

• RAPPORT D'ÉTUDES

SEPTEMBRE 2024  
N° 61

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

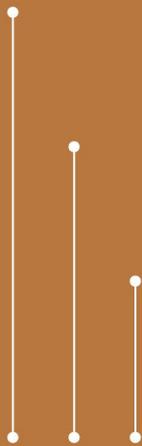
Lot n° 7 : Occitanie

Cabinets Asdo et Santelmann

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

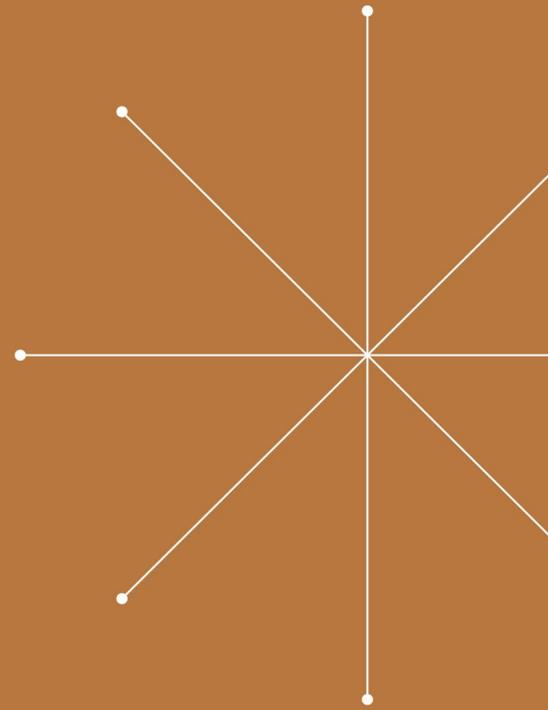
# Evaluation du déploiement régional du PIC

*Région Occitanie*



Pour la DARES  
Ministère du Travail

Livrable final



# Sommaire

<b>Evaluation du déploiement régional du PIC</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
1. Présentation de la démarche .....	5
1.1. Le contexte .....	5
1.2. Les enjeux.....	6
1.3. Les questions évaluatives .....	6
2. Les travaux réalisés .....	8
2.1. Les entretiens nationaux .....	8
2.2. Les entretiens individuels au niveau régional .....	9
2.3. Les études de cas.....	11
2.4. L'analyse statistique et documentaire .....	14
3. Les points de vigilance .....	15
3.1. Une analyse non exhaustive du PIC en région .....	15
3.2. Les partis pris rédactionnels .....	15
<b>Avant-propos. Le contexte du PIC en Occitanie</b> .....	<b>17</b>
1. Une région avec une grande diversité de types de territoires.....	17
2. Un tissu d'organisme de formation réparti de façon hétérogène sur le territoire.....	20
3. Le PIC et le PACTE régional en synthèse.....	21
<b>Axe 1. Stimuler l'engagement vers et dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi</b> .....	<b>27</b>
1. Une Région « modèle » pour qui le PIC était une opportunité de capitaliser sur un PRF qui répondait aux objectifs nationaux .....	28
1.1. Une logique d'abondement grâce au PIC, pour « renforcer » une intervention régionale déjà attentive à la formation des moins qualifiés .....	28
1.2. Le PIC participe en Occitanie à toucher le public ciblé .....	33
2. Mais un échec partiel du PIC/Pacte à accroître l'accès des plus fragiles en formation .....	38
2.1. Un effort marginal difficile à mettre en œuvre.....	38
2.2. La prise en compte progressive des « freins » à la formation .....	46
3. Le Pic n'a pas permis de réinterroger en profondeur la mobilisation du public.....	53
3.1. Les problématiques rencontrées sur le « sourcing » du public .....	53
3.2. Le Pic ravive les questionnements liés à la pertinence et l'adaptation de l'offre aux besoins du public .....	58
4. Conclusion.....	61

<b>Axe 2. Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation.....</b>	<b>62</b>
1. La sécurisation des parcours sous l’angle du renforcement et de l’enrichissement d’une offre pré-qualifiante existante .....	63
1.1. Une Région déjà engagée sur la thématique de la sécurisation des parcours en amont du Pic .....	63
1.2. Le Pic et le Pacte, l’opportunité d’abonder des dispositifs de formation aux réponses globales .....	64
1.3. Le Pic a permis d’enrichir cette offre de formation .....	69
2. Une opportunité de valoriser des outils de coordination des parcours .....	72
2.1. Une volonté de déployer la coopération partenariale territoriale .....	72
2.2. Le Pacte, une opportunité de valoriser le travail existant sur le chaînage des parcours via une sécurisation des transitions .....	75
3. Les défis de la sécurisation des parcours .....	78
3.1. Quel impact réel sur la sécurisation ? .....	78
3.2. Les impensés dans le cadre du Pacte .....	83
4. Conclusion .....	86
<b>Axe 3. Améliorer la qualité et l’efficacité pédagogique des formations.....</b>	<b>87</b>
1. Un rapport ambivalent au tissu formatif.....	88
1.1. Une opportunité d’investissement offerte par le Pic via un programme d’accompagnement des OF ambitieux : programme phare du Pic .....	88
1.2. Un écosystème global qui reste contraint pour les organismes .....	93
2. De premiers résultats sur le contenu de la formation en termes de rénovation des pratiques pédagogiques 100	
2.1. Le PIC a permis de lancer un mouvement vers l’amélioration du contenu des formations en termes d’efficacité pédagogique en présentiel.....	100
2.2. La consolidation des avancées sur l’offre à distance favorisée par le PIC.....	106
2.3. L’AFEST, une révolution de la pédagogie ?.....	110
3. Les impacts à plus long terme.....	116
3.1. L’avenir des organismes de formation .....	116
3.2. L’enjeu de la pérennisation des acquis et de la transformation .....	117
4. Conclusion .....	120
<b>Axe 4. Répondre aux besoins de compétences des entreprises .....</b>	<b>123</b>
1. Un renforcement de l’offre notamment sur les secteurs prioritaires .....	124
1.1. Un renforcement quantitatif du qualifiant mais avec un faible ciblage.....	124
1.2. Une prise en compte des besoins des entreprises peu outillée.....	129
2. Une volonté d’apporter de la souplesse dans le cadre du Pacte .....	134
2.1. Une volonté d’introduire de la souplesse à travers le programme Innov Emploi recrutement.....	134
2.2. L’AFEST, une expérimentation modeste, mais avec un impact qualitatif important .....	140

2.2. Le développement des modules additionnels.....	145
3. Un virage plus accentué vers les entreprises pour le post-pic ?.....	147
4. En synthèse.....	149
<b>Axe 5. Construction et gouvernance des Pactes .....</b>	<b>151</b>
1. Le Pacte s’inscrit dans le sillage de la politique de formation préexistante.....	152
1.1. L’arrivée du Pic dans un contexte en mutation .....	152
1.1. Une coopération forte entre Pôle Emploi et la Région initiée avant le Pic/Pacte.....	153
1.2. Le Pacte s’inscrit dans la continuité de la politique régionale de formation .....	155
2. Le Pacte peine à trouver une gouvernance nouvelle et efficace.....	158
2.1. La gouvernance du Pacte est en cohérence avec les instances préexistantes.....	158
2.2. Une gouvernance qui évolue.....	163
3. Des articulations entre les différentes échelles très complexes .....	164
3.1. L’articulation entre le niveau national et régional est difficile.....	165
3.2. Un PIC peu territorialisé.....	173
4. En synthèse sur la gouvernance du PIC/Pacte .....	176
<b>Conclusion .....</b>	<b>178</b>
<b>Annexe 1. Glossaire.....</b>	<b>184</b>
<b>Annexe 2. Le Pacte en synthèse .....</b>	<b>185</b>

# Introduction

## 1. Présentation de la démarche

### 1.1. Le contexte

Le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) lancé en 2018, s'inscrit dans la vision stratégique d'une « société de compétences »<sup>1</sup>. Doté d'un budget pluriannuel de près de 15 milliards d'euros, il permet de financer à la fois des programmes nationaux et des programmes régionaux. Le PIC comporte deux objectifs majeurs : renforcer la montée en compétences des publics en difficulté d'insertion et d'inclusion et transformer l'écosystème de la formation professionnelle dans une perspective de réponse aux besoins des entreprises. Il se veut ainsi davantage ambitieux et porteur de changements que le plan 500 000 formations supplémentaires à destination des personnes en recherche d'emploi ou les précédents plans de renforcement de la formation professionnelle, en faisant « plus » et « mieux ». Autrement dit, le PIC souhaite privilégier une adaptation qualitative tout en accroissant les possibilités de formation et de prestation, dans une perspective pluriannuelle et avec un soutien financier pour l'ingénierie de l'offre de formation. Il vise un cap de transformation qui devait permettre d'agir sur toute la chaîne de valeur du système de développement des compétences.

Le PIC rebat potentiellement les cartes de la gouvernance de la politique de formation destinée aux publics prioritaires : jeunes, demandeurs d'emploi, bénéficiaires du revenu de solidarités actives (RSA) etc., en mettant en place des dispositifs nationaux et en contractualisant avec les Régions des objectifs, déclinés sous forme de Pactes régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC). Ces derniers associent également les partenaires sociaux, déjà mobilisés dans le cadre des Contrats de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP) depuis la loi du 5 mars 2014. La place et le rôle de l'Etat sont ainsi renforcés. En écho aux constats opérés lors de la mise en œuvre du plan 500 000, le PIC insiste sur la nécessaire cohérence entre l'analyse des besoins et les grandes orientations des CPRDFOP, des schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) et des PRIC.

Au-delà des acteurs du Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (CREFOP), les PRIC sont invités à mobiliser plus largement les acteurs et institutions susceptibles de toucher les publics prioritaires et d'identifier les besoins des entreprises. Ils sont, dès la phase de diagnostic, censés capitaliser sur les travaux existants pour mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises et favoriser l'accès à la qualification des publics. Les acteurs sont également invités à mettre en place des dispositifs de pilotage, d'animation et des systèmes d'informations partagés. Ces questions sont centrales tant dans l'appréhension des besoins que dans le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation de l'impact des PRIC.

---

<sup>1</sup> Sa genèse est présentée dans le rapport remis au premier ministre par Jean Pisany-Ferry en septembre 2017, Le Grand Plan d'Investissement 2018-2022

## 1.2. Les enjeux

Cette étude vient compléter un corpus d'autres évaluations menées autour des dispositifs nationaux ou régionaux déployés dans le cadre du PIC et pilotés par un comité scientifique.<sup>1</sup> Dans le cadre des travaux du comité scientifique, le déploiement régional du Pic a été étudié sur huit territoires<sup>2</sup>. Les travaux présentés dans ce rapport portent plus précisément sur la région Occitanie, c'est-à-dire sur les actions déployées dans le cadre des Pactes ainsi que leur articulation avec les dispositifs nationaux. Il est à noter que l'étude ne porte pas sur le Plan Régional de Formation (PRF) de la Région, mais bien sur l'ensemble des actions déployées grâce aux crédits du PIC.

