions semblent constituer un passage obligé, presque une première marche : indispensables, mais insuffisantes au regard des standards de la politique nationale. Ainsi, les exigences de distanciel dans le marché 2022, au sortir de l'explosion digitale du monde de la formation lors du Covid, du télétravail généralisé et, plus largement encore, de la digitalisation de chaque pan de notre société, semblent relever dans un premier temps d'une consécration de pratiques que l'on retrouve de manière plutôt généralisée sur l'ensemble du territoire national. Le passage à « l'heure stagiaire », présenté ici comme une révolution (ce qu'il est sans doute à l'échelle régionale), semble légèrement anachronique au niveau national, où les débats (politiques, juridiques, financiers, commerciaux, ...) depuis plusieurs années déjà tendent à une critique de cette unité d'œuvre jugée comme un moindre mal (à laquelle le Législateur a cherché depuis au moins la loi de 2014 – avec certes un succès limité encore aujourd'hui - à substituer autant que possible le « forfait parcours »).

Les services régionaux ont conscience d'évoluer auprès d'un appareil de formation peut-être un peu moins réactif que sur d'autres territoires. Ils ont également conscience d'avoir déjà heurté les répondants, et conservent à l'esprit la nécessité pour eux de maintenir une offre de formation opérationnelle (« *qui ne lâche pas* »). Ils s'adaptent donc, par une logique progressive, qui continuera son évolution sur 2023 et 2024.

Les évolutions les plus innovantes (réfèrent de parcours, ...), qui bousculeront l'appareil de formation, restent annoncées à l'avenir, mais sans traduction effective à date.

#### 6.4.2 Des modalités pédagogiques qui n'ont pas évolué de manière généralisée sous effet du PIC

Les acteurs rencontrés – institutionnels comme représentants du monde économique - et les études de cas réalisées convergent : il n'est pas constaté (encore) de mouvement généralisé de transformation des pratiques pédagogiques sur le territoire.

*On avait une grosse ambition de transformation de l'offre. Mais plus on a avancé, plus on s'est éloigné de cette transformation qualitative car on nous demandait surtout des résultats quanti. Les éléments qualitatifs ne sont pas vraiment suivis comme un levier. (conseil régional – 2023)*

*Ça a été notre ligne directrice d'intégrer de la modularité, d'où l'intérêt du positionnement pour bien identifier les compétences à acquérir et les compétences acquises. Mais on se rend compte que la modularité est peu mobilisée, principalement pour des raisons logistiques pour les opérateurs : c'est extrêmement difficile à mettre en place, ça nécessite des volumes importants, un nombre critique de stagiaires pour un même formateur, pour pouvoir « spliter » les groupes. Ce n'est pas encore déployé de manière suffisante, mais ce n'est pas propre aux AFC de Pôle emploi. Les OF ont quand même fait des efforts, mais ça reste insuffisant par rapport aux ambitions initiales. (DG Pôle emploi – Service marchés)*

Il faut aussi constater que ces ambitions de transformation qualitative portées par le PIC n'ont été que peu appropriées par les équipes dirigeantes des OF : plusieurs d'entre eux ont, certes, observé un certain nombre d'évolutions dans les cahiers des charges de Pôle emploi et du Conseil régional, mais sans être informés du fait que ces évolutions étaient influencées par le cadre du PIC :

*La Région et Pôle emploi nous ont avertis sur le fait qu'ils risquaient de commander beaucoup plus. Et on l'a bien vu, car il y a eu une belle augmentation des Bons de Réservation de Sessions (BRS). Mais il n'y a pas eu, à ma connaissance, d'annonce préalable claire pour présenter ce qu'était le PIC et les effets que*

*ça allait créer. [...] On a bien sûr été informés, et on a bien constaté, les évolutions sur les cahiers des charges, mais il n'a pas été fait mention du PIC. (OF, équipe de direction)*

Les freins objectifs à cette transformation sont bien identifiés. À ceux détaillés ci-avant (modularisation, ...), il faut également en ajouter d'autres. Ceux externes aux offreurs ...

- L'incompatibilité des SI pour suivre et fluidifier le « sans-couture » (*« le frein actuellement, c'est l'incompatibilité entre les SI (lié à la réglementation) : dès qu'on est dans un parcours qui nécessite plusieurs formations, quasi impossible de résoudre la question » - conseil régional fin 2022*)
- Le manque de souplesse des certifications (*« les OF calquent leur ingénierie sur le modèle de la certification et ont du mal à sortir de ça. Pas suffisamment source pour amener à l'individualisation pour répondre aux compétences opérationnelles des entreprises » - conseil régional fin 2022*).

... mais surtout ceux intrinsèques aux organismes de formation :

- La difficulté sur du temps court pour les OF à accompagner le changement de la transformation (numérisation, individualisation, ...). Ainsi, la mise en œuvre d'une formation en entrée et sortie permanente et sur un modèle individualisé amène des pratiques professionnelles très spécifiques. Il s'agit d'un point qui doit être intégré dans la gestion des ressources humaines des OF de ce type, qui cherchent souvent des profils spécifiques, plutôt expérimentés, et qui peuvent être plus difficiles à trouver.
- Dans le cadre d'une formation de ce type, les formateurs doivent en effet pouvoir faire preuve de polyvalence et adopter des postures adaptées à la multimodalité de la formation, avec une capacité d'alterner, notamment, entre des ateliers en petits groupes et des séances en autoformation au centre de ressources. Dans ce contexte, les formateurs ont à la fois un rôle de tuteur, d'animateur ou parfois d'enseignant plus classique. La posture de formateur dans un modèle de ce type nécessite donc des compétences particulières (créativité des contenus, capacité d'adaptation de la pédagogie à la hauteur de chaque apprenant, flexibilité...) et mobilise, d'après les formateurs interrogés, une charge de travail supérieure à une formation « classique », en raison des adaptations permanentes qui doivent être faites sur les contenus et supports de formation.

*« On peut avoir des difficultés à recruter des formateurs, parce qu'avec la manière dont on travaille, la posture n'est plus la même. Ce n'est plus « je m'en vais quand j'ai fini mon cours ». Il y a du temps de préparation, même lorsque le formateur n'est pas face au public. Dans le système de formation classique, on a un cours tout fait qu'on peut reproduire 3 ou 4 fois. Alors que dans notre modèle, le formateur est toujours à la recherche de nouvelles formes d'outils [...] Donc on ne peut pas recruter des vacataires. On recrute beaucoup à l'intérieur de nos propres réseaux. Et on forme beaucoup en interne. » (Direction d'OF, sur une formation préqualifiante OCB)*

*Dans ce modèle, il faut comptabiliser les heures de travail lors desquelles le formateur n'est pas face au public. Contrairement à des formations plus classiques, les formateurs en APP font une préparation accrue de leurs modules et adaptent leurs supports en permanence. De plus, le planning des formations de ces APP change 5 ou 6 fois par an pour s'adapter à la demande, donc les formateurs doivent aussi s'y adapter. (Direction d'OF, sur une formation préqualifiante OCB)*

- La pérennité économique des modèles pédagogiques défendus. Les expérimentations et nouveaux modes d'achat ont fait exploser les coûts sans que le grand soir de la transformation pédagogique ne soit éclatant avec le PIC. Les OF – opérateurs économiques – demeurent prudents dans leurs investissements à court terme, faute de confiance dans la pérennité des budgets disponibles (auront-ils le temps d'amortir leurs investissements ?). Les acteurs publics restent peu acculturés à ces logiques de marchés (qui pourtant sont au cœur des réactions à attendre des OF), et l'expriment de manière plus ou moins directe. La DREETS par exemple est consciente de cette situation, d'ailleurs révélée par plusieurs travaux d'évaluation auparavant (notamment l'évaluation du dispositif Itinéraire compétences) : *« On sait qu'il y a un gros sujet autour du modèle économique des OF. Mais là, ça devient technique et on entre en limite de compétences de notre côté. Le « cout réel » / le « coût unitaire » ..., on ne maîtrise que superficiellement mais tous ces éléments / concepts financiers sont à prendre en compte dans cette transformation. Et pour l'instant, on n'est pas assuré que les transformations s'inscrivent dans la durée. Itinéraire compétences, les expérimentations ont marché car il y a*

*eu beaucoup d'argent, .... Mais je n'ai pas vu beaucoup de réflexion sur la pérennisation des actions engagée dans un modèle de financement classique. » (DREETS GE). Ces difficultés interrogent aussi la Région, qui doit jouer son rôle de transformation sans mettre en péril la continuité de service, ne pouvant prendre le risque de casser son appareil territorial. La relation de changement est donc loin d'être descendante, encore moins immédiate : « On veut imposer du changement avec nos nouveaux PRF, mais il y a aussi des modèles économiques à considérer dans les OF pour atteindre une certaine efficience. Avoir des parcours qui mènent à qualif et insertion sans faire exploser les prix, dans une vision industrialisée des achats, on n'a pas encore de solution. » (Conseil régional). De manière plus générale, les modèles économiques des OF ne semblent pas avoir été particulièrement impactés par le PIC. En revanche, les difficultés de sourcing rencontrées dans les deux dernières années ont été pour beaucoup un élément quelque peu fragilisant, dans un contexte (nouveau) de paiement à l'heure stagiaire qui, mécaniquement, génère un moindre chiffre d'affaires dès lors que le nombre d'inscrits se réduit.*

Nos études de cas font bien émerger des évolutions ponctuelles, intéressantes mais souvent mineures, dans la manière de concevoir la transmission pédagogique des compétences, mais mettent surtout en lumière une continuité globale dans les manières de faire.

Des investissements ont également été tentés par certains OF. Le plus généralement à la marge et dans le seul but d'assumer l'augmentation quantitative de la commande :

- Pour les plus gros OF, les évolutions de personnels sur la période ont été négligeables et la suractivité absorbée par une réorganisation / planification révisée. Pour les plus petits, des recrutements ont pu être réalisés ponctuellement (sur des profils formateurs), mais sans que ceci soit systématique (le risque étant grand financièrement pour une petite structure d'embaucher un ETP).
- L'outillage pédagogique lui-même n'a été que peu influencé à l'origine du PIC. Le plus gros des transformations concernant la digitalisation des ressources, amorcée sous effet du COVID en 2020, plus que d'une stratégie pensée dans le cadre du PIC. Les plateaux techniques n'ont généralement pas été rénovés sous influence du PIC<sup>35</sup>.

En tout état de cause, il ne semble pas que les OF se soient en profondeur questionnés sur leur positionnement stratégique, du fait de nouvelles exigences pédagogiques. Et si tous ont accueilli le PIC favorablement, peu sans doute - aucun dans nos travaux – ont fait évoluer de manière pérenne leur positionnement marché.

L'heure n'est pourtant pas au pessimisme du côté du conseil régional, qui pilote ce changement, et qui préfère pour cela changer l'échelle de temps dans cette réflexion : le processus de transformation n'en serait qu'à son début. Les OF ont certes des difficultés *« pour des questions de ressources, de compétences, mais ça va se faire dans le temps »* et il faut que les acheteurs en tiennent compte sans pour autant abandonner les objectifs initiaux :

*« Par pragmatisme, on va peut-être réviser nos ambitions en 2023. La capacité à individualiser ne va pas s'installer aussi vite que ça pour les OF. On doit tenir compte de cette réalité, rester sur un rythme tenable. Mais ça reste conforme à nos objectifs de départ (conseil régional)*

---

<sup>35</sup> À tout le moins, pas sous effet de la transformation qualitative. Un des offreurs étudiés dans le cadre de nos travaux a tout de même, face à l'augmentation de l'activité du fait du PIC, installé un nouveau plateau technique, délocalisé en dehors de la ville, plus spacieux et dédié exclusivement aux formations de soudure, sur lesquelles la demande avait été particulièrement forte. Avec le recul, cette décision n'avait pas emporté la conviction des dirigeants, notamment car les difficultés de sourcing rencontrées par la suite ont été telles que le plateau technique est aujourd'hui sous-exploité. *« Au démarrage du PIC, on a eu une grosse augmentation des bons de commande, notamment pour les formations de soudure, ce qui nous a même obligés à passer en 2/8. Quand on a eu l'annonce d'une augmentation du nombre de places, on était contents, car il y avait des besoins à satisfaire dans les entreprises. On a même pris la décision de délocaliser notre atelier pour doubler les capacités d'accueil sur ces formations. Mais aujourd'hui, on n'arrive plus à recruter, le plateau est assez vide. Les offres d'emploi sont là, mais il y a un vrai problème de sourcing. » (OF, équipe de direction)*

### 6.4.3 Une prestation d'accompagnement des OF mise en place par le Conseil régional, révélant les défis de la transformation et le fait que les évolutions de pratiques vont prendre du temps

Un autre levier activé, grâce aux financements du Pacte, par le Conseil régional pour favoriser la transformation de l'appareil de formation, a été le déploiement d'un dispositif d'accompagnement des OF, porté par un prestataire externe, prenant la forme d'une prestation de conseil articulée autour d'un diagnostic des besoins, dans un premier temps, puis d'une phase d'accompagnement. La démarche, lancée en novembre 2021, s'est déployée tout au long de l'année de 2022, et s'est terminée – pour sa première vague - au début de l'année 2023. Elle a touché 67 OF, ayant répondu à un appel à manifestation d'intérêt. La démarche a vocation à se poursuivre en 2023, avec un nouvel appel à manifestation d'intérêt qui doit être diffusé.