La compréhension fine de l'impact du PIC sur des écosystèmes régionaux différents soulève plusieurs enjeux :

- Les évolutions de l'offre et de l'appareil de formation, et plus largement des autres fonctions contributives (orientation, certification, ingénierie) doivent être analysées au regard du changement attendu au niveau du PIC. L'analyse des données de terrain et des pratiques doivent permettre d'identifier les évolutions au regard des rapports aux entreprises et aux publics. Il s'agit de considérer un point de départ, puis d'observer par comparaison ce qui change ou non. En effet, les Régions sont loin de partir d'une feuille blanche et une série d'objectifs du cap de transformation pouvaient déjà être en vigueur sur certains territoires. L'analyse monographique devra ainsi restituer la trajectoire des systèmes de formation au-delà du seul constat de l'effectivité de telle ou telle disposition spécifiée dans le PRIC.
- Le choix d'une approche monographique permet de restituer la cohérence de l'ensemble du changement apporté par le PRIC. Il s'agit de travailler sur les grands axes de changement envisagés en identifiant bien ce qui fonctionne ou non et quels sont les impacts sur l'ensemble de l'écosystème de formation). Il faut s'intéresser à la prise en compte de nouveaux publics que cela soit au niveau du repérage du public ou au système d'orientation, aux pratiques des acteurs, aux modalités de gouvernance, au lien entre formation et accompagnement.
- Le travail de terrain via la réalisation de monographies très précises est essentiel pour bien comprendre la réalité des changements mis en œuvre. Si la lecture des PRIC donne des indications intéressantes sur les intentions des pilotes, elle ne préjuge évidemment pas des modalités de traduction concrètes des évolutions envisagées. Ces travaux permettent d'apprécier les conditions de mise en œuvre des PRIC, les actions réellement initiées, les premiers changements constatés, pour apprécier de quelle manière le cap de transformation visé est atteint.

## 1.3. Les questions évaluatives

Un travail a été mené en lien avec le comité scientifique de la Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques (DARES) pour définir sur **cinq grands axes évaluatifs**, communs à l'ensemble des huit régions concernée par l'étude :

---

<sup>1</sup> Les différents travaux sont consultables sur le site de la DARES, à cette page : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/comite-scientifique-du-pic>

<sup>2</sup> Occitanie, Centre-Val de Loire, Normandie, Bretagne, Grand-Est, Martinique, Auvergne-Rhône-Alpes, Pays de la Loire

**Axe 1** – Stimuler l’engagement vers et dans la formation des personnes les plus éloignées de l’emploi (et les moins diplômées) notamment dans certaines zones (quartiers prioritaires, zones rurales)

**Axe 2** – Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation, notamment en articulant mieux formation et accompagnement vers l’emploi : mise en place de parcours itératifs (articulation de phase formative et de phase d’expérimentation par le travail) ; mise en place de parcours certifiants

**Axe 3** – 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

**Axe 4** – Répondre aux besoins de compétences des entreprises et plus rapidement

**Axe 5** – Processus de construction et de déploiement des Pactes régionaux : quel apport au regard de la stratégie globale de déploiement du PIC ?

L’ensemble des sous-questions évaluatives auxquels nos travaux se sont attachés à répondre sont précisées en introduction de chacune des parties.

## 2. Les travaux réalisés

L'étude s'est déroulée sur 24 mois, entre juin 2021 et juin 2023. L'ensemble de la méthode a été coconstruite, ajustée et validée par le comité scientifique qui s'est réuni à chaque grande étape de l'étude.

Calendrier	Etapes
<b>Cadrage</b> Juin – Décembre 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion de lancement</li> <li>• Entretiens de cadrage nationaux (*17) et régionaux (*6)</li> <li>• Analyse documentaire et statistique</li> </ul> <p>→ Livrable intermédiaire 1 : Note de cadrage</p>
<b>Phase 1 de terrain</b> Janvier – Juin 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens individuels ou observations avec les partenaires régionaux (institutionnels, associatifs, représentants des entreprises, avec des organismes d'envergure ...)</li> <li>• Analyse documentaire et statistique</li> <li>• Choix de 5 études de cas par territoire régional</li> </ul> <p>→ Livrable intermédiaire 2 : Etude régionale du déploiement du Pic</p>
<b>Phase 2 de terrain</b> Juin – Décembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de 5 études de cas. Pour chacune : rencontre avec les partenaires locaux, avec les organismes de formation, les entreprises, les stagiaires + immersion</li> <li>• Analyse documentaire et statistique</li> </ul> <p>→ Livrable intermédiaire 3 : Etudes de cas</p>
<b>Analyse transverse</b> Janvier – avril 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derniers entretiens d'approfondissement</li> <li>• Analyse transverse</li> <li>• Formalisation des livrables</li> </ul> <p>→ Livrable intermédiaire : Rapport final V0</p>
<b>Remise du livrable finale</b> Avril - juin 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allers-retours pour validation finale des livrables</li> </ul> <p>→ Livrables finaux et synthèse</p>

### 2.1. Les entretiens nationaux

L'étude a commencé par des entretiens au niveau national. Entre le mois d'octobre 2021 et de juin 2022, 17 interlocuteurs avec ont été interviewés par Asdo ou par un des cabinets mandatés sur les huit monographies régionales. Ces entretiens ont permis retracer la genèse du PIC, du déploiement des Pactes, ainsi que de comprendre l'organisation de chacune des administrations.

Acteur	Nom de la personne	Poste
Haut-commissariat dans les compétences	Carine SEILER	Haut-commissaire aux compétences
HCC	Maïlys DUPONT	Responsable de la capitalisation des projets nationaux

Ex-HCC	Jean-Marie MARX	Ex-HCC
Ex-DARES	Philippe ZAMORA	Conseiller Marché du travail auprès de la Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (Ex-DARES)
DGEFP	Pauline BOURDIN	Cheffe du département de la Stratégie
DGEFP	Steven JOSEPH	Chargé de mission Déploiement du Pic
DGEFP	Manon BLANC	Chargés de mission déploiement du Pic en région
DGEFP	Sylvie SALLENAVE	Chargés de mission déploiement du Pic en région
DGEFP	Mathieu ARBOUIN Sébastien VASSORD	Adjoint au chef de mission Pilotage et Performance Directeur de projet Agora
Régions de France	Emmanuel GEORGES PICOT	Conseiller formation professionnelle, éducation et emploi
Pôle Emploi	Maud VENTURINI	Responsable au sein de la Direction du développement des compétences
Pôle Emploi	Hervé JOUANNEAU	Adjoint à la directrice du développement dans les compétences
Pôle Emploi	Marc ROUSSEAU	Responsable du Département Intervention, Direction des Achats et des Marchés
Pôle Emploi	Philippe MARAVAL	Directeur des Achats
France Compétences	Marc-Antoine ESTRADE	Directeur Observation / Evaluations
SYNOFDES	Elodie SALIN	Secrétaire générale

## 2.2. Les entretiens individuels au niveau régional

Dans un premier temps, 47 entretiens individuels ont été réalisés en région Occitanie. Si ces entretiens pouvaient parfois réunir plusieurs interlocuteurs, nous avons préféré une interrogation individuelle dans la grande majorité des cas, le périmètre particulièrement vaste des investigations nous ayant incité à scinder les entretiens selon les thématiques abordées. Au-delà du recueil d'éléments factuels, nous avons également souhaiter appréhender le point de vue et le degré d'appropriation de chacun des acteurs concernant le PIC, exercice plus aisé lors d'un entretien individuel.

Le PIC et le Pacte ayant représenté des objets en évolution entre 2018 et 2023, certains acteurs ont été interrogés à plusieurs reprises (jusqu'à 6 reprises au cours de l'évaluation) : c'est notamment le cas de certains interlocuteurs côté Région, de la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) côté Etat, ou encore des interlocuteurs du service public de l'emploi (SPE).

Type d'acteurs	Interlocuteurs mobilisés
<b>Conseil régional</b>	<p>Direction de l'emploi et de la formation</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directeur délégué (à 2 reprises)</li> <li>2. Directeur adjoint (à 5 reprises)</li> </ol> <p>Service gouvernance prospective et évaluation</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Responsable de service (à 5 reprises)</li> <li>4. Chargée de mission en charge de la coordination du Pacte (à 2 reprises)</li> </ol> <p>Service territorial</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Responsable de service</li> <li>6. Responsable de service déléguée</li> </ol> <p>Service Qualification professionnelle</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Responsable de service (à 3 reprises)</li> </ol> <p>Service Nouvelles chances</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Responsable de service (à 3 reprises)</li> </ol> <p>Service Emploi Orientation Professionnelle</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Responsable de service par intérim</li> </ol> <p>Service Exécution, Liquidation Financière et Système d'information</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Responsable de service déléguée</li> </ol> <p>Elue régionale</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Vice-présidente à la formation professionnelle</li> </ol>
<b>Services déconcentrés de l'état</b>	<p>Dreets</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Ex responsable du pôle 3<sup>E</sup></li> <li>13. Nouveau responsable du pôle 3<sup>F</sup> (à 2 reprises)</li> <li>14. Chef du service emploi (à 3 reprises)</li> <li>15. Chef du service régional de contrôle et des titres professionnels</li> <li>16. Cheffe du service études statistiques évaluation</li> </ol> <p>Préfecture, Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (SGAR)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Chargée de mission emploi, formation, santé, cohésion sociale et politique de la ville</li> </ol> <p>Draaf</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Chef de l'unité « formation professionnelle continue et apprentissage »</li> </ol> <p>Education nationale</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Délégué régional académique à la formation professionnelle initiale et continue</li> </ol>
<b>Acteur du service public de l'emploi</b>	<p>Pôle emploi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>20. Directeur Régional</li> <li>21. Cheffe de service développement de l'offre de service et partenariat opérationnelle (à 3 reprises)</li> <li>22. Responsable service Achats</li> <li>23. Responsable service budget</li> <li>24. Directrice Territoriale d'un département</li> <li>25. Directrice d'agence</li> </ol> <p>Association Régionale des Missions Locales d'Occitanie (ARML)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>26. Directrice</li> <li>27. Directeur adjoint</li> <li>28. Chargée de mission</li> </ol> <p>Cap emploi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>29. Délégué Régional CHEOPS Occitanie</li> </ol>

<b>Partenaires sociaux</b>	Représentants du bureau du CREFOP <b>30.</b> Représentant du Medef <b>31.</b> Représentant de la CFDT (Confédération française démocratique du travail) <b>32.</b> Représentant FO (Force Ouvrière) <b>33.</b> Représentant de la CPME (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises)
<b>Acteurs régionaux de la formation et de la compétence</b>	Carif Oref <b>34.</b> Directeur  Agefiph <b>35.</b> Délégué régional  Opco <b>36.</b> Directeur régional Constructys <b>37.</b> Directeur régional Akto  AFPA (Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes) <b>38.</b> Directeur régional  Chambres de commerce et d'industrie <b>39.</b> Directeur CCI (Chambre de commerce et d'industrie) département A <b>40.</b> Directeur Général Purple Campus <b>41.</b> Responsable régional Emploi RH Orientation  Chambre régionale des métiers et de l'artisanat (CRMA) <b>42.</b> Chargé de mission  Représentant d'organisme de formation <b>43.</b> Déléguée régionale Synofdes (Syndicat National des Organismes de Formation)
<b>Acteurs hors SPE impliqués dans le Pic</b>	Conseils départementaux <b>44.</b> Directrice de l'insertion département 1 <b>45.</b> Directrice de l'action sociale département 2  PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi) <b>46.</b> Directeur de Plie territoire A  Prestataire de la Région sur Innov'Emploi Modernisation <b>47.</b> Directrice d'agence en ingénierie pédagogique
<b>Observation</b>	<b>48.</b> Observation d'une session de capitalisation sur le programme IPR (Intégration Professionnelle des Réfugiés)

## 2.3. Les études de cas

### Le choix des études de cas

En parallèle des entretiens individuels, nous avons retenu plusieurs actions ou dispositifs déployés dans le cadre du PIC pour en apprécier les effets. Ces derniers ont fait l'objet d'études de cas, c'est-à-dire d'une analyse approfondie via le croisement des regards de différents acteurs (organismes de formation, stagiaires, entreprises, référents institutionnels territoriaux) avec des données statistiques. Les actions qui ont fait l'objet d'une étude de cas ne sont pas nécessairement des « dispositifs » à part entière (au sens où ils représentent une action de formation spécifique). Les études de cas peuvent par exemple correspondre par exemple à de nouvelles exigences qui ont été impulsées par le PIC via le PRF.