La démarche initiale partait du constat que nombre d'OF ne disposaient pas des ressources, en interne, pour pouvoir prendre du recul sur leur activité et se faire accompagner dans la réflexion sur l'évolution de leurs pratiques. Le parti-pris était de pouvoir proposer un accompagnement sur mesure, pouvant toucher à différents à la fois à des dimensions stratégiques et à des dimensions techniques (en particulier autour de la digitalisation). Dans les faits, les principaux sujets traités dans le cadre des accompagnements ont été l'ingénierie pédagogique (modularisation, scénarisation, hybridation...), la création de ressources digitales et le modèle économique et organisationnel des OF. À noter, sur ce dernier point, que sur la question des modèles économiques, les questionnements ont principalement porté sur le potentiel que peut apporter une transition vers le digital, notamment dans la capacité à atteindre de nouveaux marchés. Les questions relatives aux positionnements sur les marchés publics et aux modalités d'achat de la commande publique n'ont en revanche pas fait l'objet de travaux particuliers.

Sans qu'il se dégage un portrait type des organismes de formation accompagnés, on constate que la démarche a permis de toucher des OF globalement répartis sur l'ensemble du territoire, avec une concentration autour des grandes améliorations (Metz, Reims, Nancy, Strasbourg). Parmi eux, une courte majorité de petites structures (effectifs inférieurs à 50 personnes), mais également des acteurs majeurs de la formation par leur taille et leur rayonnement.

Parmi les principaux constats de départ faits à la rencontre des OF, le prestataire note en premier lieu la prévalence un certain manque d'agilité qui touche de nombreux OF, favorisé en particulier par un manque de temps (formateurs en animation) et une inertie des décisions (notamment dans les grandes structures, du fait de process structurels très établis, mais également dans de petites structures dans lesquelles les actions et décisions reposent exclusivement sur le directeur). Dans le rapport des OF au renouvellement de leurs pratiques, le prestataire souligne que les OF sont pour beaucoup peu initiés à une « organisation en mode projet » (condition importante pour pouvoir mener une transformation) et par ailleurs, qu'il existe une certaine crainte du digital et de la formation multimodale, particulièrement de la part de formateurs qui, tout en ayant conscience de la nécessité de changement, craignent également que le digital ne vienne « remplacer », partiellement ou complètement, leur activité. Il est également noté qu'une part significative des OF disposait au départ de bases relativement fragiles en ingénierie pédagogique, rendant difficile l'évolution vers la pédagogie multimodale, le tout renforcé par le fait que nombre d'entre eux restent insuffisamment équipés ou n'exploitent pas suffisamment leurs outils (70% des OF sont déjà équipés de plateformes LMS, mais qui restent le plus souvent sous-exploitées, du point de vue du prestataire).

Parmi les premiers effets perçus de la démarche, il est souligné que l'apport d'une expertise externe aide à structurer, cadrer certaines idées et voir autrement certaines pratiques. Cet accompagnement participe également à une prise de conscience, et permet, dans certains cas, de poser des bases solides pour une transformation. Cependant, il est également souligné que la transformation devra nécessairement se faire dans la durée, et nécessitera certaines conditions : que les OF parviennent à faire vivre une vision stratégique, permettant de donner du sens à ces transformations ; qu'ils puissent poursuivre l'effort dans la montée en

compétences des équipes pédagogiques ; enfin, qu'ils parviennent à s'équiper davantage – notamment en matériel informatique, mais également logiciel : LMS, logiciels de gestion.

## 7 Les incidences du déploiement du PIC sur la réponse aux besoins de compétences des entreprises

---

### 7.1 En Grand Est, le PIC à l'origine d'ajustements des mécanismes préexistants à destination des entreprises

#### 7.1.1 En Grand Est, une pratique déjà bien établie de concertation auprès des acteurs économiques, dont les résultats ont fortement inspiré le Pacte

En Grand Est, les enjeux de formation et de réponse aux besoins des acteurs économiques font l'objet d'une réflexion articulée, comme en témoigne le CPRDFOP, qui présente la formation comme « *un levier de compétitivité pour les entreprises du Grand Est* ». Dans cette logique, chacune des orientations du SRDEII prend ainsi en compte dans sa déclinaison opérationnelle la nécessité de développer la formation pour répondre aux besoins en compétences des entreprises, et en contrepartie, le CPRDFOP formalise l'engagement des signataires à :

- Tendre vers l'identification permanente des compétences recherchées par le monde économique (cf. Priorité 1)
- Favoriser l'implication de l'entreprise dans la construction de l'offre de formation professionnelle (Priorité 3)
- Faire des actions de promotion des métiers (Priorité 2) une question centrale.

Cette forte articulation entre formation et besoins de l'économie se traduit dès lors par une variété de démarches mises en œuvre dans le cadre du CPRDFOP, tels que :

- L'instauration de rendez-vous territoriaux des compétences à l'échelle des Maisons de Région afin de favoriser l'implication de l'entreprise dans la formation professionnelle (approche territoriale) ;
- L'organisation annuelle des consultations sectorielles depuis 2016, instance politique dans le cadre des Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT) avec les branches professionnelles (approche sectorielle). Il est à noter que ces larges consultations sectorielles ont été largement exploitées dans le cadre de l'élaboration du Pacte, dont les orientations sectorielles sont inspirées, et ciblent 10 filières prioritaires sur lesquelles des actions de formation innovantes (Numérique ; Commerce ; Services à la personne ; Commerce-artisanat ; Propreté-service à la personne-sanitaire et social ; Hôtellerie-Restaurant-Tourisme ; Bois ; Industrie ; Bâtiment ; Agriculture).

#### 7.1.2 Les « Business Act » (1 et 2), base des avenants au Pacte

De la même manière, l'avenant au Pacte, signé en avril 2021, a largement été inspirée de l'importante démarche de concertations sectorielles déployées en 2020 dans le cadre du « Business Act »<sup>36</sup>. Le contexte post crise COVID avec une reprise économique rapide a vu émerger de fortes tensions sur le marché du travail sur les secteurs habituellement en difficulté de recrutement : des demandes d'entreprises non satisfaites d'une part et des demandeurs d'emploi en difficulté pour accéder à l'emploi et à la formation, principalement pour des problématiques de mobilité.

---

<sup>36</sup> Le Business Act Grand Est est une stratégie de développement économique inédite entre l'État en région et la Région Grand Est engagée au cœur de la crise sanitaire liée à la Covid-19, afin d'en anticiper les conséquences économiques et sociales.

Faisant suite à l'acte 1, élaboré entre l'État et la Région en juillet 2020 comme une réponse à la crise Covid, l'acte 2 prolonge les dispositifs antérieurs, les complète au regard de l'ensemble des mutations économiques jugées prioritaires dans la première mouture (environnement, énergie, industrie, numérique et santé). En plus de ces domaines identifiés comme prioritaires dans la première mouture, la Région ajoute quatre enjeux stratégiques : la décarbonation, la chimie du végétal, la commande publique et privée et l'export.

En matière EFOP, les engagements prioritaires directs se trouvent dans la création d'un observatoire des compétences, en lien avec l'OREF Grand Est, en charge de faciliter la gestion des emplois et des parcours professionnels. Sur ce sujet, les dispositions opérationnelles sont peu nombreuses, mais les principes d'intervention alors retenus ont influé sur la mise en œuvre des mécanismes d'appui aux entreprises en matière de formation par la région.

### 7.1.3 Un réaligement du FIFE aux priorités sectorielles du Business Act pour répondre au mieux aux besoins des entreprises

Dans la continuité de ces engagements politiques du Business Act, la Région Grand Est a adapté les dispositions du Fonds d'Intervention pour la Formation et l'Emploi<sup>37</sup> (FIFE) spécifiquement pour ces métiers identifiés en tension.

Les structures (entreprises, associations...), quel que soit leur statut, qui ont un projet de recrutement collectif formalisé et qui ne trouvent pas les compétences recherchées sur le marché du travail peuvent candidater. Elles doivent, pour être éligibles au dispositif, formaliser leurs promesses d'embauche en s'engageant à travers un courrier de promesse d'embauche et / ou en déposant les offres correspondantes auprès de Pôle emploi. Les contrats de travail proposés à l'issue de l'action doivent avoir une durée minimale de 6 mois. La promesse d'embauche devra être effective à l'issue de l'action de formation.

Le FIFE n'est mobilisable que si le besoin exprimé par les employeurs ne trouve pas une réponse satisfaisante à travers l'offre structurelle collective de formation de la Région ou les dispositifs de formation de la Branche. Toutes les formations nécessaires pour intégrer la structure employeuse, peuvent être soutenues : actions professionnalisantes, pré-qualifiantes ou qualifiantes. Elles ont sauf exception une durée comprise entre 35 heures et 1 600 heures.

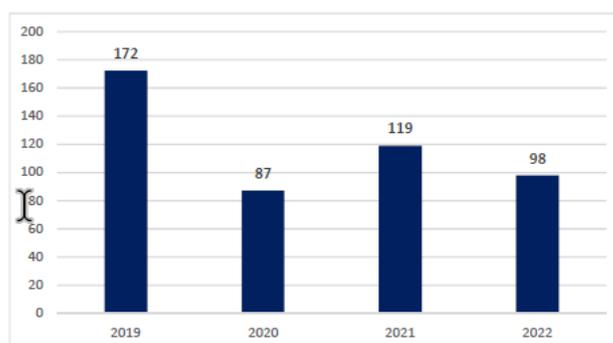
Ce dispositif a durant le PIC été effectivement mobilisé par la Région pour faire des formations sur-mesure en amont des recrutements. Les services annoncent de jolies réussites (ex : dans les industries laitières de la Meuse, qui connaissaient de graves difficultés de recrutement, résolues en partie par le FIFE). La difficulté est celle de l'articulation avec la POEC des OPCO (parallèlement augmentée par les AAP nationaux du PIC), très proches de ce mécanisme FIFE (qui propose toutefois des formations pouvant être beaucoup plus longues). Si des effets de concurrences ont pu être soulignés (notamment par les OPCO), des complémentarités ont fini par apparaître, à l'occasion de « montages consécutifs » organisés au plus près des territoires :

*On a pu monter des parcours complets et réussis : d'abord une POEC, un montage FIFE pour compléter la formation par la suite. Cela suppose d'être en relation directe avec l'entreprise pour être efficace. Ces pratiques s'amplifient avec le temps, même si c'est assez récent dans l'organisation de la Région. (Conseil régional GE, Responsable de l'animation territoriale)*

---

<sup>37</sup> Il s'agit d'une aide accessible aux structures employeuses (entreprises, associations...) ayant un projet de recrutement collectif formalisé pour lequel des compétences spécifiques sont requises. Le FIFE constitue une aide pouvant couvrir jusqu'à 60% des frais pédagogiques (80% pour les métiers en difficulté de recrutement identifiés dans le Plan régional Emploi-Compétence).

Evolution du nombre de FIFE sur la période 2018-2022



Source : Conseil régional, SI Athena, données transmises Juin 2023

## 7.2 De manière structurelle, une transformation encore modérée des modalités d'observation des besoins en compétences des entreprises au regard des pratiques préexistantes au PIC

### 7.2.1 L'installation des « Développeurs des compétences » auprès des entreprises, conséquence directe du PIC

Le Pacte a demandé à la Région une nouvelle approche proactive « vers » les entreprises, visant à sonder les besoins et proposer des réponses formatives. Auparavant, cette logique n'était pas ancrée au sein de la collectivité, plutôt réservée aux fédérations patronales, aux OPCO.

L'arrivée des développeurs de compétences (voir partie 3.2.6) a amené des pratiques nouvelles en matière de rapport aux entreprises. Concrètement, les équipes de développeurs de compétences ont créé des grilles de recueil de compétences. Ils prospectent « à froid » en appelant les employeurs tôt le matin ou le soir pour s'adapter à leurs agendas et proposer leurs services. Un groupe de travail « entreprises » s'est peu à peu constitué et permet de faire évoluer les approches envers elles.

A ce jour, le nombre d'action « sur-mesure » (déployées notamment à travers le FIFE cf. ci-avant), même si elles existaient avant le PIC, a clairement été amplifié. Le cadre législatif qui s'est ouvert en 2018, et le contexte qui a multiplié les besoins d'agilité du monde économique ont aussi été des facteurs très favorables, outre le PIC. La Région estime sur ce point que c'est aussi une conséquence directe de l'action des développeurs de compétences.

*On aide les entreprises à être plus précises dans leurs besoins en compétences. Quand on travaille sur des projets particuliers avec les entreprises, notre objectif c'est d'aller le plus loin dans l'analyse des compétences recherchées : du coup, on peut difficilement trouver les formations utiles « sur étagère », dans le PRF par exemple, pour y répondre. Nous multiplions par conséquent les projets d'ingénierie de formation particuliers. Et c'est bien parce qu'on est allés vers les entreprises. La différence est là : ce qu'on faisait moins avant, c'était d'être à l'écoute des entreprises. On manquait de moyen pour ça. (Conseil régional GE, Responsable de l'animation territoriale)*

Par ailleurs, le déploiement de développeurs de compétences a posé la Région dans une posture différente vis-à-vis des entreprises, davantage tournée autour l'accompagnement de ces dernières, avec un enjeu à les rapprocher des organismes de formation et favoriser un travail en commun. Il s'agit d'un travail de fond réalisé par les développeurs de compétences, illustré par l'extrait d'entretien ci-dessous :

*Sur notre territoire, on a eu l'information que Stellantis avait de grosses difficultés de recrutement sur des postes de techniciens de maintenance industrielle. Et pourtant, nous, on avait des actions de formation avec des titres professionnels, sur lesquelles on n'arrivait pas à recruter, et qu'on avait dû décaler. Finalement, on a utilisé Stellantis pour faire un appel, et c'est beaucoup plus efficace. On a fait*

*une information collective, l'entreprise est venue, on a fait un mini job dating et on a réussi à ouvrir la formation directement avec 8 stagiaires.*

*Ca a aussi été l'occasion d'opérer un rapprochement entre Stellantis et l'OF : il y a eu des visites, à la fois visites pédagogiques des formateurs du GRETA au sein de Stellantis pour se mettre à jour sur parc machine, et ensuite, une réunion pour que les tuteurs du groupe puissent venir au sein du plateau technique pour voir sur quoi les candidats allaient être formés, par qui, avec quelle innovation pédagogique... C'était un vrai échange. On travaille sur connaissance réciproque, pour pouvoir derrière éventuellement travailler sur réponse formative.*

*(Conseil régional, développeur de compétences)*

## **7.2.2 Le PACE, un dispositif innovant d'immersion en entreprise, développé par la Région en réponse à la crise sanitaire, et qui s'est depuis pérennisé**

Le Parcours d'acquisition des compétences en entreprise (PACE) est une démarche engagée par la Région Grand Est dans le cadre du Pacte, et portée directement par elle. Il s'agit d'une période en entreprise de 3 à 6 mois, où l'entreprise accueille et réalise un tutorat auprès du bénéficiaire, afin de permettre à ce dernier de découvrir un métier en étant en situation de travail, de confirmer un projet professionnel et d'acquérir des compétences et une expérience professionnelle significative.

Le dispositif a été lancé dans le cadre d'un appel à projet lancé à l'été 2020, suite à la crise sanitaire, devant l'inquiétude concernant une possible récession qui aurait un impact important sur l'accès à l'emploi des jeunes (public auquel il était dans un premier temps destiné). L'appel à projet a permis de sélectionner un groupement d'organismes de formation, piloté par le GIP FTLV et comptant 9 OF. Le dispositif a ainsi couvert l'ensemble des 10 départements, 40 villes du Grand Est et propose 70 sites d'accueil et un réseau de 70 personnes, positionnés dans les différents OF retenus.

Dans ce cadre, des aides financières sont adressées à la fois à l'entreprise accueillante et au stagiaire :

- Une aide financière versée à l'entreprise (afin de valoriser la mission du tutorat indispensable au bon déroulement du stage), qui est graduée en fonction du niveau du bénéficiaire (350 euros par mois pour les jeunes sans qualification et 230 euros par mois pour les jeunes diplômés)
- Une aide financière au stagiaire, de 1 000 € déduction faite de toute autre indemnité (ex : AREF, contrat d'engagement, RSA, AAH...).

Dans sa première mouture uniquement destinée aux publics jeunes (cf. évolutions ci-après), le déploiement du projet représentait déjà un budget de 17,5 millions d'euros. De l'avis de la Région, c'est grâce au Pacte que l'investissement et donc l'ambition ont pu être aussi conséquents.

Le dispositif a évolué au fil du temps : au lancement du projet, ses objectifs sont essentiellement tournés vers les jeunes (en lien avec les motifs de création du PACE : répondre aux problématiques d'emploi émergentes en raison de la crise sanitaire pour les jeunes du Grand Est et permettre aux jeunes d'acquérir des compétences et une expérience professionnelle significative). Avec l'évolution de la situation sanitaire, et la reprise économique qui entraîne de fortes tensions sur le marché de l'emploi, le PACE se positionne petit à petit comme un outil également à disposition des entreprises, qui peuvent le mobiliser comme un outil de sourcing, de « mise à l'essai » à moindre frais de jeunes en recherche d'emploi, ce qui est d'autant plus le cas que le PACE est ouvert aux jeunes de tous les niveaux de diplôme. Puis, dans le contexte du second Avenant et de la mise en place par la Région de son « Plan emploi compétences », la Région a proposé un PACE spécifique aux métiers en tension, ouvert au tout public. Dans la même logique d'élargissement du périmètre, la Région a été développé un PACE spécifique au secteur « Agriculture-Viticulture-Paysage », dans le but de faciliter la mise en lien entre agriculteurs et candidats, ce qui a donné lieu à la sélection de la chambre d'agriculture comme nouvel acteur de l'accompagnement (car ce champ n'était pas couvert par les opérateurs sélectionnés au départ).

Il est à noter que dans le cadre du PACE, l'entreprise est mise au centre des parcours des jeunes. Elle est ainsi à la fois bénéficiaire de l'action (le PACE permet un sas de pré-recrutement et de potentiellement répondre à de difficultés de recrutement), et un acteur à part entière dans le sens où elle doit s'impliquer dans le tutorat et la formation des jeunes accueillis (à ce titre, elle bénéficie d'une aide au tutorat cf. ci-avant). Et de fait, lors de la première année de mise en œuvre, environ 30% des jeunes ont trouvé un emploi directement à la sortie du PACE, dont une bonne partie sont recrutés en apprentissage. Cela indique que les entreprises mobilisent le dispositif dans l'optique de tester les jeunes avant un potentiel recrutement.

L'accompagnement réalisé par l'organisme de formation (2h de suivi par semaine auprès du jeune et de l'entreprise) constitue également un pilier fondamental du dispositif. Ce référent de parcours externe – qui s'inscrit pleinement dans le parcours intégré tel que théorisé par la Région Grand Est dans le Pacte (cf. partie 5.1) – a plusieurs missions :

- La captation et la mise en relation stagiaires/entreprises : dans cette démarche, les organismes peuvent notamment s'appuyer leur propre réseau, sur les développeurs de compétences du Conseil régional, sur les Missions Locales, Pôle Emploi, mais également le milieu associatif et les réseaux d'acteurs économiques pour faciliter ce sourcing ;
- L'élaboration du parcours de formation du jeune, monté en lien avec l'entreprise et en fonction du poste proposé par l'entreprise accueillante et des compétences déjà détenues par le jeune. En effet, le jeune doit pouvoir à l'issue valoriser ses nouvelles compétences sur le marché du travail ;
- Le suivi du jeune en entreprise et la formalisation des compétences acquises par le jeune, celui-ci devant pouvoir à l'issue valoriser ses nouvelles compétences sur le marché du travail ;
- La réalisation d'un bilan de fin de parcours et propose des alternatives en cas de non embauché.

L'intervention de l'OF est à la fois un levier pour favoriser la participation de l'entreprises, puisque ce dernier réalise une partie du travail d'accompagnement (notamment le travail sur la valorisation des compétences) et peut aussi occuper un rôle de médiateur entre l'employeur et le jeune en cas de difficulté. Par ailleurs, c'est aussi une des charges de l'organisme de formation de vérifier que l'offre de l'entreprise n'est pas opportuniste et une modalité d'emploi déguisée. Si des écarts sont observés, la Région arrête de travailler avec l'entreprise en question. Beaucoup de craintes existaient au lancement du dispositif mais il ne semble pas y avoir eu beaucoup d'abus.

Au final, plus de 2000 bénéficiaires, et presque autant d'entreprises, ont pu bénéficier de ce dispositif et acquérir et développer des compétences au sein d'entreprises implantées dans le Grand Est. On compte « seulement » 10% d'abandons en cours de parcours, dont 40% sont des sorties anticipées liées à des retours à l'emploi.

Avec le retournement de la situation économique et les difficultés croissantes des entreprises pour recruter, le dispositif s'inscrit donc comme un des outils mobilisables par les entreprises pour sourcer et recruter. La Région pensait que le PACE serait conjoncturel, mais il s'avère qu'il représente une offre de services qui n'existait pas dans le paysage et répond à un vrai besoin non identifié préalablement.

Fort de ce succès, la Région Grand Est a lancé courant mai 2023 un nouveau marché qui est en cours d'instruction et d'attribution à un ou plusieurs prestataires et devrait être effectif à compter du mois d'août 2023. Ce dispositif concernera tous les demandeurs d'emploi âgés de 18 ans et plus, inscrits ou non à Pôle emploi ou dans une Mission Locale (entrée possible sans validation par un opérateur du SPE).

### 7.2.3 Un recours à une technologie prédictive encore balbutiante

Le Pacte en Grand Est souhaitait s'appuyer sur des innovations dans le traitement de la donnée (analyses quantitatives, qualitatives et utilisation de l'intelligence artificielle), visant notamment à avoir des analyses de territoires accessibles en temps réel pour renforcer l'observation des besoins des entreprises.

A ce titre, le Pacte a été à l'origine de la mise en œuvre d'une expérimentation sur le territoire de Reims, qui visait à tester l'identification des compétences par l'intelligence artificielle. L'expérimentation se décompose en trois projets aux objectifs articulés mais distincts :

1. Mieux cerner les besoins de compétences des entreprises et des demandeurs d'emploi, en s'appuyant sur l'analyse des offres d'emploi ;
2. Projeter les compétences disponibles au regard de celles attendues *demain* par les entreprises et proposer une mesure d'écart ;
3. A partir de toutes ces données, travailler à une IA permettant de proposer des achats de formations.

La première étape est terminée. Les résultats sont jugés intéressants, notamment dans l'identification des compétences attendues à date par les entreprises (nous n'y avons pas eu encore accès). La seconde est plus mitigée, le prestataire était dans l'impossibilité de proposer une méthode fiable lui permettant la vision à 2 ou 3 ans initialement demandée dans le cahier des charges. Actuellement, les projections les plus fiables portent à 1 an la profondeur d'anticipation. Au regard des calendriers d'achat, la plus-value n'est pas jugée suffisante. La troisième vient juste de démarrer.

*Donc pour l'instant, pour faire le lien entre besoin en compétences et achats de formation, on est sur de l'utilisation manuelle. On n'est encore loin d'un truc qui se fait tout seul. (Conseil régional GE)*

D'autres expérimentations, elles aussi prises en charge par le PIC, ont été mises en visibilité de la mission, mais sans que leur détail ne puisse être présenté au regard de leur faible maturité. Elles associeront tantôt l'AFPA, tantôt Pôle emploi. Leur ambition est d'utiliser l'IA pour faciliter le sourcing des candidats sur les postes ouverts sur le territoire. L'idée générale serait, sur le modèle des publicités ciblées, un mécanisme de tracking qui permettent de faire des propositions d'emploi aux DE en fonction de leur profil, de leurs recherches antérieures,...

### 7.3 La difficile implication des entreprises dans les ingénieries pédagogiques

Dans le Pacte, la place des entreprises est également envisagée en tant que parties prenantes directes des actions de formation.

La principale traduction concrète cependant s'est trouvée à date dans l'accent mis sur l'AFEST dans les 13 expérimentations déployées en 2019-2020. Concernant le rôle des entreprises, ces expérimentations ont notamment révélé l'importance de l'investissement – pas toujours suffisamment anticipé – des équipes employeurs dans la mise en œuvre de ces démarches, et l'importance d'une coopération solide avec l'organisme de formation (cf. ci-avant). L'industrialisation de ces modalités dans le cadre du PRF n'est cependant pas à l'ordre du jour actuellement, principalement de ses difficultés à mobiliser des entreprises candidates à leur organisation.

La région considère que l'AFEST n'est qu'une modalité parmi d'autres de travail avec l'entreprise et espère à l'avenir pouvoir définir un ensemble cohérent d'interventions auprès de l'entreprise comme « partenaire » des formations (et non plus comme « bénéficiaire » uniquement).

*Pour l'instant, la région ne souhaite pas mettre de l'AFEST dans ses AO, car c'est très lourd et nous estimons que les entreprises et les OF ne sont pas prêts. L'AFEST ne constitue pas encore une réponse structurée en matière de formation. Elle ne doit de toute manière pas être l'Alpha et l'Oméga de ce que nous allons devoir faire avec les entreprises (Conseil régional GE, Chargé des expérimentations PIC).*

*C'est un enjeu d'aller vers l'entreprise apprenante, dans un périmètre plus global que l'AFEST. On le voit réapparaître dans le cadre du plan national de réduction des tensions de recrutement : un groupe de travail autour de l'entreprise apprenante a je crois été installé avec des entreprises de différents secteurs qui veulent s'interroger sur leur rôle. On souhaite aussi travailler sur la pédagogie de l'alternance par exemple. (Conseil régional GE, Responsable de l'animation territoriale)*

En attendant, elle tempore, mais investit dès que possible sous forme d'expérimentation sur le sujet, avec l'appui du PIC : à travers la seconde vague d'expérimentation « Itinéraire compétences », un projet « Entreprise apprenante » a été tenté. L'idée est de mobiliser l'entreprise dans le processus de formation pour les demandeurs d'emploi. Il s'agit, concrètement, de faire un « sur-mesure » strict de formation en amont de l'entrée dans l'entreprise, au regard d'un poste prédéterminé, mais aussi de prolonger l'ingénierie de parcours au sein de l'entreprise, dans une logique d'organisation apprenante. Cette suppose des conditions de réussite complexes à industrialiser après le stade expérimental. Déjà, comme pour l'AFEST, l'analyse du poste « réel » est au cœur du projet de parcours, et ces compétences sont rares. Faudra-t-il que la Région les internalise ? Pourra-t-elle s'appuyer sur les OPCO, dont plusieurs proposent des « Diagnostics compétences » ? ... Ensuite, les candidats ne devraient pas se bousculer, même si les Développeurs de compétences ont dans leurs missions cette fonction.

*Il y a déjà des choses assez exceptionnelles qui se font. Certains secteurs sont avancés et nous pouvons travailler avec eux : agriculture, hôtellerie-restauration, filière bois, ... À l'inverse, dans la santé, on n'y arrive pas du tout. Le cadre réglementaire et institutionnel très contraint, surveillé par l'ARS, n'offre que peu de flexibilité. C'est dommage, surtout au regard des enjeux territoriaux actuels sur ces métiers... (Conseil régional GE, Responsable de l'animation territoriale)*

La région réfléchit également à un mécanisme d'« AFEST light », dont les contours ne sont pas encore clairement définis à ce jour. Il s'agit de conserver ce qui fait la force de l'AFEST (la situation de travail comme espace d'apprentissage), mais d'en limiter les contraintes organisationnelles pour l'entreprise.