Les actions devant faire l'objet d'une étude de cas ont été choisies après une première phase de terrain. Un panel diversifié a été construit, pour ne pas être redondant avec les évaluations déjà pilotées par la DARES et en prenant en compte les choix réalisés sur les 8 régions concernées par l'évaluation du déploiement régional du PIC. Nous avons privilégié des actions qui disposaient d'une antériorité assez importante pour voir se dessiner de premiers effets. Cependant, plusieurs démarches étaient encore en cours de déploiement lors de la réalisation du terrain au deuxième semestre 2022. Enfin, l'ensemble de ces dispositifs représentent une partie importante de l'enveloppe financière du Pacte. Elles devaient permettre de mesurer à quel point le Pacte avait permis ou non d'irriguer largement les actions de formation professionnelle et avait donc eu un « effet transformation ».

Après la validation de ces grands principes de choix avec le comité scientifique, un travail d'identification des organismes et acteurs à solliciter a été mené avec les Régions. Il s'agissait de représenter des organismes avec différents types de portage (public, associatif, lucratif, représentants d'employeurs) et de taille variable. Une attention a également été portée au fait de choisir des organismes porteurs d'action du champ préqualifiant et qualifiant, ces derniers étant potentiellement par le passé moins « habitués » au public visé par le PIC. Enfin, les organismes de formation devaient être implantés sur des territoires présentant différentes configurations.

Cinq études de cas ont été retenues en Occitanie :

1. **Les expérimentations AFEST (Actions de formation en situation de Travail)**. Dix expérimentations ont été lancées depuis 2019, avec une volumétrie limitée (162 personnes). Ces actions sont financées dans le cadre du Pacte via le dispositif Innov Emploi Expérimentation. Cette étude de cas permettra d'éclairer qualitativement la plus-value de ce type d'approche et les conditions de mise en œuvre, d'autant que l'AFEST est une thématique particulièrement suivie au niveau national comme en témoigne le lancement récent d'un appel à projet national par Pôle Emploi à ce sujet. Cette étude de cas permettra également de s'intéresser aux problématiques juridiques rencontrées dans le déploiement de l'AFEST (relatives au statut des demandeurs d'emploi et à des difficultés liées aux modalités des marchés publics). Par ailleurs, si l'AFEST vise à la fois un double objectif de réponse aux besoins en recrutements des employeurs et de montée en compétence des demandeurs d'emploi, la Région estime ne pas avoir de réelle visibilité sur l'effectivité du second objectif. En effet, les actions d'AFEST ne débouchent pas systématiquement sur une certification au sein de l'entreprise et il est difficile d'évaluer la réelle montée en compétence des stagiaires. Nos investigations permettront d'éclairer ce point.
2. **Le dispositif Innov Emploi Modernisation**. Action phare du Pacte mise en avant par la Région Occitanie pour son aspect innovant, qui estime d'ailleurs qu'elle n'aurait pas pu la lancer sans le pacte. Par cette action, la Région accompagne environ 300 organismes de formation (y compris hors PRF) à **renouveler leurs pratiques pédagogiques** et à **digitaliser leur formations**, par le biais de quatre prestataires experts en ingénierie pédagogique. Cette étude de cas nous semble particulièrement pertinente en ce qu'elle répond directement à l'objectif du Pic de **moderniser l'appareil formatif**. Elle concerne des sommes importantes : plus de vingt-huit millions d'euros ont été engagés sur cette action, permettant des accompagnements de 60 jours/hommes pour chaque organisme. Elle nous permettra **d'apprécier les effets concrets de cet accompagnement sur les transformations au sein des organismes de formation** (évolution des pratiques et postures des formateurs, amélioration des supports pédagogiques, impacts sur la pédagogie etc...) et **d'évaluer les effets sur les bénéficiaires**.

3. **Le dispositif Innov Emploi Recrutement.** Ce dispositif d'expérimentation vise à répondre à un besoin de recrutement repéré par les acteurs économiques du territoire auquel le PRF ne peut répondre, via le subventionnement de parcours de formation ajustés. Cette étude de cas nous permettra d'évaluer les effets en termes de rapprochement entre offre et demande de formation, et d'adéquation aux besoins des entreprises, un objectif national du PIC, via la mise en place de dispositifs agiles et innovants.
  
4. **Les Actions de Formation Conventionnées (AFC) Français Langue Etrangère (FLE) mises en œuvre par Pôle Emploi.** Le comité scientifique de la DARES a exprimé le souhait de faire apparaître dans les études de cas des actions menées par Pôle Emploi. Le cas du FLE est particulier en Occitanie, sa mise en œuvre est prise en charge au titre du Pacte par Pôle Emploi, car la Région estime ne pas être compétente sur ce type de formation. Il nous semble intéressant d'observer ces formations et d'analyser dans quelle mesure les crédits du Pic ont pu exercer une influence sur cette action. Nos entretiens avec les services de Pôle Emploi indiquent notamment que l'abondement des crédits du Pic ont permis d'adapter l'offre de FLE sur un plan qualitatif, par la diversification des modules, l'augmentation de la durée et du coût des parcours.
  
5. **Le dispositif de pré-qualification Projet Pro.** Il fait partie des dispositifs préqualifiants du PRF de la Région Occitanie, qui ont notamment été abondés par les moyens du PIC. Elle s'adresse à des publics non qualifiés afin de les remobiliser vers l'emploi et parvenir à la définition d'un projet professionnel. Le choix de cette étude de cas nous semble pertinent pour évaluer **les effets induits par le Pacte sur la sécurisation des parcours** et particulièrement **le passage des dispositifs préqualifiants à qualifiants**. Entrer par cette action de formation nous permettra en effet de porter un regard **sur le déploiement des comités passerelles** (copass'), action remarquable de la Région, qui sont des instances de coordination rassemblant l'ensemble des acteurs concernés par l'accompagnement des publics bénéficiaires des actions de formation préparatoires de la Région, afin de faciliter les échanges d'information. Les stagiaires de Projet Pro sont également en théorie **prioritaires pour intégrer des parcours certifiants par la suite**.

#### **Le terrain réalisé dans le cadre des études de cas**

Le détail de la méthode des études de cas a été élaborée « sur mesure » et diffère donc d'une action à l'autre, pour correspondre à la nature de ces dernières. Au total, **78 entretiens ont été réalisés auprès de 90 interlocuteurs différents**, parmi lesquels :

- Plusieurs entretiens préparatoires / de bilan avec les services du conseil régional et de Pôle Emploi ont été menés.
- Des entretiens auprès de **10 organismes de formation** ont été réalisés (certains ont été mobilisés sur plusieurs études de cas). Le terrain a pris la forme d'entretiens individuels ou de petits collectifs auprès d'une diversité de professionnels des organismes : dirigeants, coordonnateurs, formateurs ou accompagnateurs
- Des entretiens avec d'autres types d'acteurs impliqués dans le Pic : acteurs du SPE, entreprises.
- Des entretiens auprès de **37 stagiaires** / bénéficiaires d'un dispositif étudié.

**4 journées d’observation sont venues compléter notre terrain** (1 jour et demi sur Projet Pro, 1 demi-journée sur Innov Emploi Modernisation, 1 journée sur les AFC FLE, 1 demi-journée sur l’AFEST, 1 demi-journée sur Innov Emploi Recrutement)

Des entretiens complémentaires ont été réalisés lors de la dernière phase, avec notamment deux conseillers Pôle Emploi et un référent formation Mission Locale.

#### Focus sur les organismes de formation rencontrés

Pour chacune des études de cas, nous adoptons le parti pris d’analyser deux actions portées par deux organismes porteurs différents. Au-delà du critère financement Pic pour toutes les actions, voici les critères d’échantillonnage retenus :

- Temporalité de l’action (une action terminée et une action bien avancée pour chaque étude de cas)
- Type de territoire (rural / urbain, anciennement Languedoc Roussillon / anciennement Midi Pyrénées)
- Type de porteurs (taille de l’organisme de formation, type d’organisme de formation – public, privé, associatif).

Type	Portage	Bassin d’implantation (pour l’action retenue)
Organisme de formation 1	Parapublic	Envergure régionale / nationale
Organisme de formation 2	Associatif	Territoires urbanisés et jeunes
Organisme de formation 3	Parapublic	Envergure régionale / nationale
Organisme de formation 4	Privé	Territoires ruraux peu denses
Organisme de formation 5	Associatif	Territoire urbanisés et jeunes
Organisme de formation 6	Associatif	Territoire urbanisés et jeunes
Organisme de formation 7	Parapublic	Envergure régionale / nationale
Organisme de formation 8	Parapublic	Envergure régionale / nationale
Organisme de formation 9	Associatif	Territoires ruraux peu denses
Organisme de formation 10	Parapublic	Territoire urbanisés et jeunes

## 2.4.L’analyse statistique et documentaire

Un travail de recensement de l’ensemble des documents pouvant éclairer le cadre du déploiement du Pic a été réalisé. Parmi les documents mobilisés au niveau régional :

- Les différents documents de diagnostic dans le cadre de l’élaboration du Pacte,
- Les supports et compte rendu des groupes de travail,
- La description des actions dites « remarquables » et les différents documents de capitalisation produits en collaboration avec les régions, les évaluations des expérimentations menées,
- Les cahiers des charges concernant des marchés ayant été impulsés dans le cadre des Pacte (notamment ceux pour lesquels ont été repérés un effet de « transformation »),
- Les travaux du CESER (Conseil économique, social et environnemental)
- Les tableaux de suivis des crédits du PRIC de la Région.

Cette analyse à un niveau territorial a été complétée par l'analyse des indicateurs consolidés au niveau national. Selon les sources, les années de référence sont différentes, mais nous avons toujours travaillé avec les données disponibles les plus récentes :

- L'enquête des sorties de formation, ainsi que les bases ForCE et BREST de la DARES,
- Les tableaux de bord hebdomadaires de Pôle emploi (suivis des AIS),
- Le collecteur de données DGEFP concernant les appels à projet nationaux.

Nous avons également pris connaissance des travaux évaluatifs pilotés par le comité scientifique du PIC, notamment ceux concernant la région étudiée ou lorsqu'ils soulevaient des enjeux intéressants par rapport à ceux soulevés dans le cadre de cette monographie.

## 3. Les points de vigilance

### 3.1. Une analyse non exhaustive du PIC en région

Notre démarche avait d'abord pour objectif de répondre aux questions évaluatives présentées dans la partie 1.2 mais les travaux n'ont pas pu couvrir l'ensemble des actions créées dans le cadre des Pactes ou des dispositifs nationaux déployés au niveau régional. Seules cinq actions ont fait l'objet d'études de cas approfondies. Il faut également noter que certains dispositifs du Pacte se sont lancés seulement en fin de période. La présente évaluation permet finalement plus de rendre compte du déploiement « *in itinere* » du PIC que des impacts liés à celui-ci.

Certains aspects ont de fait moins été travaillés, notamment concernant les appels à projet nationaux en Occitanie. Pour rappel, certaines actions n'ont pas été retenues pour faire l'objet d'une étude de cas car elles étaient évaluées par ailleurs.

### 3.2. Les partis pris rédactionnels

#### **Des enjeux des travaux à la fois comparables et analytiques**

Comme cela a déjà été évoqué, les monographies régionales répondent à plusieurs objectifs. D'une part, elles doivent permettre de resituer finement le contexte du déploiement du PIC en région Occitanie de Loire, en suivant les axes de questionnements déterminés par le comité scientifique de la DARES. Ces éléments devaient être récoltés pour l'ensemble des huit régions et ainsi permettre une analyse comparative entre territoires. D'autre part, les éléments d'analyse gagnaient à être mis en perspective le déploiement du PIC avec l'historique des politiques de formation et d'insertion (notamment quant aux enseignements de l'évaluation du plan 500 000, mais également au-delà).