Elle souhaite également faire partager ses expériences avec les acteurs du territoire, pour renforcer l'appropriation de l'AFEST en entreprise. Par exemple, un projet de fiches méthodologiques, à disposition de l'ensemble des acteurs du territoire, dont les entreprises, est envisagé avec l'ARACT. Plus pragmatiquement, elle s'est associée au récent AO POEI AFEST lancé par Pôle emploi pour favoriser le succès des actions mises en place dans ce cadre.

Mais au-delà de ces projets Pacte, la capacité à mobiliser les entreprises dans le cadre du processus formatif – au-delà du stage - reste limitée et largement fonction du secteur et du dynamisme de l'OF en la matière. Aucune de nos études de cas ne montre d'illustration en ce sens, hormis – et sans qu'aucun lien avec le PIC ne soit démontré – un OF qui envisage de refondre une partie de son programme de formation (TP Assistante de vie aux familles) aux regards des spécificités territoriales : la certification impose un module sur la petite enfance, qui doit se concrétiser par un stage, alors que les employeurs de leur réseau territorial n'ont que de faibles attentes sur cette dimension et estiment que la formation devrait être approfondie sur les publics seniors.

## **7.4 Entre postures globales pessimistes au macro et contre-exemples encourageants au niveau « micro » : des réponses directes aux besoins des entreprises qui ne sont pas objectivables à date**

D'un point de vue quantitatif, l'appareil statistique ne permet pas de suivre les trajectoires des personnes formées. Dès lors, si l'on observe d'un côté une augmentation des volumes d'embauches sur le territoire Grand Est sur la période<sup>38</sup> ; et de l'autre une augmentation volumétrique des entrées en formation avec des taux de sorties positives équivalents à la période pré-PIC (ce qui en valeur absolue induit une augmentation des « sorties positives »), aucun lien de corrélation ne peut être établi. Cette dynamique d'embauches peut tout autant (et sûrement en partie) être allouée à la reprise économique, sans d'effet de causalité caractérisé avec le PIC. À l'inverse, aucune donnée ne vient assurer que le PIC n'a eu aucun effet et, dans cet enchevêtrement de « causalité », sans doute a-t-il joué sa part. La difficulté est de ne pouvoir la pondérer statistiquement pour le moment. Le dispositif ForCE (cf. ci-après) vise à dépasser cette difficulté en tenant de caractériser les corrélations

<sup>38</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2121812>

entre les formations suivies (dans le cadre du PIC, mais aussi autres) et les emplois occupés par la suite par les personnes.

D'un point de vue qualitatif, c'est la cacophonie. Les difficultés d'analyses quantitatives, et l'impossibilité pour chacun d'appréhender à l'échelle humaine l'ensemble des besoins de recrutement sur le territoire régional, nous semblent renvoyer les interlocuteurs intervenant au « macro » régional dans leur ligne politique/idéologique, plus que dans le constat argumenté et objectif (même partiellement).

Ainsi, les acteurs en charge des dispositifs estiment-ils dans l'ensemble que le PIC remplit déjà tant bien que mal cette fonction de « fournisseur de compétences », souvent en énumérant l'ensemble des dispositifs créés ou des ajustements d'organisations internes comme justifications (ce qui pourtant ne répond pas à la question initiale).

*Dans le Pacte initial, on nous demandait déjà d'atteindre 30% de formation dans les secteurs stratégiques. Cette année, le plan métiers en tension a un peu changé la donne. Mais déjà, dans les secteurs désignés comme stratégiques dans notre « Business Act » régional, l'objectif c'était 30% => en 2022 on dépassait les 46% d'entrées. (conseil régional)*

*On cherche tout de même à renforcer nos liens aux besoins des entreprises. La question du développement des entreprises se pose de façon accrue, et embarque celle de l'évolution des compétences, de plus en plus centrale. Des projets de coopération se mettent en place avec les acteurs économiques, mais ce n'est pas le Pacte qui fait bouger les lignes particulièrement. Ce lien, fort, existait déjà depuis le départ, mais il s'accroît. Par exemple, les développeurs « économiques » et les « développeurs compétences » sont regroupés dans les mêmes services au sein des maisons de région. En plus, nous devons réécrire prochainement le CPRDFOP. Les équipes du « dev éco » vont également réécrire le SDREII. Nous avons clairement une volonté d'écrire ensemble. Mais ce n'est pas lié au Pacte. (conseil régional)*

*Le principal sujet pour nous ça a été de négocier avec la Région le plan additionnel 2022. Ça a vraiment polarisé nos échanges ces derniers temps. Le suivi pacte hors plan tension c'était un sujet bien sûr, mais plus distant. Là, on a eu des échanges sur les contenus et modalités des actions. Il y a eu un basculement, une évolution, puisque jusqu'ici on était plutôt sur des actions de formation ciblées en fonction du profil des DE, et dans le cadre de ce plan, on a une partie consacrée à des actions qui vont contribuer à lever les freins pour l'entrée en formation sur des secteurs (DREETS GE).*

On notera également que les objectifs se fixent en « entrées en formation », et non pas en « sorties d'emploi » vers les filières stratégiques, ce qui de fait n'incite pas les partenaires à outiller leur démarche de suivi (faute de conséquences contractuelles in fine).

À l'inverse, une majorité de fédérations patronales interrogées tiennent une posture plus revendicative, estimant que globalement, non ou de manière diluée, le PIC n'a pas permis de contribuer à la réduction des tensions sur les recrutements de leur secteur pour le moment, sans plus d'arguments objectivés à notre sens que les acteurs institutionnels précités :

*Les besoins de recrutement existent depuis un certain nombre d'années et de manière récurrente : maintenance, usinage, soudage, bureau d'étude, conducteur de ligne, ... En maintenance c'est criant, surtout sur certains bassins : le 54, le 57, c'est critique. Presque aucune offre n'a trouvé preneur directement du fait du PIC : soit les DE partent de trop loin pour rentrer dans le parcours, soit pas de candidat présenté. L'offre de formation on l'a, pas de soucis globalement, mais ce qui pêche c'est le recrutement. Si la Région et Pôle emploi n'ont pas de matière, pas de candidats, difficile de monter des POEC. (branche professionnelle sectorielle B / OPCO)*

*On vient [2023] de donner un avis favorable pour conclure un contrat d'objectif avec le CR GE pour faciliter les échanges sur les fonds du pic. Sur la nature des fonds engagés nous ne sommes pas impliqués, mais il est vrai que nous avons été consultés par le CR en novembre [2022] sur les formations qu'ils voulaient mettre en place. On a vu des Régions où la programmation n'était pas en accord avec les*

*attentes de nos entreprises [sous-entendu : ce n'est pas le cas tout de même en GE]. [...] <sup>39</sup> Notre secteur au national c'est 300000 postes à pourvoir en 2023, encore 40% en attente. Notre outil PIC c'est la POEC. La volumétrie globale du PIC est tellement grande que la POEC est noyée, et souffre d'un manque de concertation en Grand Est. Nous n'en avons vu aucune en 2023 à ce jour [mars 2023] alors qu'elles se construisent sur une expression de besoin qui vient directement des entreprises ... Au final, les professionnels disent ne pas être au courant des formations pour les DE, du PIC, ... personne de formé ne vient frapper à leur porte. Des millions dépensés pour se former, mais les gens ne viennent pas ... D'où l'intérêt du contrat d'objectif et d'avoir un comité des financeurs. (branche professionnelle sectorielle D)*

En contrepoint, un interlocuteur patronal, très informé sur le sujet, car étant à la fois représentant de la branche C dans les contrats passés avec la région, et par ailleurs membre du CREFOP pour une confédération patronale, n'hésite pour sa part pas à affirmer : *« Pour notre organisation, on considère que la région a fait des efforts remarquables sur le sujet. Il y a eu une prise de conscience pour ne plus s'inscrire dans une logique de formation qualifiante, mais aussi des actions plus courtes, plus directement liées aux demandes des entreprises, et d'y associer un effort de fléchage des demandeurs d'emploi identique à ceux du certifiant par Pôle emploi et Etat. »*, ajoutant toutefois plus loin dans les échanges que *« [si l']ont a pu de manière très concrète dans certains territoires voir l'offre de formation s'enrichir, et que [les niveaux départementaux de l'organisation patronale] ont eu des temps d'échanges avec le CR et Pôle emploi, il existe sur ce point de savoir si les entreprises y ont trouvé leur compte une difficulté à montrer la pertinence du PIC »* (organisation patronale sectorielle)

À noter que l'OPCO intervenant sur le secteur de cet interlocuteur indiquait en appui, dans un entretien parallèle : *« Tous les dispositifs fonctionnent bien. Le développement du contrat de pro et apprentissage est fort. On trouve de la place aux personnes. On a passé du temps auprès des entreprises pour faire comprendre que des opportunités de recrutement à saisir existaient auprès des OF. Sur POEC collective, on a des gens embauchés en CDI qui continuent le parcours dans le cadre du plan de développement des compétences de l'entreprise. L'important c'est d'être ancré dans les territoires, d'aller chercher les projets dans l'entreprise au plus près du terrain, et de mettre en place des actions en proximité des lieux de vie des demandeurs d'emploi pour avoir des candidats. À ce sujet, il est important d'avoir en tête que ces dispositifs sont le plus souvent conduits dans des OF qui se sont concentrés dans les villes aujourd'hui. Rien dans des territoires plus ruraux... »*

La situation semble ainsi variable d'un secteur à l'autre, le discours<sup>40</sup> aussi – peut-être – en fonction de la qualité des relations établies avec le conseil régional ...

Les données entrées sur des formations socle et Pacte (dont celles déléguées à Pôle emploi) à ce sujet fournissent un regard intéressant. On observe un triple mouvement :

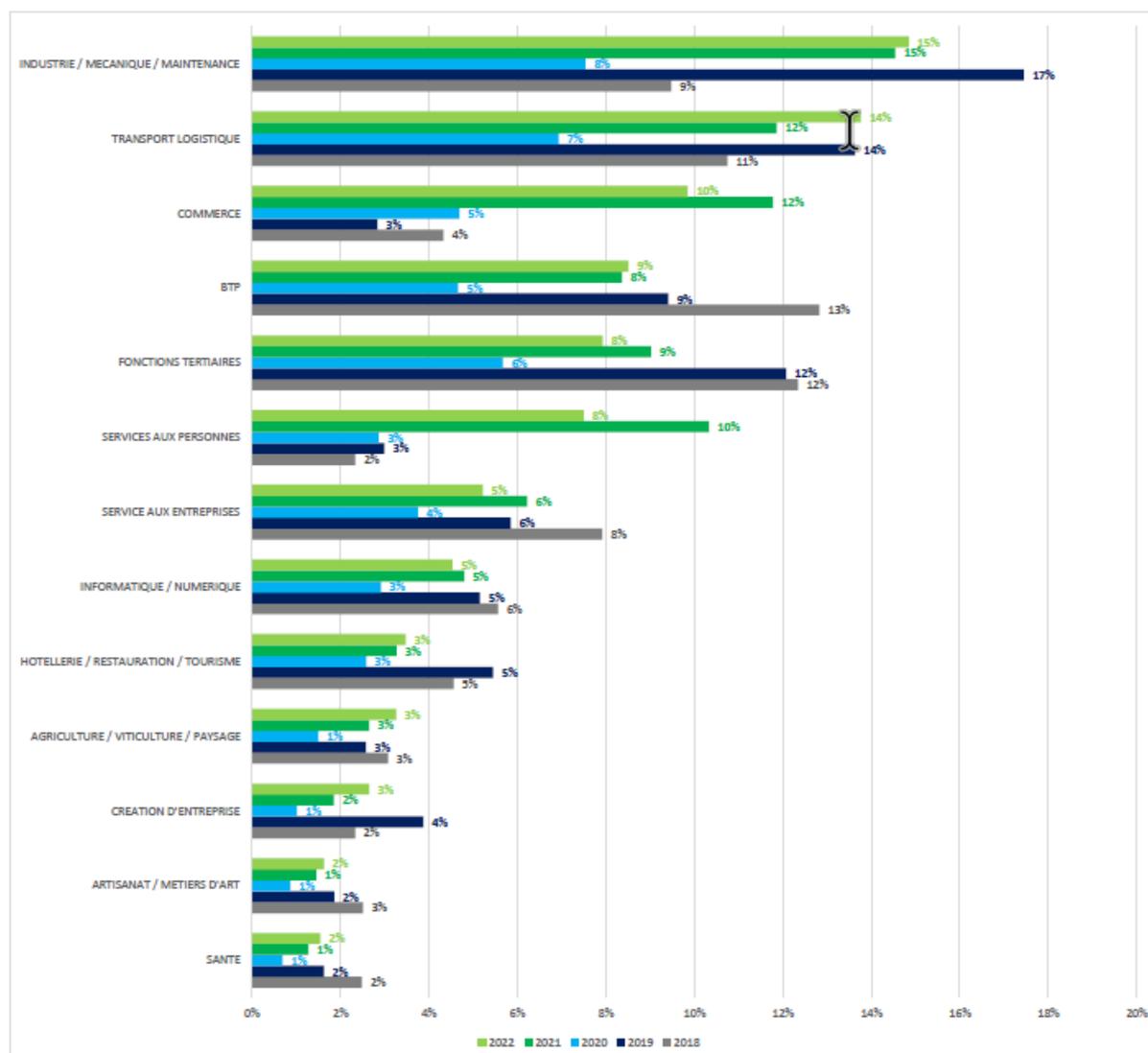
- D'une part, sur certains secteurs prioritaires où les difficultés de recrutement sont le plus marquées, une augmentation progressive (ou un maintien de forts volumes du moins) sur la période : service aux personnes (dans des proportions remarquables) mais aussi industrie, transport, ... et dans une moindre mesure BTP et numérique ;
- D'autre part, des régressions d'entrées sur certains de ces secteurs au fil du temps, notamment l'hôtellerie /restauration ;
- Enfin, des secteurs non prioritaires (mais qui embauchent tout de même) qui ont portés une large partie de l'effet volumétrique sur la dernière période : commerce, fonctions tertiaires, ...

---

<sup>39</sup> L'interlocuteur explique dans cet intervalle les effets qu'ils qualifient de « violents » de la crise sanitaire sur les difficultés de recrutement actuelles.

<sup>40</sup> À qui nous avons dans ce paragraphe laissé une grande place, faute de pouvoir stabiliser un faisceau d'indices convaincant dans l'analyse.

Evolution de la part des différents secteurs d'activité dans les entrées en formation qualifiante sur la période 2018-2022



Source : Conseil régional, SI Athena, données transmises Juin 2023

Les études de cas révèlent elles au niveau micro des situations plus concrètes même si elles ne permettent pas d'en dégager des constats généraux tant les populations concernées restent faibles au niveau régional (mais intéressante à l'échelle du bassin) :

- Dans une étude de cas menant des jeunes déscolarisés vers un CAP cuisine, le projet pédagogique, porté par une association fondée par un chef local de renom, s'appuie principalement sur des temps en entreprise. C'est une équation complexe au regard des caractéristiques des publics accueillis, souvent éloignés de l'idéal type espéré par les recruteurs ... En période de difficulté de recrutement, le cercle est vertueux : sur un secteur où la culture de former des jeunes « sur le tas » est forte, où la tradition d'une évolution « au mérite » est réelle, les employeurs rechignent moins à accueillir les jeunes de l'association, de l'immersion aux stages. D'autant qu'ils cherchent du personnel qualifié, encore plus depuis la crise sanitaire. À l'avenir, l'association espère également mobiliser les cuisines collectives, qui elles aussi sont en grande demande de main-d'œuvre qualifiée. Mais l'enjeu de l'OF, en positionnant les jeunes du dispositif en entreprise, est toujours le recrutement potentiel. Avec cette philosophie, si trouver une entreprise pour des stages aux apprenants n'est pas forcément le plus complexe (cela fluctue néanmoins avec l'activité économique du territoire et la

saisonnalité) pour l'Association, anticiper un bon « matching » l'est bien plus. Le profil de chaque apprenant est pesé par l'équipe pédagogique au regard de l'entreprise accueillante, de son organisation, de la personnalité du chef ... L'enjeu est que le stage se passe bien et qu'il débouche sur une embauche (y compris en apprentissage). Le PIC ici n'a pas influé sur la relation aux entreprises, mais il a été indispensable au montage même de la formation certifiante (avant cela, l'association assurait des formations courtes, dont l'objet poursuivi était principalement la remobilisation et non la certification).

- Dans une seconde, visant le TP assistante de vie aux familles, métiers également en tension sur le territoire, l'OF est bien identifié et reconnu pour sa formation depuis des années. Il travaille avec plusieurs structures employeur qui demandent à accueillir des stagiaires, à chaque session, avec l'objectif de les recruter à l'issue de la formation. Certaines de ces structures peuvent accueillir jusqu'à 4 stagiaires lors d'une même session. La tension sur les recrutements font que ces stagiaires sont très demandés par les entreprises, à la recherche de professionnels formés et opérationnels à l'issue de la formation : « *Lorsqu'on recrute ce type de profil, on sait qu'on peut les envoyer au domicile de la personne âgée. Ils savent faire, ils sont compétents pour le métier. Quand ils ont le diplôme d'ADVF, on peut les envoyer pour tout type de situation et ils vont le faire bien.* » (Entreprise 2). Dès le parcours de formation, l'idée est de maintenir un même stagiaire au sein d'une même structure (quel que soit le bloc de compétences suivi), dans une logique d'un parcours de formation pouvant aboutir au recrutement dans la structure qui les aura formés. C'est une relation donnant-donnant, les structures acceptent de les accueillir en stage grâce aux perspectives de recrutement. L'organisme de formation souhaite donc valoriser, auprès des stagiaires, les structures qui vont pouvoir en accueillir plusieurs et proposer des postes à la sortie : « *Généralement avant même la fin du stage, ils ont déjà un contrat qui les attend. Il y a aujourd'hui tellement de demandes, que les stagiaires savent qu'ils seront embauchés. Donc le choix a été fait de ne plus leur faire changer de lieu de stage. Les entreprises acceptent de prendre des stagiaires en sachant qu'ils vont pouvoir les embaucher. Pourquoi leur enlever ?* » (Formatrice référente de l'OF) / « *Mon projet après la formation est de travailler. Pendant mon stage, le chef est venu me voir pour lui dire qu'il est satisfait et que si je veux travailler tout de suite après mon diplôme, il y a des places. Et je suis intéressée.* » (Stagiaire 2). Les taux d'emploi à la sortie ne sont toutefois pas si idylliques : pas par difficulté de trouver un emploi, mais par choix des stagiaires soit finalement de se rediriger vers un autre domaine ou d'attendre avant d'aller en emploi, soit de poursuivre le parcours de formation vers un autre titre ou diplôme d'Etat comme Accompagnant Educatif (AES) et Social ou Aide-soignant (AS). À la grosse maille, de manière habituelle, sur un groupe de 10 personnes : 3 vont aller directement en emploi ; 3 vont s'orienter vers un diplôme supérieur et les 4 autres ne pas donner suite sur ces métiers.

## 7.5 Le pari régional de l'outillage pour améliorer le suivi des trajectoires individuelles des stagiaires de formation

### 7.5.1 En attendant l'opérationnalité du reporting d'AGORA (DGEFP / CDC) sur les trajectoires professionnelles ...

Le conseil régional avait, avant même que le PIC ne vienne appuyer cette attente, engagé des travaux afin de mieux suivre les trajectoires des personnes formées, principalement d'ailleurs pour vérifier les effets facilitant l'embauche au sein des entreprises du territoire. Des enquêtes de suivi de cohorte post-formation étaient notamment régulièrement diligentées.

Le PIC en a toutefois accéléré la dynamique interne, mais aussi permis de bénéficier d'un environnement externe, notamment au niveau national, qui lui aussi a été fortement mobilisé autour de ses enjeux, notamment par la création de différents outils, par la suite réappropriés par la Région.

Déjà, la région s'est rapidement positionnée comme fortement intéressée par la promesse de reporting du projet national « AGORA » (participant activement à la conception du dictionnaire de données, puis des mécanismes de reporting entre 2016 et 2020), qui sera par la suite financé dans le cadre du PIC. En effet, par son entrée

« individuelle » (le NIR – Numéro d'Inscription au Répertoire / numéro de sécurité sociale – de l'apprenant en est la clé principale), cette plateforme devrait permettre de « suivre » chaque personne ayant bénéficié d'une formation financée sur fonds publics, jusqu'à 12 mois après sa sortie de formation. À ce jour, l'incomplétude de la base de données (qui monte progressivement en charge, mais s'est trouvée en difficulté à reprendre de manière fiable l'historique des formations réalisées antérieurement à son lancement), mais aussi les difficultés d'interopérabilité avec le SI CPF et de retraitement des données DSN (Déclaration sociale nominative), ne permettent pas encore à la Caisse des dépôts de proposer des visualisations « clés en main » sur le devenir des stagiaires. Les chantiers sont en cours et les promesses nombreuses (du point de vue régional) ...

... ce qui n'empêche pas, à date, un sentiment déceptif très prononcé. La situation toutefois s'est améliorée tout de même par rapport à la situation de départ, car AGORA permet à la Région de récupérer une série d'information en provenance directe de la DSN, à N+3 puis N+6 sur la situation (au jour concerné) de la personne qui a suivi une formation qu'elle a financé. Cela l'oblige toutefois à récupérer et à l'exploiter elle-même ces informations, qui d'ailleurs ne permettent de saisir « que » (car ce sont de grosses volumétries tout de même) les personnes qui sont (re-)devenues salariés (en attendant que la DSN s'élargisse de manière fiable aux agents publics).

### 7.5.2 ... le pari de « ForCE » (DARES/Pôle emploi)

Pour ne pas attendre qu'Agora soit parfaitement opérationnelle pour permettre un travail précis sur les trajectoires des personnes qu'elle forme vers ses entreprises (le calendrier lui apparaissant instable), la Région a souhaité aller plus loin en se dotant de l'outil « ForCE ».

Ce dernier a été mis en place en 2020 par la Dares, avec la contribution de Pôle emploi, là encore dans le cadre du PIC (et de son évaluation). Il s'agit d'un dispositif permanent de croisement des bases statistiques sur la FORMation, sur le Chômage et l'Emploi, pour reconstituer les trajectoires professionnelles de toutes les personnes ayant eu un contact avec le service public de l'emploi (missions locales, Pôle emploi) ou ayant suivi une formation professionnelle prise en charge totalement ou partiellement par les pouvoirs publics. Les données sont appariées par le Centre d'accès sécurisé aux données (CASD) sur la base de l'identifiant unique NIR, préalablement chiffré, ou d'informations identifiantes (noms, prénoms, date de naissance). Les données du dispositif ForCE sont actualisées à un rythme trimestriel et mises à disposition d'équipes de recherche sur le CASD après habilitation auprès du Comité du secret statistique. À chaque trimestre T, les données disponibles permettent de retracer les trajectoires d'emploi et de formation de 15 millions de demandeurs d'emploi et de 2 millions de jeunes accompagnés en missions locales jusqu'au trimestre T-3.

L'investissement régional ne se limitait en effet pas uniquement à consommer les données livrées par ForCE. Elle s'est dotée de moyens humains et de compétences spécifiques en recrutant récemment une doctorante spécifiquement chargée de l'analyse de ces données en vue de caractériser les effets de la politique de formation régionale sur les individus ET sur le recrutement des entreprises. Cette dernière actuellement confesse de grandes difficultés à manipuler les informations transmises. À moyen terme, sur la base de ces travaux exploratoires, la région espère (des travaux de conception sont déjà engagés en ce sens), pouvoir interconnecter ForCE et son propre SI de gestion « Athéna » pour automatiser une partie de ces analyses décisionnelles. Toutefois, pour des raisons techniques / contractuelles, la base ForCE (nationale) n'a pu être appareillée avec le SI de la Région sur 2022. À ce stade néanmoins, rien de probant n'est (encore) à souligner à ce jour.

\*\*\*

L'un et l'autre des projets sur lesquels mise le conseil régional Grand Est sont jugés prometteurs. D'une part, car ils sont susceptibles d'améliorer la qualité des informations disponibles pour suivre au mieux les réponses apportées aux individus et aux entreprises du territoire par la formation (populations suivies qui tendent vers l'exhaustivité, données obtenues en « temps réel », ...). Mais aussi, d'autre part, car ces solutions sont moins onéreuses que les actuels suivis de cohortes (3000 personnes tous les 2 ou 3 ans) financés auprès de cabinets-conseils ou du CARIF-OREF jusqu'à aujourd'hui encore. C'est donc aussi un pari financier.

## 8 Conclusions

---

### **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**

Au niveau régional, le Pacte est venu renforcer des dynamiques partenariales déjà soutenues sur les thématiques emploi-formation, notamment par l'installation d'une comitologie dédiée (Présentation en CREFOP ; Comité de pilotage et Comité de suivi du Pacte...). Cette logique interinstitutionnelle a dû composer toutefois avec les forces internes en place au sein de chacun des acteurs. La DREETS notamment, est apparue dans la première phase de déploiement du PIC en Grand Est (2018-2021) insuffisamment armée face à ses nouvelles missions : manque de moyens (en ETP et en compétences depuis les lois successives de décentralisation de la formation aux conseils régionaux), réorganisation interne suite à la fusion des régions puis le passage DIRECCTE/DREETS, ...Mais les choses se sont stabilisées par la suite, avec l'installation de référents bien identifiés à compter de 2021, ce qui a marqué le commencement d'une ère d'amélioration continue, jusqu'à aujourd'hui encore, des relations avec la Région dans le cadre du Pacte (information de plus en plus qualitative, outillage commun, participation aux décisions structurantes, ...). Forte particularité régionale, la DR Pôle emploi s'est également avérée un acteur très actif, tant sur le plan financier (avec une enveloppe Pacte déléguée du Conseil régional de plus de 60%, soit la plus importante de France), que dans la coordination des achats, l'observation des besoins, la conduite des expérimentations. Au-delà du triptyque Région/DREETS/Pôle emploi, on notera la participation moins structurante au pilotage d'autres directions déconcentrées de l'Etat (DRAJES, Rectorat, ...), de l'ARML, ou encore des OPCO et branches professionnelles.

Au niveau-infra régional, le rôle primordial des délégués territoriaux et des développeurs de compétences du Conseil régional (ces derniers étant financés à 100% par le PRIC) dans la coordination des achats collectifs du Pacte, mais également dans l'animation territoriale (actions diverses à destination des prescripteurs, des entreprises, des demandeurs d'emploi...), est à souligner. Davantage que les Comités territoriaux de développement des compétences et de l'orientation (CTDC-O) - dont les dynamiques sont inégales de l'un à l'autre, et sans apport véritable dans la coordination territoriale des actions de formation du PIC - ce sont bien les animateurs territoriaux de la Région qui, en lien avec les équipes locales de Pôle emploi, ont fait la différence pour assurer la cohérence de l'ouverture des sessions, permettant bassin par bassin, de limiter les effets de concurrence (entre actions du Conseil régional et de Pôle emploi, et, plus difficilement, avec les POEC impulsées par les OPCO).