Pour chaque axe, nous avons donc formalisé des parties à dominante descriptive (bien que problématisées) pour donner à voir concrètement les avancées en région ; puis nous avons dédié une dernière sous-partie

permettant de prendre davantage de recul dans la réponse aux questions évaluatives. Les axes sont parfois présentés dans un ordre différent que celui initialement envisagé, afin de faciliter la lecture du livrable (certaines thématiques devant être décrites en premier lieu pour permettre la compréhension du reste).

Enfin, une conclusion générale permet de s'affranchir de cette entrée par axe, et d'apporter une lecture davantage systémique au déploiement du PIC en région.

### **Précision sur le vocabulaire utilisé**

Enfin, il nous semble important de repreciser les termes propres à l'écosystème du Plan d'investissement dans les compétences :

- Plan d'investissement dans les compétences (PIC) : Il s'agit de l'ensemble du programme, comprenant les appels à projets nationaux, les dispositifs ayant été renforcés comme le Contrat d'engagement Jeunes (CEJ), ainsi que les crédits délégués aux régions.
- Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) : cette terminologie correspond au nom du document régional signé par les différents partenaires, qui présentent les différentes actions déclinées dans le cadre des financements délégués au Région. Selon les Régions, les Pacte font plus ou moins référence aux appels à projets nationaux financés par le PIC.

# Avant-propos. Le contexte du PIC en Occitanie

Avant de présenter les principaux enseignements de cette évaluation, il est important de rappeler quelques grands éléments de contexte, à la fois concernant le contexte économique en Région Occitanie (1), le tissu des organismes en Occitanie (2) ainsi que quelques éléments clés du déploiement du PIC en région (3).

## 1. Une région avec une grande diversité de types de territoires

### Un dynamisme économique contrasté dans les différents territoires d'Occitanie

La région Occitanie rassemble 27 zones d'emploi aux caractéristiques et profils très variés. On peut regrouper ces zones d'emploi en quatre catégories, au regard de leur contribution à l'emploi et de leur dynamisme économique.

Tout d'abord, l'Occitanie se démarque par ses **deux grandes métropoles** : Toulouse et Montpellier. La première est la plus importante et **la plus attractive** : une large partie des actifs qui résident autour viennent y travailler, tandis que très peu de ses habitants travaillent dans les zones d'emploi aux alentours : le taux de stable, qui représente la part des actifs en emploi travaillant dans la zone où ils résident, y est de 95%, soit l'un des plus élevés en France. La zone d'emploi de Toulouse concentre 27% de l'emploi régional, et est caractérisée par la présence des secteurs de **l'industrie**, des fonctions de **fabrication, conception et recherche**, ainsi que par une part importante de l'emploi concentré dans les **gros établissements privés**. La zone d'emploi de Montpellier concentre elle 13% de l'emploi régional, et présente davantage des **fonctions liées à la santé et à l'action sociale**, ainsi que des **activités touristiques** importantes.

Bien que les zones de Toulouse et Montpellier concentrent à elles deux 80% des emplois créés en Occitanie entre 2007 et 2017, d'autres zones d'emploi présentent également un profil dynamique. Il s'agit surtout de celles **situées sur le littoral**, notamment Sète, Narbonne, Béziers et Agde-Pézenas. Ces zones sont caractérisées par une **forte activité touristique**.

Parallèlement à cela, les zones d'emploi de l'ouest et du nord de la région sont **moins denses et moins dynamiques** : bien que souvent relativement touristiques, **l'emploi y est souvent en déclin**.

Enfin, les zones d'emploi restantes présentent une **évolution de l'emploi stable** sur la période 2007-2017. C'est le cas de Carcassonne-Limoux, Albi ou Foix Pamiers, qui se caractérisent par une **économie diversifiée**, sans secteur d'activité prédominant. Ces zones d'emploi sont précédemment passées par une période de déclin industriel ou agricole, comme la fin de la production d'aluminium à Tarascon-sur-Ariège ou bien la disparition de l'industrie textile à Carcassonne et Mazamet.

Les secteurs de l'industrie et de l'agriculture restent pour autant bien présents en région Occitanie. Quatre zones d'emploi se démarquent par leur **profil agricole** : Mende, Millau, Castelsarrasin-Moissac et Auch, cette dernière employant la plus grande part d'actifs dans l'agriculture, à hauteur de 12%, contre 3% en France. **L'industrie** quant à elle, est extrêmement présente à Toulouse, mais pas que : elle se décline **en divers secteurs** (industrie aéronautique, industrie agro-alimentaire, industrie pharmaceutique), qui se répartissent sur différents territoires, respectivement Figeac-Villefranche, Nord-du-Lot, et Castres-Mazamet. Enfin, le **secteur tertiaire est structurant en Occitanie**, notamment avec des activités touristiques très présentes, mais également avec les fonctions liées à la santé et à l'action sociale.

### La dynamique de l'emploi et les difficultés de recrutement en région Occitanie

L'enquête Besoin en Main d'œuvre de Pôle Emploi détaille la dynamique de l'emploi et les écueils qui peuvent l'entraver en région Occitanie. Ainsi en 2019, **les projets de recrutement ont augmenté de 13%** par rapport à l'année précédente, avec les secteurs de la **construction (+38%)** et de **l'industrie manufacturière (18%)** comme principaux moteurs de cette hausse. Ce sont toutefois les services qui restent le secteur le plus recruteur, avec 6 intentions de recrutement sur 10 qui y sont portées. Par ailleurs, le fait que **près de la moitié (46%) des projets d'embauche concernent une activité saisonnière** révèle à quel point le tourisme et l'agriculture sont structurants en région Occitanie.

Ce sont les entreprises de moins de 10 salariés qui recrutent le plus : elles rassemblent 6 intentions d'embauche sur 10 en 2019. A noter également : **la part des contrats à durée indéterminée parmi les projets de recrutement a diminué entre 2018 et 2019**, passant de 37,8% à 33%, au profit des contrats de moins de 6 mois.

Toutefois, ce **dynamisme économique n'est pas également réparti sur le territoire** : plus de 4 projets sur 10 sont concentrés sur les départements de la Haute-Garonne et de l'Hérault. Par ailleurs, la proportion de **projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs est de nouveau en hausse**, passant de 37% en 2018 à 45% en 2019. Ce chiffre reste toutefois inférieur à la moyenne nationale, qui est de 50%. En Occitanie, ce sont les bassins d'emploi de Rodez (63%), Auch (58%), L'Isle-Jourdain (57%) et Millau (57%) qui affichent les parts de projets difficiles les plus importantes. Les secteurs souffrant le plus de ces difficultés à recruter sont ceux de la construction et de l'industrie. Hors saisonnier, les métiers concentrant les plus grandes difficultés à recruter sont, entre autres, ceux des services à la personne (aides à domicile et aides ménagères), conducteurs routiers, ingénieurs et R&D informatique, ouvriers qualifiés (maçons, carreleurs...), ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment.

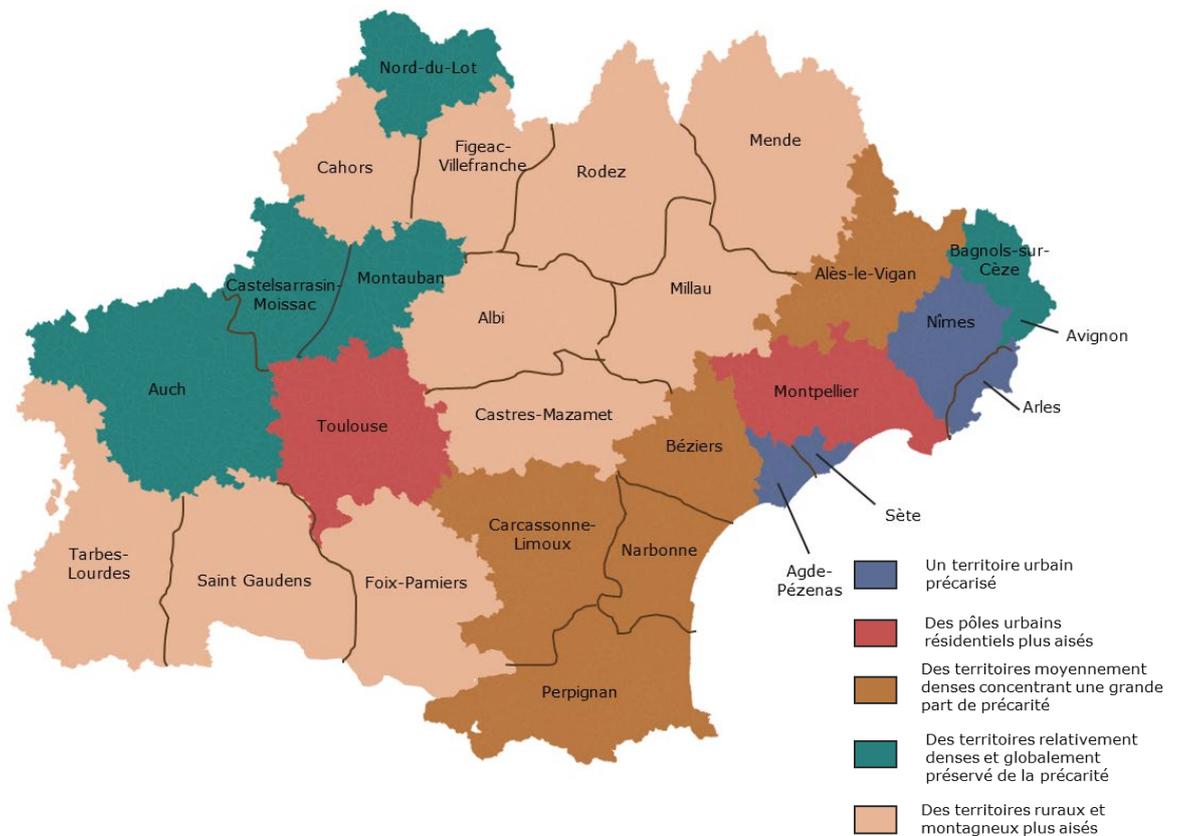
### Une région attractive, mais fortement marquée par la pauvreté et les disparités socio-économiques

**L'Occitanie figure parmi les régions françaises les plus attractives**, avec un taux annuel d'augmentation de la population de 0,7% sur la période 2013-2018. Pourtant, le taux de natalité est relativement faible et le vieillissement de la population marqué (99 personnes âgées de 65 ans ou plus pour 100 jeunes de moins de 20 ans). Ainsi, ce dynamisme est surtout porté par les **migrations internes** : ces nouveaux arrivants, qui incluent des retraités mais aussi des populations mobiles comme les cadres, les étudiants, ou encore des demandeurs d'emploi qui représentent un tiers des arrivants en 2016, viennent dynamiser la plupart des territoires de la région.

Pour autant, l'Occitanie, avec un **taux de pauvreté de 17,2% en 2018**, est la 4<sup>e</sup> région la plus pauvre de France. En outre, la région connaît de fortes disparités sur son territoire : le taux de pauvreté y varie entre 13,3 % en Haute-Garonne et 21,0 % dans les Pyrénées-Orientales en 2018.

## Typologie des territoires : une analyse via une ACP mêlant indicateurs populationnels et spécificités des zones d'emploi.