En revanche, cette animation territoriale semble avoir rencontré davantage de limites dans la capacité de mise en cohérence entre l'ensemble des actions du PIC, et notamment celle entre les actions de formation du Pacte et les dispositifs issus du volet national du PIC. Si cette animation territoriale a permis, au cas par cas, de penser des articulations, de manière générale, les interventions des animateurs territoriaux n'ont que partiellement permis de faire disparaître les effets de concurrence entre dispositifs. Par ailleurs, les outils déployés par le niveau national pour faciliter cette articulation, notamment la plateforme La place et le poste « d'animatrice la PLACE », se sont révélés insuffisamment opérants en Grand Est.

### **2. Une période marquée par une indéniable 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 de pratiques chez les acteurs de l'accompagnement et de la formation, mais cette augmentation est restée freinée par les évolutions de la conjoncture socio-économique**

Alors même que la région Grand Est affichait déjà, avant le PIC, un taux d'accès des demandeurs d'emploi à la formation (dans les 12 mois suivant leur inscription) particulièrement élevé, le PIC a manifestement contribué à renforcer encore ce taux d'accès, en premier lieu par un effet mécanique lié à l'important développement quantitatif de l'offre de formation qu'il a généré. On observe ainsi, entre 2017 et 2019, une augmentation de plus

de deux points du taux d'accès des demandeurs d'emploi à la formation, fortement corrélée à l'augmentation du nombre d'entrées en formation également observée sur la période, faisant du Grand Est l'une des régions les plus privilégiées en matière d'accès des demandeurs d'emploi à la formation.

Au-delà de cet aspects « mécanique » du PIC, celui-ci a également été un facteur de changement dans les pratiques pour un certain nombre d'acteurs chargés de promouvoir la formation professionnelle auprès des demandeurs d'emploi : le Pacte régional a ainsi été l'occasion pour le Conseil régional de transformer ses pratiques en matière de communication, d'animation territoriale ou encore d'aides financières directes pour les stagiaires (rémunération, prime formation, mobilité, hébergement). Le Pacte a également eu des impacts non négligeables sur Pôle emploi : l'opérateur, qui est resté de loin le principal acteur de l'orientation des demandeurs d'emploi vers la formation sur l'ensemble de la période, a vu se renforcer sa coopération avec le Conseil régional au niveau régional comme local (collaboration renforcée avec les animateurs territoriaux, diffusion d'un outil de suivi du niveau de saturation de chaque session de formation programmée...), et ses agents, conscients de l'abondance de l'offre de formation, ont été amenés à faire des efforts supplémentaires dans la promotion de cette offre (multiplication des événements, informations collectives...) afin d'assurer le remplissage des sessions ouvertes.

Pour autant, le PIC n'a pas modifié de manière profonde les canaux d'orientation des demandeurs d'emploi vers la formation : les acteurs du Service public de l'emploi – en particulier Pôle emploi et les Missions locales - sont restées de très loin les deux principaux prescripteurs pour les formations collectives adressées aux demandeurs d'emploi, et malgré les actions de sensibilisation menées par les développeurs de compétences pour inciter des acteurs hors du champ EFOP à jouer leur rôle en la matière, nos investigations n'ont pas permis d'identifier un mouvement important allant dans le sens de cette diversification des acteurs de l'orientation. Les appels à projets nationaux du PIC ne semblent pas non plus avoir été des vecteurs importants de sourcing vers l'offre de formation régionale. Enfin, à l'échelle des OF eux-mêmes, il n'est pas observé d'évolutions significatives de pratiques en matière « d'aller vers » : nombre d'OF restent très dépendants des prescripteurs « classiques », et si certains OF se montrent plus proactifs, la corrélation directe avec le PIC reste difficile à établir.

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...), et qu'il faut prendre en compte dans l'interprétation des évolutions observées sur la période. 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 qui n'avait jamais été si abondante, et un taux de chômage quant à lui particulièrement faible. Cela s'est traduit, en Grand Est, par une part importante de formations reportées/annulées (en particulier parmi les formations du Programme Régional de Formation). De la même manière, les acteurs de terrain font état d'une évolution perceptible des profils des demandeurs d'emploi entrant en formation, avec une part grandissante de publics cumulant des freins périphériques et/ou manquant des pré-requis nécessaires pour pouvoir suivre un parcours de formation complet, notamment sur l'offre qualifiante.

### **3. Malgré un volontarisme des acteurs régionaux pour sécuriser les parcours en jouant sur différents leviers (expérimentations, évolution structurelle des marchés publics), des impacts qui restent, à ce stade, relativement peu perceptibles sur les pratiques opérationnelles et les parcours**

Alors que la notion de parcours sans couture a été fortement mise en avant dans le cadre du PIC, la Région Grand Est a fait preuve d'un volontarisme certain pour essayer de la mettre en pratique. Le Pacte a notamment été l'occasion pour la Région de s'engager dans « Itinéraire Compétences », un programme d'expérimentations inédit - qui avait été pensé comme devant alimenter la réflexion sur une transformation structurelle du PRF - qui a permis de mettre en pratique des actions de formation spécialement conçues dans une logique de parcours sans couture. On pense en particulier à l'expérimentation de la « Plateforme de Compétences pour l'Industrie (PCI) », qui a permis de tester une action de formation au format inédit (dimension territoriale, consortium d'OF et de

partenaires, accompagnement individuel par un référent de parcours externe aux OF et forte individualisation des parcours), mais dont la mise en œuvre a aussi révélé les limites du modèle (difficultés de sourcing, difficultés à mettre en œuvre les parcours modulaires ...), et même incité la Région à revoir quelque peu à la baisse ses ambitions de transformation structurelle de son PRF.

En dehors d'Itinéraire Compétences, le Pacte et ses avenants ont également été l'occasion pour la Région Grand Est de mettre en place le Parcours d'Acquisition des Compétences en Entreprise (PACE), dispositif davantage orienté sur l'entreprise, mais qui s'appuie également sur une logique sans couture (auto-prescription, formation directement en entreprise et accompagnement par un OF externe), et qui, quant à lui, a été pérennisé par la Région.

On peut également souligner l'important renforcement de l'offre de dispositifs d'accompagnement préqualifiant que le PIC a généré : celui-ci a été stimulée à la fois par le Pacte régional Grand Est, qui a permis à la Région d'ouvrir davantage de places en formation préqualifiante, mais également par la multitude de dispositifs préqualifiants déployés dans le cadre du volet national du PIC, qui pour beaucoup, avaient également cette visée d'amorçage et de construction de projet. Toutefois, ce renforcement notable de l'offre de premier niveau semble n'avoir que partiellement contribué à assurer un réel essor de l'accès à la formation qualifiante : les données existantes – *qui ne sont pas exhaustives, il faut le rappeler, en raison de l'absence d'interopérabilité des SI* - tendent plutôt à montrer une part limitée de poursuite de parcours en formation qualifiante, et même une tendance baissière parmi les anciens bénéficiaires des formations du PRF. Ce phénomène peut s'expliquer à la fois par des facteurs conjoncturels (tensions de recrutement amenant une forte concurrence entre emploi direct et formation, part grandissante de publics caractérisés par des freins périphériques nombreux...) mais également par une articulation encore faible entre les porteurs de dispositifs préqualifiants et l'offre de formation qualifiante. C'est le cas en particulier de certains projets lauréats des appels à projets nationaux du PIC, qui semblent avoir été très peu articulés avec les formations financées au titre du Pacte.

La période du PIC a également été l'occasion d'une transformations des cahiers des charges des AFC de Pôle emploi (amorcée en 2019, en lien avec le HCC) et du PRF du Conseil régional (amorcée essentiellement en 2022, en partie sur la base des enseignements tirés d'Itinéraire Compétences). Toutefois, les différents organismes de formation rencontrés dans le cadre de nos études de cas semblent, pour l'essentiel, être restés relativement peu impactés par le PIC dans leurs pratiques d'accompagnement des stagiaires. Les études de cas ne donnent en effet à voir que peu d'évolutions notables dans les pratiques internes aux organismes de formation, d'une part, dans leur capacité à jouer un rôle d'accompagnement global plus marqué pour prévenir les ruptures (chaque OF agissant en fonction de facteurs propres mais sans impact notable du PIC sur ses pratiques), et d'autre part, en externe, dans leur capacité à mieux s'articuler avec les autres acteurs de l'écosystème EFOP et au-delà. Si certaines évolutions méritent d'être soulignées – par exemple, la mise en place de modules complémentaires de remise à niveau et de techniques de recherche d'emploi dans le cadre de l'ensemble des AFC de Pôle emploi, qui confortent une certaine sécurisation des parcours - les changements restent légers et relativement peu perçus par les OF.

Quant aux parcours des stagiaires, les facteurs de rupture et de discontinuité restent fréquents. En premier lieu, la part importante de formation annulées ou reportées – qui a augmenté sur la période - constitue un facteur défavorable à la fluidité et la continuité des parcours. Ensuite, les OF soulignent que l'absentéisme et les abandons restent fréquents (ce que confirme d'ailleurs l'Enquête post-formation), et ce malgré les aides financières de la Région, qui ont été renforcées sous l'impulsion du PIC. Ces abandons persistants sont souvent liés à des freins périphériques, qui eux aussi semblent avoir été de plus en plus fréquents dans la population de demandeurs d'emploi (précarité financière, freins à la mobilité, charges familiales, addiction...) mais également conjoncturels (pénurie de main d'œuvre dans de multiples secteurs, amenant une forte « concurrence » entre formation et emploi direct, bien qu'en l'occurrence, ces « ruptures de parcours » puissent être vues comme positives).

#### 4. Une stratégie de transformation de l'appareil de formation par les marchés publics pensée par paliers sur le long terme, privilégiant l'accompagnement du tissu d'OF à un virage trop brutal qui risquerait de les exposer à de trop grands risques économiques

De la fusion des dispositifs après création de la « grande Région », au renouvellement du CPRDFOP, en passant par le plan 500 000, la transformation de l'offre de formation en Grand Est s'est faite dans la durée. Malgré les exigences à court terme du PIC, la stratégie de transformation de l'offre de formation par le conseil régional Grand-Est s'est mûrie à l'aide des expérimentations et construite sur le long terme. Dès la phase d'amorçage, une place prépondérante a été réservée à l'innovation, faisant du Pacte un « laboratoire » pour penser une transformation structurelle à venir des pratiques d'achats : de nombreuses expérimentations, relatives à l'AFEST notamment, ont été mises en œuvre dans le cadre « d'itinéraire compétences », et ont été riches d'enseignements (y compris celles non concluantes). In fine, c'est un plan de transformation de la commande publique organisé sur 3 paliers qui, bien que décalé du fait du COVID en 2020, a guidé l'action durant la période étudiée.

L'année 2022 a donc vu le déploiement d'un « PRF de rupture ». Si la procédure d'achat (passation et exécution) a globalement conservé ses principaux attraits sur cette période, plusieurs évolutions alignées sur les enjeux du PIC méritent d'être mises en lumière : une nouvelle obligation d'ingénierie de parcours / de positionnement des stagiaires ; une évolution vers un achat de « blocs de certification » pour le qualifiant (à la mise en œuvre complexe du fait d'une impossibilité à gérer ces blocs dans les référentiels nationaux et les SI) et, surtout, le changement d'unité d'œuvre d'achat : du « forfait groupe » à « l'heure stagiaire » pour une meilleure individualisation des parcours. Des évolutions - finalement modérées - étaient également programmées sur 2023 (et ultérieurement), notamment dans la traduction à grande échelle des principes clés d'itinéraire compétence (« référent de parcours » en dehors de l'OF ; prestations complètes grâce à des réponses en consortium ; ...). Toutes ces transformations en effet bousculent le tissu des OF en place mais imposent aussi en interne à la Région des transformations structurelles : d'une part une réorganisation interne a été opérée, accompagnée d'un plan de professionnalisation des agents ; d'autre part, l'évolution par petite touche des systèmes d'information, qui constitue une limite opérationnelle au processus de transformation, a été engagée.

Le PIC, et en région le Pacte, ont également poussé Pôle emploi à une transformation profonde des mécanismes d'achats traditionnels, impulsée par une démarche nationale de renouvellement des marchés AFC. La recherche de « souplesse » notamment a juridiquement pris la forme de marchés-cadres à bons de commande et d'une possibilité de recourir à des « devis » au fil de l'émergence des besoins. Sur le contenu, plusieurs évolutions ont favorisé l'individualisation et la modularisation des parcours de formation : positionnement obligatoire (ICOP), possibilité de « modules complémentaires » à la discrétion de l'OF (dans une limite de 20% de la durée initiale du parcours), soutien pédagogique pour les stagiaires ayant raté la certification, stages obligatoires pour les formations de plus de 300h, obligation de proposer les « Techniques de Recherche d'emploi – TRE », coaching ouvert à certains publics en difficulté, ... Ces exigences renouvelées ont été appuyées par une nouvelle stratégie de financement des OF (prime qualité, ...) et de prix plus élevés, supportée par les fonds du Pacte.