Réalisation de l'ACP (Analyse en Composantes Principales), une technique statistique de synthétisation des informations permettant de créer une typologie de territoires, pour laquelle nous avons utilisé une quinzaine d'indicateurs, provenant de diverses sources (Insee, Dares, CAF) : population (2018), densité de population (2018), taux de pauvreté (2018), part des jeunes NEET sur la population des 15-24 ans (2018), part des individus de 50 ans et plus parmi les demandeurs d'emploi (2018), part des demandeurs d'emploi de catégorie ABC dans la population active (2018), part des allocataires du RSA dans la population totale (2017), taux d'activité des 15-64 ans (2018), part des familles monoparentales au sein des familles avec enfant(s) (2018), part des femmes (2018), part des emplois dans le tertiaire (2018), nombre d'emplois (2018), part des actifs travaillant dans une autre zone d'emploi que leur zone d'emploi de résidence (2018), part des jeunes non diplômés (2018), part des demandeurs d'emploi de longue durée parmi les demandeurs d'emploi (2020), part des diplômés du supérieur (2018), part des actifs de 15-24 ans en emploi à temps partiel (2018).



Des territoires urbains précarisés : Nîmes, Arles (partie Occitanie), Sète et Agde-Pézenas

Les zones d'emplois de Nîmes, Arles (partie Occitanie), Sète et Agde Pézenas sont caractérisées par une densité beaucoup plus importante que la moyenne de la région. Ils concentrent une population précaire : la part des bénéficiaires du RSA et celle des familles monoparentales sont au-dessus des moyennes régionales. Ces territoires abritent en outre une jeunesse peu qualifiée, ainsi qu'une part importante de jeunes ni en emploi, ni en études (jeunes NEET – Ni en emploi, ni en études, ni en formation), qui font partie des publics prioritaires du PRIC. Les demandeurs d'emplois sont fortement représentés dans la population active, et le taux de chômage est élevé. Les emplois sont majoritairement tertiaires, correspondant à l'importance du secteur du tourisme dans ces territoires.

Des pôles urbains résidentiels plus aisés : Toulouse, Montpellier

Les zones d'emploi de Toulouse et Montpellier sont des territoires attractifs, fortement densifiés. La population y est davantage qualifiée que dans le reste de la région, avec notamment une part de la population diplômée du supérieur bien plus élevée. Les indicateurs de précarité sont plus faibles que la moyenne de la région, notamment le taux de pauvreté, bien que ces territoires connaissent de fortes disparités de revenus. La jeunesse est également davantage insérée, avec une faible proportion de jeunes non diplômés. Les emplois sont polarisés par le secteur tertiaire. Une écrasante majorité de travailleurs réside dans le même territoire que leur lieu de travail.

Des territoires moyennement denses concentrant une grande part de précarité : Perpignan, Carcassonne-Limoux, Narbonne, Béziers, Alès-le-Vigan

Le sud-est de la région est caractérisé par des territoires moyennement denses, concentrant une importante précarité. Ils connaissent une présence plus importante de jeunes non insérés peu diplômés, de bénéficiaires du RSA, de familles monoparentales, de demandeurs d'emploi de longue durée. Le taux de chômage est supérieur à la moyenne régionale. La part des seniors au sein des demandeurs d'emploi est plus élevée qu'ailleurs. Le taux d'emploi à temps partiel est également plus important que dans les autres territoires.

Des territoires relativement denses et globalement préservés de la précarité : Auch, Castelsarrasin-Moissac, Nord-du-Lot, Montauban, Avignon (partie Occitanie), Bagnols-sur-Cèze

La densité de population dans ce territoire correspond à la densité régionale. Ces territoires se situent également dans la moyenne régionale concernant les indicateurs de pauvreté. Ils sont, du reste, davantage touchés par le manque d'insertion et le manque de diplôme chez les jeunes, en comparaison avec le reste de la région. La population a tendance à davantage se déplacer dans d'autres zones d'emploi pour travailler que dans le reste de la région. L'économie est davantage diversifiée avec une polarisation moins forte du secteur tertiaire.

Des territoires ruraux et montagneux plus aisés : Cahors, Figeac-Villefranche, Rodez, Mende, Albi, Millau ; Castres-Mazamet, Foix-Pamiers, Saint-Gaudens, Tarbes-Lourdes

Ces territoires résidentiels sont caractérisés par une densité bien inférieure au reste de la Région. La population est relativement aisée, et les problématiques liées au manque de qualification sont moins importantes que dans le reste de la Région. L'économie est plus diversifiée que dans le reste de la région.

## 2. Un tissu d'organisme de formation réparti de façon hétérogène sur le territoire

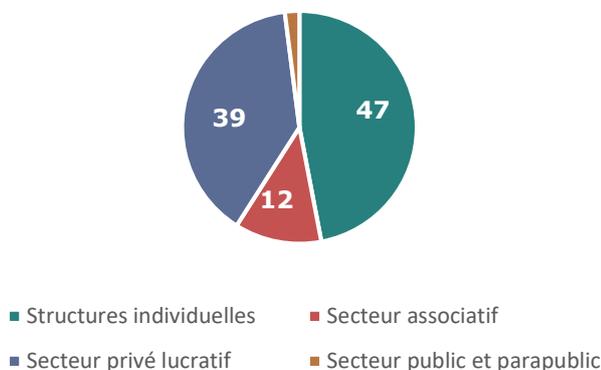
**Éléments synthétiques issus de la publication : le marché de la formation professionnelle en Occitanie, aperçu 2022 - Carif Oref et DREETS Occitanie.<sup>1</sup>**

La Région Occitanie est marquée par la présence d'une multitude d'organismes de formation, au nombre de 12 450 en juillet 2022 (organismes actifs uniquement). La formation continue d'adultes est l'activité principale de 22% de l'ensemble des organismes. Près de la moitié (47%) de organismes sont des

<sup>1</sup> <https://www.cariforefoccitanie.fr/content/uploads/2023/03/Le-marche-de-la-formation-professionnelle-en-Occitanie-aperçu-2022.pdf>

structures individuelles, un modèle qui progresse plus rapidement que les organismes privés et associatifs. Près d'un tiers des organismes de formation occitans détiennent la certification Qualiopi.

Type d'organismes



2% des organismes réalisent 55% du chiffre d'affaires de la formation professionnelle en Occitanie. Il s'agit pour moitié d'organismes publics ou parapublics.

Les organismes de formation sont concentrés dans trois régions, **la Haute-Garonne, l'Hérault et le Gard**. Ces départements sont également marqués par les plus fortes augmentations du nombre d'organismes entre 2021 et 2022. La Région est caractérisée par la

présence de territoires ruraux au sein de laquelle l'offre de formation est éparse voire absente. Les départements de la **Lozère, de l'Aveyron, du Lot et de l'Ariège** ont en effet les taux d'équipement (nombre d'organismes disponibles pour 10 000 habitants) les plus bas de la Région.

**Le financeurs de la formation professionnelle** : Entre 2019 et 2020, les organismes gestionnaires de la formation professionnelle (OPCO) voient leurs financement augmenter de 67%, alors qu'on observe une diminution de 12% pour les pouvoirs publics et de 23% pour les entreprises. Cette hausse est notamment liée aux mesures de soutien à l'apprentissage à la suite de la loi de 2018 pour la Liberté de choisir son avenir professionnel. Alors que les pouvoirs publics ont historiquement occupé la première place en tant que financeurs de la formation professionnelle, ils se situent en 2020 à la deuxième place (à la suite de la chute des dépenses de l'apprentissage).

Les organismes de formation financés par le conseil régional sont pour près de la moitié issus du secteur **associatif (46%)** (60% pour l'état et 38% pour pôle emploi). En 2020, la Région a dépensé 386,4<sup>1</sup> millions d'euros pour la formation professionnelle et l'apprentissage, avec 67% du budget destiné à la formation continue des demandeurs d'emploi, 23% destiné aux formations sanitaires et sociales et 9% des dépenses pour l'apprentissage.

### 3. Le PIC et le PACTE régional en synthèse

#### Le Pacte : trois grands axes déclinés en une vingtaine d'actions et des avenants

Le Pacte régional est signé en mars 2019. Les engagements financiers sont portés à plus d'1,4 milliards millions d'euros entre 2019 et 2022 (sans compter les avenants comme le Plan Jeunes, le plan demandeurs d'emploi de longue durée ou encore le plan de réduction des tensions). Cet engagement se traduit par un

<sup>1</sup> Précision de l'étude : le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) est mis en œuvre par la Région et le Pôle emploi. Cependant l'État est le financeur initial. Dans les BPF, les montants octroyés à la Région et au Pôle emploi dans le cadre des PIC figureront dans les produits « Conseils régionaux » et « Pôle emploi » et non « État ».

effort annuel constant de la part de la Région, s'élevant à 219,4M€ avant une renégociation en 2021 pour diminuer ce montant. Du côté de l'Etat, la dotation pluriannuelle est chiffrée à 535 millions d'euros lors de la signature (129,3 millions en 2019, 126,6 en 2020, 144,6 en 2021, 134,5 en 2022) en dehors des plans conjoncturels. Il est également revu à la baisse suite à la renégociation de l'avenant en 2021.

Le pacte poursuit donc **premièrement un objectif d'amplification et d'intensification des actions de formation préalablement existantes de la Région** (en cohérence avec les axes stratégiques du pacte), à destination des publics peu qualifiés. Ainsi, la Région et l'Etat ont dans le cadre du pacte eu l'ambition dès 2019 de permettre la formation de 20 000 demandeurs d'emploi supplémentaires par rapport à 2018, (ce qui revient à une hausse de 33% des places en formation), répartis équitablement entre les dispositifs de formation portés par la Région et Pôle Emploi, et de poursuivre cette amplification quantitative en 2022. L'avenant signé en 2021 prévoit également une augmentation quantitative des places de formation à destination des jeunes. Le Pacte a été prorogé en 2023 pour une année supplémentaire. L'architecture globale des Pactes était initialement la même pour l'ensemble des Régions.

Ceux-ci devaient s'organiser autour de 3 grands axes, avec une répartition fléchée des crédits du PRIC.

- Axe 1 : proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leurs contenus au regard des besoins de l'économie en temps réel et de la prospective (50% des crédits, soit 298M€)
- Axe 2 : Garantir l'accès des publics les plus fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés (43% des crédits, soit 225M€)
- Axe transversal : s'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant les formations (7% des crédits, soit 39M€).

### Une grande hétérogénéité des dépenses permises par les crédits additionnels

Le pacte rassemble quarante-cinq actions, distinguées entre les actions qui concernent le renforcement de l'offre de formation (16) et les autres actions (29). Seules vingt-huit actions font l'objet d'une fiche-action. La temporalité des différentes actions peut varier entre trois catégories : les actions déployées en 2019, les actions déployées dès 2019 et devant être étendues sur l'ensemble du pacte et les chantiers structurants, sur toute la période du pacte. Neuf actions remarquables particulièrement innovantes et structurantes ont été identifiées par l'Etat et la Région, et sont détaillées ci-dessous (voir en annexe la liste complète des actions remarquables).

Comme évoqué précédemment, les axes stratégiques du pacte s'inscrivent en cohérence avec la politique régionale pré-existante. Plusieurs enjeux stratégiques structurent les actions à mettre en place. L'axe 1 du pacte synthétise la volonté commune de l'Etat et de la Région **d'agir sur l'offre de formation afin de remédier au manque de qualification**. Le manque d'adéquation avec les compétences recherchées par les entreprises est en effet un facteur structurant explicatif de l'important taux de chômage dans la Région. **La prise en compte de l'évolution et de la transformation des métiers**, un axe déjà présent dans la politique régionale pré pacte, est un enjeu incontournable du pacte occitan. A travers l'axe 1, le pacte entend y remédier en jouant sur plusieurs leviers :

- **Renforcer quantitativement l'offre de formation qualifiante** (certifiante et professionnalisante) prévue dans le PRF 2019-2022 (avec un objectif de 13 500 places supplémentaires pour l'année 2019).

- L'instauration de **modules additionnels aux parcours qualifiants** (action remarquable), destinés à améliorer la polyvalence des demandeurs d'emploi, dans toutes les filières du PRF. En plus de ces modules, le pacte a pour ambition le renforcement des **compétences techniques** (*hard skills*) des personnes dans les métiers en tension<sup>1</sup> afin de rapprocher l'offre et la demande d'emploi, mais également les **savoirs-être**s (action remarquable), jusqu'ici non adressés par la politique régionale, grâce à des modules obligatoires intégrés dans les cahiers des charges des offres de formation.
- **Renforcer l'écosystème de formation à distance**, axe travaillé par la Région depuis 2004, en accompagnant les organismes de formation via des solutions techniques et le déploiement de tiers lieux à destination des stagiaires, mais également en permettant l'accès pour tous à une nouvelle offre de service en ligne grâce au projet **Occitanie-e-formation** (action remarquable).
- Intensifier la relation avec les entreprises pour lutter contre les offres d'emploi non pourvues, en travaillant sur **le rapprochement de l'offre et la demande d'emploi**, notamment grâce à Innov Emploi Recrutement (cf ci-dessus) qui doit permettre de répondre rapidement aux besoins des entreprises en subventionnant de nouveaux modules de formation. Un accent est mis dans le pacte sur l'accompagnement des entreprises pour répondre à leurs besoins en compétences numériques, à travers la plateforme Digitalskills.
- Dans le prolongement de réflexions initiées par le Carif Oref<sup>2</sup> de la Région en amont, le pacte a pour ambition **d'expérimenter la formation en situation de travail (AFEST)** (action remarquable), via la construction de parcours adaptés. Trois projets expérimentaux sont financés dans le secteur du BTP, de la grande distribution et du bâtiment.

Le déploiement des efforts des financeurs afin de **permettre à un public peu qualifié éloigné de l'emploi d'entrer en formation** est une priorité nationale traduite dans les objectifs du PIC et des différents pactes. La Région Occitanie se situe dans la lignée de cet engagement. L'Etat et la Région ont identifié plusieurs enjeux structurants permettant d'agir pour la montée en compétences de ce public, incarnés dans l'axe II du pacte :

- Le développement d'une offre pour **accéder à un premier niveau de qualification comme une première étape de remobilisation**, dans une logique de parcours sans couture. Le pacte entend renforcer les dispositifs préqualifiant prévus dans le cadre du PRF 2019-2022 à destination du public éloigné de l'emploi, comme le dispositif « Projet pro ». Le pacte met également l'accent sur la maîtrise des savoirs fondamentaux à destination de **publics cibles spécifiques** à travers les dispositifs prévus dans le cadre du PRF, de **lutte contre l'illettrisme** (Lectio) et contre le **décrochage scolaire** (Déclic, à destination des jeunes mineurs décrocheurs (action remarquable). Un dispositif à destination des **personnes sous-main de justice** (Avenir) est également prévu dans le cadre du pacte. Si ces dispositifs n'étaient pas déployés avant 2019, ils avaient été pensés en amont du pacte lors de la réflexion stratégique précédant la mise en œuvre du PRF. Concernant les dispositifs FLE les dispositifs existants sont exclusivement portés par Pôle Emploi dans le cadre du pacte.
- La volonté de l'Etat et de la Région de **renforcer la fluidité et la sécurisation des parcours pour éviter les ruptures** se traduit par de nombreuses actions. Le pacte entend mettre l'accent sur l'articulation des différents acteurs du monde de la formation et de l'emploi à travers l'instauration et l'intensification des comités passerelles « **COPASS'** » (action remarquable). Ces comités

<sup>1</sup> Particulièrement dans les métiers de l'industrie et de la mécanique automobile

<sup>2</sup> Le 9ème forum des métiers de la formation et de l'accompagnement, organisé à Montpellier par le Carif-Oref Occitanie le 16 novembre 2018, a traité le sujet de la formation en situation de travail : « Formation en situation de travail : comment repérer et transmettre les compétences et l'expérience ? », Pacte Occitanie, page 53

regroupant prescripteurs et opérateurs ont été généralisés en 2019 à l'échelle de chaque bassin d'emploi. Ces modalités de coordination entre acteurs n'impliquent pas de moyens financiers spécifiquement fléchés, mais visent à accroître le partage d'information et faciliter la reprise de parcours. Le pacte introduit en effet la logique de « **suspension de parcours** », afin de garantir à des stagiaires confrontés à des ruptures de parcours la reprise d'une formation.

- Le renforcement de l'accès à la formation d'un public fragile est également abordé dans le pacte par une volonté **d'intensification et d'individualisation de l'accompagnement**. Le pacte prévoit en effet la mise en place de référents unique de parcours, qui seront articulés avec les référents prescripteurs dans le cadre des COPASS. Des actions d'accompagnement sont également prévues, comme la mise en place d'un club de recherche d'emploi au sein des Quartiers Prioritaires Politique de la Ville (QPV), visant à favoriser la recherche collective et le partage d'expérience entre demandeurs d'emploi souvent isolés. L'extension du dispositif Pass Emploi visant à attribuer un « coach emploi » pendant un an aux demandeurs d'emploi en QPV est également envisagée dans le cadre du pacte.
- Pour finir, l'Etat et la Région ont identifié un enjeu fort de **réduction des inégalités territoriales** d'accès à la formation, concrétisé dans le pacte par des actions d'allers vers et de renforcement du maillage partenarial sur les territoires. Dans le cadre de sa politique régionale, la Région Occitanie avait préalablement instauré la mise en place de Maisons de la Région, que le pacte permettra de déployer afin d'apporter l'information sur l'offre de formation au plus près des territoires. Plusieurs actions sont pensées dans le but de mieux repérer le public et de diffuser l'information. Au-delà d'ateliers d'information ciblant des métiers, d'un travail auprès des familles sur l'orientation et sur l'image des métiers, le pacte a par exemple permis de développer **un bus itinérant allant à la rencontre du public dans les zones rurales et dans les QPV** (action remarquable) pour proposer des actions d'information et de sensibilisation à la formation.

Si la logique expérimentatrice est également essaimée dans les deux premiers axes du pacte, l'axe transverse est spécifiquement dévolu au **financement d'innovations destinées à développer de nouvelles approches de pédagogiques**, et des **systèmes d'information axés sur l'identification des besoins en compétences** :

- L'anticipation des besoins des entreprises, axe structurant du CPRDFOP de la Région Occitanie, est également travaillé dans le pacte au travers du développement de **nouvelles approches liées aux données de l'emploi**. La Région avait préalablement au pacte entamé des démarches prospectives en commandant une étude à Microsoft relative à la qualité de ces données et à la stratégie de diagnostic des besoins. Dans une logique de modernisation de l'appareil statistique, le pacte met l'accent sur la **création de plusieurs outils innovants destinés à renforcer la veille sur les besoins en compétences des entreprises et du public**. Le pacte prévoit ainsi la création d'un observatoire spécifique à destination des publics éloignés de l'emploi, et **d'un observatoire 4.0 (appelé OccitanIA par la suite)** (action estampillée « remarquable » au sens du PIC) fondé sur l'intelligence artificielle, destiné à enrichir les diagnostics de la Région.
- L'un des axes phares du pacte occitan en termes de transformation de l'écosystème de formation repose sur un **plan de modernisation de l'offre de formation** (action remarquable) à destination des organismes de formation. Les leviers financiers vont permettre aux organismes de formation d'être appuyés par des structures expertes sur la réingénierie complète de leur dispositif de formation. L'accompagnement concernera à la fois la **conception de ressources pédagogiques adaptées** (vidéos pédagogiques, outils d'animation), l'acquisition **d'équipements innovants** (outils de réalité virtuelle) et **la montée en compétence des**

**formateurs.** Le plan de modernisation s'appuiera en partie sur les avancées des sciences cognitives et des neurosciences en termes de pédagogie.

- Pour finir, le pacte prévoit **de renforcer la qualité de l'offre formative via un accompagnement renforcé pendant la formation, s'appuyant sur des ressources digitales innovantes.** Le déploiement de la **plateforme ANIE** dans le cadre du pacte, initialement développée par la Région à destination des candidats à l'apprentissage, a pour ambition de faciliter la mise en relation des stagiaires et demandeurs d'emploi avec les employeurs. Le pacte prévoit également de **systematiser le recours à la plateforme ANOTEA**, développée par Pôle Emploi, afin de recueillir l'avis des stagiaires sur leur expérience et ainsi améliorer la qualité de l'offre formative.

### Les appels à projets nationaux : une lecture partielle et une estimation approximative

Il est compliqué d'avoir une vision exhaustive du déploiement du Pic en région compte tenu de l'absence de pilotage unifié de l'ensemble du Plan. Les crédits régionaux dans le cadre des Pactes ont bien évidemment représenté un élément d'investigation central dans notre travail. Les autres dispositifs, notamment ceux pilotés au niveau national, sont plus difficilement abordables par région<sup>1</sup>. Il faut bien rappeler la distinction entre les différents programmes nationaux :

- Les appels à projet nationaux concernent des expérimentations et ont fait l'objet de remontées systématiques, comme c'est notamment le cas de : réfugiés, 100% inclusion, Invisibles, Prépa compétences<sup>2</sup>.
- Les actions nationales abondées par le PIC. Certaines sont portées par des opérateurs uniques (Pôle emploi, AFPA) comme c'est notamment le cas de : valoriser son image (VSI), Prépa compétences. Pôle emploi suit les entrées de ces dispositifs dans son tableau de bord (ainsi que des compétences PEC). D'autres dispositifs semblent eux davantage échapper à une comptabilité nationale (Emile ...).
- Enfin, une partie des financements nationaux PIC interviennent en complémentarité d'une offre déjà existante dans le droit commun, qu'ils renforcent : c'est par exemple le cas du PIC IAE, du financement des EPIDE ou des E2C, etc. Les acteurs rencontrés ne perçoivent d'ailleurs pas systématiquement que ce renforcement des programmes relève du PIC.