Toutefois, au global, les transformations pédagogiques relevées chez les OF restent mesurées : il n'est pas constaté (encore) de mouvement généralisé de transformation des pratiques pédagogiques sur le territoire. Nos études de cas font bien émerger des évolutions ponctuelles, intéressantes mais souvent mineures, dans la manière de concevoir la transmission pédagogique des compétences, mais mettent surtout en lumière une continuité globale dans les manières de faire : le temps court à l'échelle d'une organisation et les risques économiques d'une telle transformation de modèle sont généralement avancés par les OF eux-mêmes pour justifier leur approche prudente sur ce thème. Ce constat à date ne signifie pas que les évolutions structurelles des modes d'achats ne le portent pas en germe à moyen terme. Mais, à ce jour, le constat est fait d'un appareil de formation qui a du mal à s'ajuster aux ambitions des acheteurs, qui les revoient à la baisse pour éviter qu'il ne cède et accentuent leurs efforts d'accompagnement.

## 5. Des leviers nouveaux activés en Grand Est pour rapprocher les entreprises des organismes de formation, avec des exemples encourageants, mais des limites d'analyse quantitative qui ne permettent pas de mesurer la contribution globale du PIC à la réponse aux besoins économiques

Le Pacte devait permettre en Grand Est de faire évoluer les pratiques d'observation pour acheter juste, et dans le juste temps grâce à la prospective. Forts d'une pratique déjà bien établie de concertation auprès des acteurs économiques, dont les résultats ont fortement inspiré le Pacte mais aussi les « Business Act » (1 et 2) qui ont ajusté la stratégie économique post-covid du conseil régional, le pari a été fait de la technologie prédictive. Cette dernière se déploie à l'heure actuelle progressivement, mais sans donner encore de résultat probant. En bout de course, c'est encore la proximité des équipes en Maison de Région, notamment les « Développeurs des compétences » financés par la PRIC dont la mission est d'être au contact des entreprises des bassins, qui sont une des sources d'information les plus fiables sur les besoins actuels et à court terme.

Surtout, le Pacte a été pour la Région l'occasion d'adopter une posture nouvelle vis-à-vis des entreprises, plus proactive, notamment grâce à l'action des développeurs de compétences, qui entretiennent des liens plus directs avec les entreprises et qui ont pu à ce titre leur apporter des réponses concrètes, pouvant aller jusqu'au montage d'actions de formations sur-mesure grâce au Fonds d'Intervention pour la Formation et l'Emploi (FIFE – dispositifs qui existait précédemment au PIC mais dont l'utilisation semble s'être confortée sur la durée du PIC. On peut également évoquer, parmi les nouveautés apportées par le Pacte, la mise en place du dispositif « Parcours d'Acquisition des Compétences en Entreprise » (PACE), qui favorise les immersions en entreprises, et qui a trouvé un écho important en région en touchant environ 2000 bénéficiaires et presque autant d'entreprises.

De manière plus générale, cependant, le lien des entreprises du territoire avec l'offre de formation déployée - et en particulier à l'offre de formation qualifiante - reste complexe à caractériser dans nos travaux. Il est notable de constater la difficulté des OF à impliquer les entreprises dans les phases amont d'ingénieries pédagogiques (sauf cas particuliers), et l'absence d'évolutions notables dans leur implication en matière d'accueil en stages (variable en fonction des secteurs).

Quant à savoir si le PIC, et particulièrement le Pacte, a permis aux entreprises de plus aisément recruter, il faut pour l'observateur externe composer entre des exemples encourageants au niveau « micro » et des postures globales pessimistes au niveau macro. Les difficultés d'analyses quantitatives, et l'impossibilité pour chacun d'appréhender à l'échelle globale l'ensemble des besoins de recrutement sur le territoire régional, nous semblent renvoyer les interlocuteurs intervenant au « macro » régional dans leur ligne politique/idéologique, plus que dans le constat argumenté et objectivé. Ainsi, les acteurs en charge des dispositifs (Conseil régional, DREETS, Pôle emploi...) estiment-ils dans l'ensemble que le PIC remplit déjà tant bien que mal cette fonction de « fournisseur de compétences », souvent en énumérant l'ensemble des dispositifs créés ou des ajustements d'organisations internes comme justifications (ce qui pourtant ne répond pas à la question initiale). À l'inverse, une majorité de fédérations patronales interrogées tiennent une posture plus revendicative, estimant que globalement, non ou de manière trop diluée, le PIC n'a pas permis de contribuer à la réduction des tensions sur les recrutements de leur secteur pour le moment, sans plus d'arguments objectivés. La situation semble ainsi variable d'un secteur à l'autre, le discours aussi – peut-être – en fonction de la qualité des relations établies avec le Conseil régional ...

Les études de cas révèlent au niveau micro des situations plus concrètes - dont certaines établissent que les entreprises du bassin viennent, avant même la certification des cohortes, recruter des stagiaires - même si elles ne permettent pas d'en dégager des constats généraux tant les populations concernées restent faibles au niveau régional (mais intéressante à l'échelle du bassin).

## 9 Annexes

---

### 9.1 Annexe 1. Lexique

- AAP : Appel à projet
- AFC : Action de formation conventionnée (Pôle emploi)
- AFEST : Action de formation en situation de travail
- AFPR : Action de formation préalable à l'embauche (Pôle emploi)
- AIF : Action individuelle de formation (Pôle emploi)
- AVPP : Action de validation du propet professionnel (Conseil régional)
- CARIF-OREF : Centra animation ressources d'information sur la formation – Observation régional de l'emploi et de la formation
- CEP : Conseil en évolution professionnelle
- CPF : Compte personnel de formation
- COT : Contrat d'objectif territorial (Région/Branches professionnelles)
- CPRDFOP : Contrat de Plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelle
- CTDC-O : Comité territorial de développement des compétences et de l'orientation
- CREFOP : Comité régional de l'emploi, de la formation et l'orientation professionnelle
- DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- DR : Direction régionale
- DREETS : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- EFOP : Emploi, formation, orientation professionnelle
- HCC : Haut-Commissariat aux Compétences
- IAE : Insertion par l'activité économique
- IGAS : Inspection générale des affaires sociales
- IPR : Insertion professionnelle des réfugiés (appel à projet PIC)
- ML : Mission locale
- NEETS : acronyme pour « Not in Education, Employment or Training » : ni en éducation, en emploi ou en formation
- OCB : Objectif Compétences de base (action de formation Conseil régional)
- OREF : Observatoire régional de l'emploi et de la formation
- OPCO : Opérateur de compétences
- PACE : Parcours d'acquisition de compétences en entreprises (dispositif Conseil régional)
- PE : Pôle emploi
- PIC : Plan d'investissement dans les compétences
- POEC : Préparation opérationnelle à l'emploi collective
- POEI : Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
- PRF : Programme régional de formation
- PRIC : Pacte régional d'investissement dans les compétences
- SGARE : Secrétaire général pour les affaires régionales / Secrétariat général pour les affaires régionales et européennes (Préfecture)
- SGPI : Secrétariat général pour l'investissement
- SI : système d'information
- SPE : Service public de l'emploi
- SPEL : Service public de l'emploi local
- SPRO : Service public régional de l'orientation

- UNML : Union nationale des Missions locales
- URML : Union régionale des Missions locales

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

### 9.2.1 Base documentaire et données obtenues

Type de documents	Précisions
<b>Documents stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CPRDFOP Grand Est</li> <li>• Pacte d'investissement dans les compétences</li> <li>• Avenants au PRIC</li> <li>• Business Act 1 et 2</li> </ul>
<b>Documents de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte-rendus de comités de pilotage et comités techniques Pacte</li> </ul>
<b>Données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitations SI Athena (Conseil régional) – Sur demandes.</li> <li>• Données de suivi AAP nationaux (DREETS)</li> <li>• Données Dares (Enquête post-formation, données évolution du taux d'accès des DE à la formation)</li> </ul>
<b>Autres travaux d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation d'itinéraire compétences (Dares / Comité scientifique de l'évaluation du PIC)</li> <li>• Etude d'impact PREPA Compétences (Dares / Comité scientifique de l'évaluation du PIC)</li> </ul>

### 9.2.2 Entretiens réalisés au niveau régional

Type	Structure	Fonction
<b>Etat</b>	SGARE	Chargée de mission emploi, formation, ESS
	DREETS	Chargé de mission « Formation Professionnelle » - Référent suivi PRIC
		Chef de la mission mutations économiques et développement des compétences
		Chargé de mission Economie Sociale et Solidaire & Promotion de l'activité / Unité Insertion Sociale et Professionnelle / Service « Solidarités » / Pôle SCE – Référent suivi AAP IPR
		Chargé de mission SESE
		Adjoint Pôle 3 <sup>E</sup>
	DRAJES	Délégué régional académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports Grand Est
	Education nationale	Déléguée de région académique à la formation professionnelle initiale et continue de la région académique Grand Est
		Adjoint au DAF PIC Reims
		Adjoint DAF PIC Strasbourg

		Adjoint DAF PIC Nancy Metz
<b>Collectivités territoriales</b>	Conseil Régional	Directrice de la Formation et de l'Emploi
		Cheffe de service Développement des formations initiales, continues et de l'apprentissage
		Cheffe de pôle, direction de l'orientation et de la formation pour l'emploi
		Chargé de mission – Direction de la formation pour l'emploi
		Cheffe de service Orientation / SPRO
		Chargée de mission Animation territoriale
		Service Marchés / achats
		Cheffe de pôle Outils et métiers
		Service SI
		Animatrice Communauté la PLACE
CD Alsace	Direction service insertion	
<b>Service public de l'emploi</b>	Pôle emploi	Directeur Régional
		DRA en charge des opérations
		DRA en charge de la stratégie et des relations extérieures
		Directeur des opérations
		Directeur administratif et financier
		Directeur performance du réseau
	ARML	Directrice
CHEOPS	Président	
<b>Autre</b>	DR Agefiph	Directeur régional
<b>Branches</b>	UIMM	Direction
	U2P	Secrétaire régional
	Hôtellerie restauration	Directeur formation
<b>OPCO</b>	2I	Délégué régional
	Atlas	Déléguée régionale
	Constructys	Directeur Régional
	OPCO EP	Délégué régional
	Uniformation	Délégué régional
<b>Consulaires</b>	Chambre régionale d'agriculture	Chargée de mission – Suivi Parcours d'acquisition des compétences en entreprise (PACE)

### 9.2.3 Liste des études de cas réalisées

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

##### **Etude de cas portant sur un projet soutenu dans le cadre de l'AAP « Repérer et mobiliser les publics invisibles : le projet « Plan de raccrochage et d'accompagnement départemental des éloignés », porté par le Conseil départemental de l'Aube**

Le projet « Plan de raccrochage et d'accompagnement départemental des éloignés » est porté par le Conseil départemental de l'Aube, dans le cadre d'un consortium associant les 3 missions locales du département et deux associations. Il s'agit d'un projet de grande envergure visant à mettre en place des actions de repérage et d'accompagnement, une action de remobilisation innovante et des stages de découverte dans des chantiers passerelles. Le projet est mis en œuvre depuis 2019, et a été renouvelé en 2021.

Cette étude de cas a été retenue pour les raisons suivantes :

- 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 Conseil départemental, avec un consortium relativement large impliquant notamment des missions locales et des associations, ce qui ouvre des enjeux intéressants en matière de partenariat ;
- Le projet est déployé dans le département de l'Aube, qui observe un taux de chômage particulièrement important (9,9% au 2<sup>ème</sup> trimestre 2021)

##### **Etude de cas sur une action de formation préqualifiante : « Objectif Compétences de base », financée dans le cadre du Programme Régional de Formation (Conseil Régional)**

L'action « Objectif compétences de base » est une action de formation préqualifiante, qui s'adresse à un public de demandeurs d'emploi de niveaux 1 à 3 ainsi qu'aux personnes en situation d'illettrisme. La formation est dispensée de manière individualisée, sur la base de 20 heures hebdomadaires maximum. Selon le rythme d'apprentissage et le projet professionnel de chacun.

Cette étude de cas a été retenue pour les raisons suivantes :

- La Région Grand Est a amorcé, en 2021, une transformation globale de son PRF (directement liée à la démarche « Itinéraire compétences », élaborée et portée dans le cadre du Pacte régional), renforçant les exigences en matière d'individualisation et de modularisation. Il était intéressant d'analyser, à travers cette étude de cas, la manière dont les formations préqualifiantes ont été impactées par cette transformation.
- La formation « Objectif Compétences de base » fonctionne en entrées et sorties permanentes, et intègre différentes mesures d'individualisation.

### **Etude de cas sur une action de formation qualifiante « Plateforme pédagogique restauration Fonderie - Epices », financé dans le cadre du Programme Régional de Formation (Conseil Régional)**

L'action « Plateforme pédagogique restauration Fonderie - Epices » s'articule autour de modules en entrées-sorties permanentes que les personnes peuvent théoriquement intégrer tout au long de l'année. La formation prépare à l'acquisition de plusieurs certifications possibles, notamment le CAP Cuisine et le CQP commis de cuisine.

Cette étude de cas a été retenue pour les raisons suivantes :

- La Région Grand Est a amorcé, en 2021, une transformation globale de son PRF (directement liée à la démarche « Itinéraire compétences », élaborée et portée dans le cadre du Pacte régional), renforçant les exigences en matière d'individualisation et de modularisation. Il était donc intéressant de pouvoir analyser, à travers cette étude de cas, la manière dont les formations qualifiantes ont été impactées par cette transformation ;
- Il s'agit d'une formation modulaire, fonctionnant en entrée et sortie permanente ;
- Les métiers de la restauration sont en tension.

### **Etude de cas sur une action de formation qualifiante « Titre professionnel Assistante de vie aux familles », financée par Pôle emploi (délégation Pacte)**

L'action de formation « assistante de vie aux familles » permet de valider des qualifications partielles, sous forme de certificats de compétences professionnelles (CCP) ou le titre professionnel complet « Assistante de vie aux familles ».