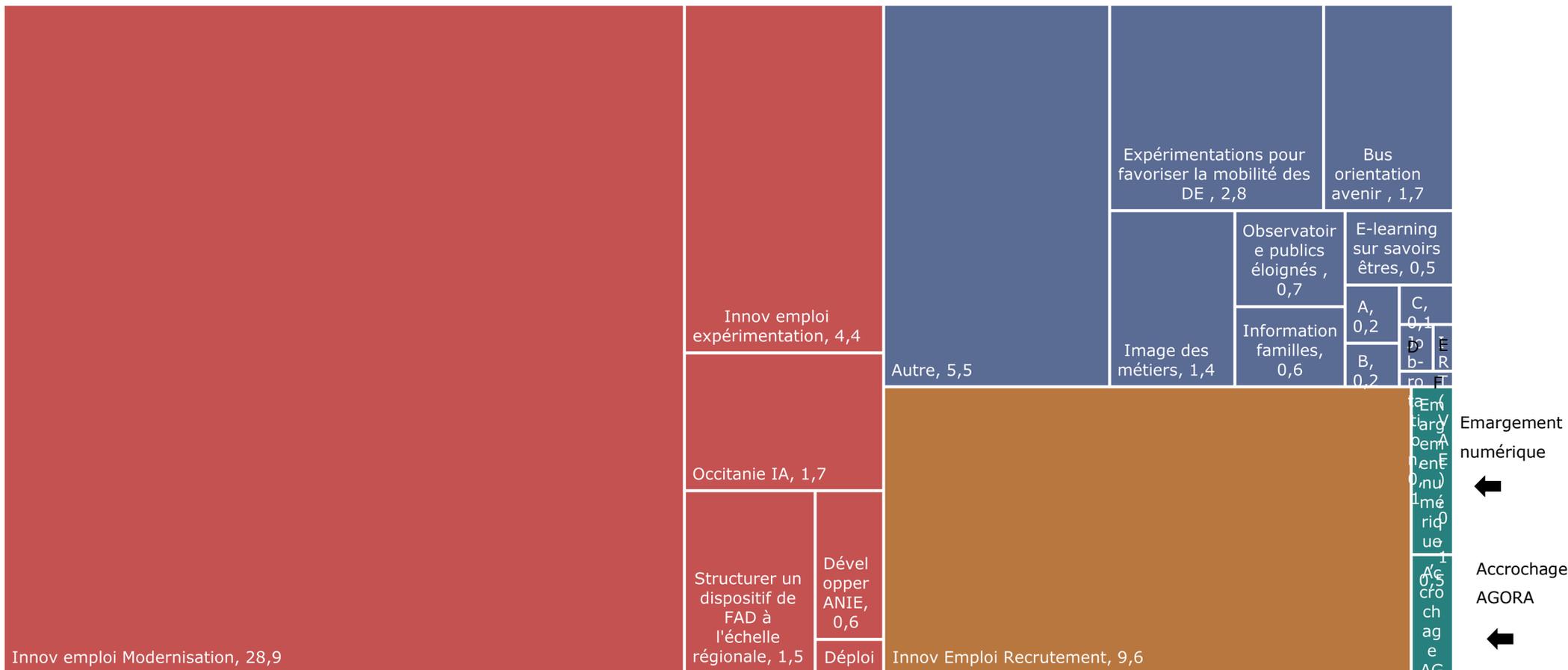
De plus, ces programmes ne sont pas comparables en termes de nombre d'entrées car ils donnent lieu à des parcours d'une durée très variable. Par exemple, VSI est une prestation de seulement quelques jours, quand les dispositifs comme Prépa apprentissage durent en moyenne plusieurs mois en Occitanie. Une partie des dispositifs jeunes pouvaient par ailleurs être articulés avec d'autres (c'est-à-dire cumulés), comme cela a été le cas de la Garantie jeunes et de Prépa apprentissage (double statut du jeune).

---

<sup>1</sup> L'ensemble des programmes nationaux financés et cofinancés par le PIC sont disponibles à cette adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/les-actions-et-les-projets-cofinances-par-le-pic/>

### Répartition des crédits du Pacte en dehors du renforcement de l'offre de formation (sommes conventionnées 2019-2021 hors plans jeunes) en M€ - 62,4M

■ Investissements à moyen terme ■ Actions de transformation par l'innovation ■ Autres actions ■ Enrichissement de l'offre



Source : Tableau de suivi financier Région Occitanie. Traitement Asdo études

- A- Favoriser l'accès des jeunes à la formation
- B- Dispositif pair à pair club de recherche d'emploi ou formation – 0,2
- C- Digitalskill – 0,1
- D- Job rotation – 0,1
- E- IRT (VAE) – 0,1
- F- Atelier Cibl'info-métier orientation – 0.1

# Axe 1. Stimuler l'engagement vers et dans la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi

Le premier axe de questionnement du comité scientifique concerne les publics mobilisés sur l'offre de formation. Un des objectifs initiaux du Pic était en effet de cibler prioritairement les jeunes et les demandeurs d'emploi peu qualifiés. Cela représentait un enjeu de premier plan compte tenu des difficultés de *sourcing* qui ont été observées lors du précédent plan 500 000 mais aussi dans d'autres programmes et dispositifs organisés autour de l'accès à la formation.

Cet axe se décline en plusieurs grandes questions évaluatives :

- Dans quelle mesure le PIC a-t-il permis de cibler et de motiver l'ensemble des publics cibles ? Notamment les publics prioritaires (demandeurs d'emploi de longue durée, résidents en quartier prioritaires politique de la ville ou en zone de revitalisation rurale, publics handicapés, allocataires du RSA ...) ? Par quels moyens et quelles méthodes ? Comment la mobilisation des publics s'est-elle opérée ? Quelle en a été la traduction dans la conception des Pactes et de ses programmes ? D'un point de vue institutionnel, qu'est-ce que cela implique pour les acteurs de l'écosystème régional et notamment le service public régional de l'orientation (SPRO) ?
- Les partenaires ont-ils construit des stratégies particulières en la matière ? Cette orientation a-t-elle donné lieu à la création, au renforcement ou au renouvellement de partenariats, notamment avec les communes ou Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) mobilisés sur la politique de la ville, ou les Départements compétents sur le champ du RSA ?
- Quelles pratiques ont été déployées par les acteurs en charge de l'emploi et de la formation pour assurer la mobilisation de ces publics du PIC dans le temps ? Quelle a été l'organisation des différents réseaux ? Concrètement, quels sont les principaux acteurs du *sourcing* ? Repère-t-on une forme de spécialisation dans les pratiques d'orientation en fonction de la nature des réseaux d'opérateurs, de la typologie des publics accompagnés, ou encore des territoires infrarégionaux ?
- *In fine*, comment a été conciliée l'ambition, porteuse de tension, de faire plus et de faire mieux ? Comment les structures d'orientation et les conseillers articulent-ils des objectifs quantitatifs en augmentation, et des objectifs qualitatifs renforcés notamment en ce qui concerne le ciblage des publics prioritaires, ou encore la coopération avec les organismes de formation ?

Cette première partie se propose de présenter la stratégie régionale de mobilisation du PIC par rapport au niveau de départ de la Région (1). Elle décrit ensuite l'échec du PIC à accroître l'accès d'un public peu qualifié en formation (2). Enfin, elle explique que le PIC n'a pas permis de réinterroger en profondeur la mobilisation du public.

# 1. Une Région « modèle » pour qui le PIC était une opportunité de capitaliser sur un PRF qui répondait aux objectifs nationaux

## 1.1. Une logique d'abondement grâce au PIC, pour « renforcer » une intervention régionale déjà attentive à la formation des moins qualifiés

### **Une Région qui partait d'un niveau élevé concernant l'attention aux demandeurs d'emploi non qualifiés**

La Région Occitanie a développé une politique de formation ambitieuse en amont du Pic, notamment à destination des demandeurs d'emploi ayant peu accès à la formation professionnelle. Ce constat est partagé par de nombreux acteurs, qui reconnaissent le caractère complet du Programme Régional de Formation (PRF). La Région Occitanie avait dans le cadre de son CPRDFOP 2016-2021 affirmé une politique de formation régionale centrée sur trois enjeux majeurs :

- La **recherche de justice sociale à travers l'accent mis sur les publics éloignés de l'emploi** et le développement de l'offre de formation sur l'ensemble du territoire, dans un souci de **péréquation**.
- L'articulation entre la formation et les politiques de l'emploi passant par **l'identification des besoins des entreprises et l'anticipation des compétences futures**.
- Un accent mis sur le **déploiement de l'innovation**, dans tous les aspects touchant la formation.

**Le Conseil Régional Occitanie a adopté depuis plusieurs années une politique volontariste en termes de formation.** L'Occitanie est d'ailleurs la première région française en termes de volume de formation proposé aux demandeurs d'emploi, avec 86 400 places à destination de ce public en 2017, tout financeurs confondus.<sup>10</sup> Dans son rapport « La formation des demandeurs d'emploi » (2018), la Cour des Comptes fait état des dépenses très conséquentes sur la formation professionnelle en Occitanie en 2016, en comparaison avec les autres régions françaises.

Selon une étude du Carif Oref, le Conseil Régional en Occitanie consacre en 2021 483,1 millions d'euros au financement de la formation professionnelle (continue et apprentissage), soit 9,1% de la dépense nationale des Conseils Régionaux pour la formation. **L'Occitanie fait d'ailleurs partie des sept régions où le Conseil régional est le premier financeur** de la formation des personnes en recherche d'emploi. En 2017, le public peu ou pas qualifié représentait 55% des entrées en formation (tout financeur confondu)<sup>11</sup>. Concernant les financements publics destinés à la formation professionnelle des publics spécifiques (demandeurs d'emploi, bénéficiaires du RSA et de l'allocation adultes handicapés, etc.), la Région participe à 59% des financements en 2019.<sup>12</sup>

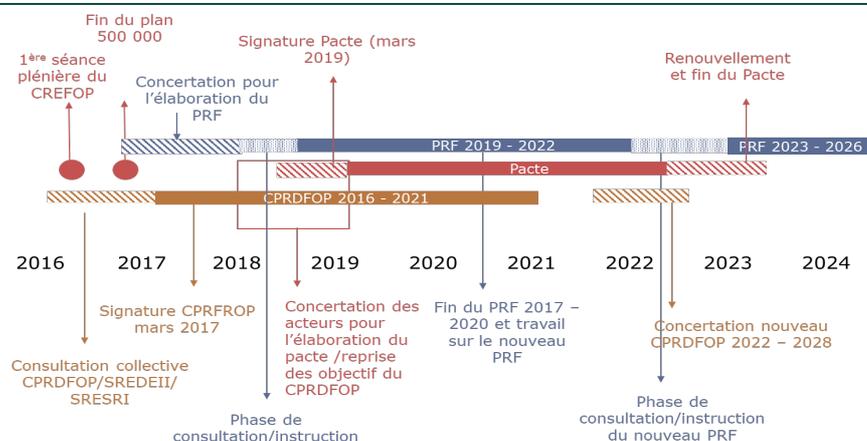
Le PRIC est ainsi venu s'inscrire en Occitanie dans un cadre régional préexistant, qui accordait déjà une part importante à la formation des demandeurs d'emploi peu qualifiés. La priorité 5 du CPRDFOP, signé en mars 2017 avant l'arrivée du Pic et du PRIC, **avait fait de l'accompagnement des plus fragiles et**

<sup>10</sup> Les chiffres clés de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi en 2017 – Région Occitanie : Pôle emploi Occitanie – Statistiques, Etudes et Evaluations

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Carif Oref Occitanie, Le marché de la formation professionnelle en Occitanie, 2021 [https://www.cariforefoccitanie.fr/content/uploads/2021/12/Etude-regionale-BPF\\_09-12.pdf](https://www.cariforefoccitanie.fr/content/uploads/2021/12/Etude-regionale-BPF_09-12.pdf)

**de l'accès à un premier niveau de qualification une cause d'intérêt régional.** Cette volonté politique de prioriser l'égalité des chances s'est ensuite confirmée dans la structuration d'un nouveau Plan Régional de Formation (PRF) 2019-2022 (dont la phase de concertation s'est déroulée dès 2017 **avant la mise en œuvre du Pic**).



La politique régionale d'offre de formation, incarnée dans le Programme Régional de Formation (PRF), **s'inscrit en totale continuité du CPRDFOP, et est donc cohérente avec les objectifs du Pic.**

L'arrivée du Pic en Occitanie s'inscrit donc dans le contexte (qui n'est pas neutre) de lancement des nouveaux marchés du PRF. Conçus avant le Pic, le PRF 2019-2022 structure l'offre de la Région en deux grands types de formation, cinq dispositifs pré-qualifiants<sup>13</sup> (appelés programmes préparatoires) et trois dispositifs qualifiants. Les programmes préparatoires représentent 30% du nombre d'entrées en formation en 2019.