Cette étude de cas a été retenue pour les raisons suivantes :

- Dans le cadre du Pacte Régional, Pôle emploi dispose d'une enveloppe déléguée (particulièrement importante en Grand Est) qui est intégralement fléchée sur le financement d'AFC ;
- Les AFC de Pôle emploi ont été transformées depuis 2019, en lien avec le HCC, et intégré un certain nombre d'exigences en phase avec les objectifs du PIC (individualisation, modularisation...)
- Cette formation concerne le secteur de l'aide à la personne, qui est en forte tension.

### **Etude de cas sur une action de formation qualifiante « Technicien de maintenance industrielle + Préqualification », financée par Pôle emploi (délégation Pacte)**

L'action de formation « Technicien de maintenance industrielle + Préqualification » permet de valider des qualifications partielles sous forme de blocs de compétences (BDC) ou le CQPM complet. Il s'agit d'une action de formation collective de Pôle emploi.

Cette étude de cas a été retenue pour les raisons suivantes :

- Dans le cadre du Pacte Régional, Pôle emploi dispose d'une enveloppe déléguée (particulièrement importante en Grand Est) qui est intégralement fléchée sur le financement d'AFC ;
- Les AFC de Pôle emploi ont été transformées depuis 2019, en lien avec le HCC, et intégré un certain nombre d'exigences en phase avec les objectifs du PIC (individualisation, modularisation...)
- La formation « Technicien de maintenance industrielle + Préqualification » est issue d'un montage articulant une formation préqualifiante et une formation qualifiante, afin de la rendre accessible à des publics ne disposant pas des prérequis pour intégrer directement la formation « technicien de maintenance »
- Cette formation concerne le secteur de l'industrie, qui est caractéristique de la région Grand Est et en forte tension.

## 9.3 Annexe 3. Questionnement évaluatif et référentiel retenu pour l'évaluation en région Grand Est

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'indice permettant le regard évaluatif sur chacune des sous-questions posées.

### Q1. Le PIC a-t-il stimulé en Grand Est l'engagement dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi (Axe 1) ?

Sous-questions évaluatives	Indicateurs associés
<p><b>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 ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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, ...</li> <li>- Ces acteurs donnent une définition commune des « publics cibles » sur le territoire. Celle-ci est conforme au PIC national.</li> <li>- 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 Etablissements Publics de Coopération Intercommunale mobilisés sur la politique de la Ville, ou les Départements compétents sur le champ du RSA</li> <li>- La diversification des acteurs impliqués a permis de toucher des publics qui ne l'étaient pas (ou pas suffisamment) auparavant</li> <li>- Des actions ont permis de toucher des publics « décrocheurs de l'université » (parti-pris du Pacte Grand Est)</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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 viennent en partie « concurrencer » des mécanismes similaires préexistants.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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'entrant, ni en négatif pour sélectionner plus strictement les profils en amont).</li> <li>- Le PIC (ex : Garantie jeune, Plan « 1 jeune, 1 solution », ...) a eu pour effet de saturer l'activité d'accompagnement sur le territoire.</li> <li>- Les avenants au Pacte Grand Est ciblant spécifiquement les jeunes, puis les DELD, ont renforcé l'accent mis par les acteurs de l'orientation sur le <i>sourcing</i> de ces publics</li> </ul>
<p><b>Le PIC a-t-il permis de transformer les pratiques d'accompagnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs de l'accompagnement et de la formation apparaissent bien informés de l'ensemble des volets du PIC sur leur territoire.</li> <li>- 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, ...).</li> <li>- Les actions d'accompagnement financées au titre du PIC sont pensées en articulation avec le SPRO déjà installé. Elles le sont effectivement.</li> </ul>

<b>des « publics cibles » ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- De nouveaux acteurs de sourcing et d'orientation vers la formation ont émergé dans le cadre des projets financés par les appels à projets nationaux (notamment Repérer et mobiliser les publics invisibles et 100% Inclusion).</li> </ul>
<b>Le PIC a-t-il permis de favoriser l'accès à la formation des « publics cibles » ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 saisis de l'offre de formation augmentée et renouvelée. Y compris les individus de manière autonome.</li> <li>- Les différents dispositifs du PIC (notamment les AAP nationaux) ont entraîné des évolutions dans les pratiques professionnelles d'accompagnement et d'orientation vers la formation.</li> <li>- Les relations entre les prescripteurs et les organismes de formation ont évolué vers de nouvelles formes de collaboration, plus adaptées aux « publics cibles ».</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- L'aide à la mobilité complémentaire pour les territoires enclavés, mise en place dans le cadre du Pacte Grand Est, a facilité l'accès de certains publics à la formation</li> <li>- Une partie des 7173 personnes touchées par les projets « Repérer et mobiliser les publics invisibles » dans la région ont été orientés vers l'offre de formation régionale.</li> </ul>

## Q2. Le PIC a-t-il accru en Grand Est la continuité et la cohérence des parcours de formation (Axe 3) ?

<b>Sous-questions évaluatives</b>	<b>Indicateurs associés</b>
<b>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 ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La notion de « parcours sans couture » (ou notions associées) est mobilisée suite au déploiement du PIC. Le diagnostic initial porté sur les freins à la fluidité des parcours de formation au niveau du territoire est connu.</li> <li>- Les réflexions (notamment à l'occasion d'itinéraires compétences), 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- Les délais entre prescription et entrée en formation sont réduits du fait du PIC.</li> <li>- Le taux d'abandons en cours de formation a régressé depuis la mise en œuvre du PIC.</li> </ul>
<b>Quels effets de l'individualisation, de la modularisation, de l'accompagnement renforcé « avant, pendant, après », ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une plus grande individualisation des parcours est constatée par les acteurs. Les facteurs opérationnels de cette individualisation se définissent clairement.</li> <li>- Pour les formations certifiantes, le recours aux blocs de compétences s'est installé. Il facilite l'individualisation de la formation. Limite les ruptures.</li> <li>- 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.</li> <li>- Les articulations entre approche collective (marchés publics de formation, ...) avec les dispositifs individuels (CPF, ...) n'interfèrent pas de manière négative dans l'équilibre économique des offreurs.</li> </ul>

<p><b>sur les offreurs de formation ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Les expérimentations mises en œuvre dans le cadre d'Itinéraire Compétences d'une part, puis les évolutions impulsées dans le PRF 2022, ont renforcé la posture d'accompagnement des organismes de formation dans une logique de parcours, ou leur capacité à s'organiser avec des acteurs externes pouvant jouer le rôle de référent de parcours.</li> </ul>
<p><b>Les actions mises en œuvre en vue de favoriser les « parcours sans couture » favorisent-elles un retour à l'emploi qualitatif des bénéficiaires ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les nouvelles modalités pédagogiques mises en œuvre dans le cadre des expérimentations Itinéraire Compétences et dans le cadre des actions du PRF 2022 permettent d'améliorer le retour à l'emploi (par rapport à un mécanisme d'accès à la formation traditionnel).</li> <li>- Le cas échéant, la qualité de cet emploi est également améliorée.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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).</li> <li>- 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</li> </ul>

### Q3. Le PIC a-t-il amélioré en Grand Est la qualité et l'efficacité pédagogique des formations (Axe 2) ?

<p><b>Sous-questions évaluatives</b></p>	<p><b>Indicateurs associés</b></p>
<p><b>De quelles manières les acheteurs ont adapté leurs modalités d'achats aux exigences du PIC ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ».</li> <li>- 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.</li> <li>- 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 ».</li> <li>- 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 portés l'action, modalités de suivi/reporting, systèmes d'information utilisés, ...). Ils partagent préalablement une stratégie intégrant les attentes du PIC.</li> <li>- Une place particulière a été laissée aux formations menant aux filières stratégiques au niveau régional (SRDE2I) ou national (Plan de relance).</li> <li>- Conformément aux objectifs poursuivis dans le cadre du plan de transformation globale de l'offre de formation en Grand Est, les cahiers des charges ont mis en avant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation pédagogique individualisée ;</li> <li>- Le système d'entrées et sorties permanentes ;</li> <li>- La durée de parcours différenciée ;</li> <li>- La pédagogie multimodale ;</li> <li>- La coopération entre OF autour des parcours.</li> </ul> </li> <li>- Les logiques et ambitions du Pacte ont irriguées l'ensemble des processus de commande (du cahier des charges à l'analyse des offres).</li> <li>- Le retour qualitatif des bénéficiaires est suivi, analysé et influe les prochaines campagnes d'achat.</li> </ul>
<p><b>Jusqu'à quel point l'appareil de formation transforme-t-il ses</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les offreurs ont pu se préparer à la montée en charge quantitative de la commande publique suite aux PIC.</li> <li>- Les offreurs ont bénéficié de la démarche d'accompagnement proposée par la Région Grand Est (« communauté apprenante », CARIF...)</li> </ul>

<b>pratiques face aux exigences du PIC et avec quels effets ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Les candidats ont modifié leur manière de répondre à la commande publique pour adapter leurs prestations aux attentes du PIC exprimés dans les cahiers des charges. Ils ont notamment réellement « créé » des réponses sur mesure, et non ils seulement aménagé leurs prestations « sur étagère »</li> <li>- Des nouveaux entrants sur le marché sont repérés. Ils apportent des solutions/prestations nouvelles ou renouvelées.</li> <li>- Les expérimentation AFEST mises en place dans le cadre d'Itinéraire Compétence ont inspiré le développement de ces modalités sur le territoire régional</li> <li>- 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, ...).</li> <li>- Les innovations pédagogiques soutenues dans le cadre du PIC sont bien suivies sur le territoire. Les financeurs peuvent les décrire (modalités, outils, ressources, ...).</li> <li>- Les transformations observées sont structurelles et survivront à la fin du PIC.</li> </ul>
---	--

#### Q4. Le PIC a-t-il accru en Grand Est la réponse aux besoins de compétences des entreprises et de l'économie (Axe 4) ?

Sous-questions évaluatives	Indicateurs associés
<b>Le processus de diagnostic initial a permis de garantir la réalisation et la qualité des diagnostics prospectifs et études Emploi / Compétences sur le territoire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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, ...).</li> <li>- L'actualisation des diagnostics (méthode, données sources, périodicité, ...) a été réalisée à l'occasion de la crise COVID.</li> <li>- Les consultations sectorielles réalisées en 2020 en réaction à la crise sanitaire, dans le cadre du Business Act, ont influées sur la mise en œuvre du Pacte</li> <li>- Des expérimentations visant à mobiliser l'IA pour améliorer l'identification des besoins en compétences ont été mises en œuvre et influé sur les pratiques</li> <li>- L'ensemble des acteurs territoriaux pertinents ont été mobilisés pour la réalisation des travaux de diagnostic, à tous niveaux territoriaux (régional, infra, ...).</li> <li>- Les résultats prospectifs de ces travaux sont parvenus à articuler les différentes échelles de temps que suppose le PIC (court terme, prospective, ...).</li> <li>- Ils ont permis de mieux caractériser les filières stratégiques pour l'économie régionale et leurs besoins emploi/compétences.</li> <li>- Ils ont permis une segmentation des observations en fonction des objectifs et des publics spécifiques du PIC (et, dans le cas contraire, pourquoi).</li> <li>- 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 découlées.</li> <li>- Elle a permis l'identification des signaux faibles relatifs aux besoins en compétence.</li> </ul>
<b>En quoi les besoins des entreprises influent-ils sur le contenu des formations achetées ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Ces mécanismes d'observation ont permis aux acheteurs d'anticiper les achats de formation (notamment les formations longues et certifiantes) pour favoriser une sortie de formation adaptée à l'émergence effective du besoin économique (dans le « juste temps »).</li> <li>- Les CTDCO ont été largement mobilisés dans le repérage des besoins des entreprises à l'échelle des bassins d'emploi.</li> <li>- Les processus d'achat ont été adaptés à la suite des travaux d'observation conduits dans le cadre du PIC.</li> <li>- Ces mécanismes d'observation ont été à l'origine de la définition de nouveaux parcours de formation (soit dans leur format et contenus, 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).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les employeurs se déclarent satisfaits des mécanismes de formation mis en place dans le cadre du PIC.</li> <li>- 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, ...).</li> </ul>
--	--

## 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
<b>Le déploiement du PIC a-t-il entraîné de nouvelles dynamiques partenariales sur le territoire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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).</li> <li>- 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).</li> <li>- 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 ...).</li> <li>- 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).</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> </ul>
<b>Dans quelle mesure le processus de gouvernance territorial contribue-t-il à produire les effets attendus ou, au contraire, engendret-il des difficultés à les atteindre ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Les CTDCO ont réaffirmé leur statut de lieux clés de concertation et de définition de la commande de formation au niveau territorial</li> <li>- Des espaces informels de coordination existent et sont utilisés par les acteurs.</li> <li>- Des outils de suivi partagés ont été élaborés à l'échelle régionale pour faciliter le partage d'information entre Etat, Région et Pôle emploi</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> <li>- Un processus et des outils de suivi partagés ont été mis en place.</li> <li>- Au final, les mécanismes de déploiement du PIC épouse 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.</li> </ul>
<b>Dans quelle mesure la gouvernance territorial garantit-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>

<p><b>elle, ou non, la cohérence interne et externe des dispositifs financés par le PIC ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucun effet de concurrence entre les dispositifs PIC portés par le niveau national et ceux portés par le niveau territorial ne sont observés. Le cas échéant, ils sont repérés et régulés par les instances de pilotage.</li> <li>- Au contraire, des complémentarités entre ces dispositifs PIC de portage différent sont identifiées.</li> <li>- Les dispositifs du PIC ont été articulés sur le territoire au sein d'une stratégie globale, de manière décloisonnée.</li> <li>- 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.</li> </ul>
---	--