Les nouveaux dispositifs pré-qualifiants issus du PRF 2019-2023 visent spécifiquement les publics les plus éloignés de l'emploi. Début 2018, avant le lancement de la phase de concertation liée au Pic, les documents de la Région présentent les grands enjeux auxquels est censé répondre le PRF. Sont cités entre autres, la nécessité « *d'apporter une réponse aux publics en difficulté (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes, décrocheurs, bénéficiaires du RSA)*<sup>14</sup> », mais également « *sécuriser les parcours et renforcer les dispositifs de remise à niveau* ».

<sup>13</sup> 4 dispositifs plus le financement des écoles régionales de la 2<sup>ème</sup> chance

<sup>14</sup> Document de présentation du PRF aux partenaires et organismes de formation, janvier 2018, Région Occitanie

**Tableau 1 : Les dispositifs pré-qualifiants du PRF 2019-2022 de la Région Occitanie**

Dispositif	Public visé	Description	Durée	Rémunération
<b>Projet Pro</b>	Demandeur d'emploi de plus de 16 ans s'inscrivant dans une démarche d'accès ou de retour à l'emploi	Permettre aux publics éloignés de l'emploi de définir un projet professionnel, acquérir les savoirs de base et consolider une orientation professionnelle S'inscrire dans une dynamique de qualification et d'insertion professionnelle	Deux phases : Définition du projet professionnel en moyenne 300h Consolidation du projet professionnel en moyenne 250 à 300h	Oui
<b>Lectio</b>	Tout statut (y compris les non demandeurs d'emploi). <i>Si initialement Lectio n'était pas ouvert au public FLE, la Région a été plus souples par la suite</i>	Permettre aux personnes illettrées de sortir de leur situation d'illettrisme en validant le niveau 2 du référentiel ANLCI	Formation à temps partiel n'excédant pas 12 mois	Non
<b>Déclic</b>	Mineurs de 16 ans et plus sortis du diplôme du système scolaire	Raccrocher le public des jeunes décrocheurs pour leur permettre d'acquérir des prérequis nécessaires à une entrée en formation du Programme Régional de Formation, un retour à une formation initiale ou un emploi en alternance (apprentissage)	300h	Non
<b>Avenir</b>	Détenus incarcérés	Favoriser l'insertion des personnes placées sous-main de justice et contribuer à la prévention de la récidive en leur permettant : - de définir et/ou valider un projet professionnel - d'acquérir des compétences reconnues par l'accès à des actions certifiantes et/ou qualifiantes De s'inscrire dans une démarche d'insertion professionnelle (sécurisation du parcours)	Entre 80 et 800 heures	Oui
<b>E2C</b>	Public 18 à 25 ans, avec dérogation possible pour les 26-30 ans	Offrir à un public jeune très éloigné de l'emploi l'opportunité d'une insertion sociale et professionnelle à travers : - l'individualisation des parcours de formation (coaching), - l'alternance école entreprise avec 40 % du temps de formation en entreprise, la reconnaissance de compétences personnelles et sociales.	6 à 9 mois	Oui

La politique régionale occitane se situait ainsi déjà en cohérence avec les priorités nationales à l'origine du Pic, intégrant l'accent sur les publics peu qualifiés, la transformation et la modernisation de l'offre de formation et la réponse aux besoins des entreprises.

« *Compte tenu de l'ADN en Occitanie et des marqueurs politiques, on n'a pas eu de grandes difficultés, il y avait une convergence entre les orientations politiques du Pic et celles de l'Occitanie. **On a des formations qui couvrent le pré qualifiant et le qualifiant, on mène à une qualification reconnue, des diplômes, et majoritairement des formations qualifiantes niveau CAP, bac ou bac+2. On est pile dans la cible.*** » (Région)

En 2018, la Région Occitanie fait partie des régions ayant les plus hauts taux d'accès à la formation (toute formation, hors CPF autonome) des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi à 12 mois. Ce taux est de 11,1%. Il est intéressant de noter que le taux d'accès la formation des demandeurs d'emploi peu qualifiés (niveau infra-bac) est le deuxième plus élevé, et supérieur à la moyenne nationale (11,4%).

**Tableau 2 : Taux d'accès des demandeurs d'emploi à la formation, par type de formation et niveau de certification**

2018, hors CPF autonome	Taux d'accès DE		Taux d'accès DE infra-bac	
	Toute formation	Formation certifiante	Toute formation	Formation certifiante
Guadeloupe	9,2	2,8	8,6	2,5
Martinique	10,8	3,1	10,4	2,6
Guyane	7,2	2,1	6,4	1,8
Réunion	9,6	2,7	9,4	2,3
Mayotte	10,7	3,1	9,1	2,6
Ile-de-France	7,0	2,3	7,2	2,2
Centre-Val de Loire	11,4	3,4	11,5	2,9
Bourgogne-Franche-Comté	10,8	5,4	11,2	5,2
Normandie	10,6	3,6	10,5	3,3
Hauts-de-France	10,8	2,1	10,9	2,0
Grand-Est	10,9	4,7	10,8	4,4
Pays de la Loire	11,8	6,2	11,4	5,7
Bretagne	11,6	4,6	12,3	4,0
Nouvelle-Aquitaine	10,7	3,7	10,8	3,6
<b>Occitanie</b>	<b>11,1</b>	<b>2,5</b>	<b>11,4</b>	<b>2,3</b>
Auvergne-Rhône-Alpes	10,3	3,7	10,1	3,4
Provence-Alpes-Côte d'Azur	9,1	3,7	9,2	3,5
Corse	10,1	3,9	9,2	3,1
<b>France entière</b>	<b>10,0</b>	<b>3,4</b>	<b>10,1</b>	<b>3,2</b>

Source : Dares, base ForCE, 2018

**La philosophie du Pacte en Occitanie, une politique quantitative de renforcement de l'offre à l'identique qui passe par le gonflement du pré-qualifiant pour toucher le public cible**

Comme nous l'avons explicité, il est nécessaire de rappeler que l'Occitanie était une région déjà particulièrement avancée sur sa politique de formation à l'égard des publics peu qualifiés et éloignés de l'emploi. Ce constat est d'ailleurs partagé par l'ensemble des acteurs rencontrés. Il explique en partie les grands choix ayant été opérés dans l'allocation des moyens du Pic/Pacte.

Les résultats encourageants de la politique régionale de formation et ses orientations en adéquation avec la philosophie du Pic au niveau national ont donc poussé la Région à adopter la stratégie de mobiliser les crédits du Pic majoritairement sur l'achat de places de formation supplémentaires, pour renforcer les nouveaux dispositifs du PRF. En effet, les programmes pré-qualifiant ciblant de fait le public prioritaire du Pic, la Région et de l'Etat ont ainsi fait le pari que le renforcement de places sur ces dispositifs permettrait de répondre aux objectifs du Pic et ainsi de toucher mécaniquement davantage ce public.

La contractualisation dans le cadre du PRIC a ainsi été l'occasion de formaliser davantage l'engagement envers les publics prioritaires. Conformément aux orientations nationales, le Pacte cible un public éloigné de l'emploi. Il vise notamment deux types de publics, les personnes faiblement qualifiées (niveau V, Vbis, VI ou IV sans diplôme), ainsi que les jeunes NEET, ni en emploi, ni en formation, ni accompagnés par le service public de l'emploi. De plus, le pacte accorde **une attention particulière** en direction de publics spécifiques au sein de ces catégories. C'est le cas du public résidant en Quartier Prioritaire de la politique de la ville (QPV), en Zone de Revitalisation Rurale (ZRR), les personnes en situation d'illettrisme ou d'illectronisme, les parents isolés, les personnes sous mains de justice, et les bénéficiaires de la protection internationale. Concernant le public en situation de handicap, le Pacte soulève la question de la mobilisation de ce public cible par l'injonction de renforcer leur accès aux dispositifs de droit commun.

Entre 2019 et 2022, la Région a engagé 484,9 millions d'euros de crédits du PRIC (en dehors des différents plans conjoncturels et de la revalorisation nationale de la rémunération des stagiaires). Les crédits fléchés sur l'achat de places supplémentaires sur des dispositifs existants (et les dépenses de rémunération allant avec) **représentent 88% de ce montant**, soit 427,5 millions d'euros<sup>15</sup>.

Les ambitions du Pacte sur l'axe 2 du PIC, garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiant par la consolidation des compétences clés sont donc traduites prioritairement par l'effort quantitatif visant à renforcer les programmes pré-qualifiants. Quatre-vingt-quinze millions d'euros ont été engagés sur les crédits du PRIC entre 2019 et 2022, pour renforcer les programmes Projet pro, Déclic, Lectio et Avenir, **soit 22% des crédits totaux du PRIC** (en dehors des différents plans conjoncturels et de la revalorisation nationale de la rémunération des stagiaires).

**Tableau 3 : Détail du renforcement du dispositif Projet Pro dans le cadre du Pacte régional**

Année	Nb total de places commandées	Dont nb de parcours PIC	% du total
2019	11312	3757	33%
2020	12387	4346	35%
2021	12913	5106	39%

Source : SI Région

<sup>15</sup>Sont pris en compte pour ces calculs le renforcement des dispositifs préqualifiants, qualifiants, du FLE, Nouvelles chances, Pôle Emploi, et du sanitaire et social, entre 2019 et 2022.

**Tableau 4 : Détail du renforcement du dispositif Lectio dans le cadre du Pacte régional**

Année	Nb total de places commandées	Dont nb de parcours PIC	% du total
2019	1890	0	-
2020	1830	700	38%
2021	2516	746	30%

Source : SI Région

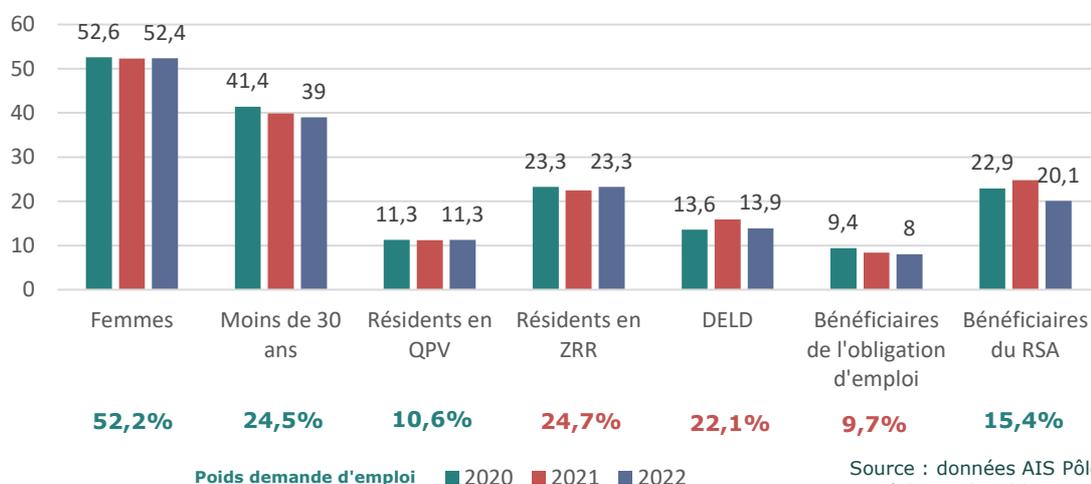
**La logique quantitative touche également les formations FLE, financées et gérées par Pôle Emploi. Le Pic a permis de renforcer quantitativement l'offre via des marchés subséquents.** Pour l'année 2020, l'Etat, la Région et Pôle emploi avaient prévu de doubler le nombre de parcours FLE. Alors qu'en 2019 Pôle Emploi finançait sur ses fonds AFC, 794 parcours, le Pic envisage d'ajouter 1176 parcours soit plus de 2000 parcours en tout. Ce chiffre sera atteint dès 2021 puisque Pôle Emploi fait état pour cette année de 2092 places. Les chiffres pour l'année 2022 en termes de nombre de places achetées confirment cette tendance puisqu'on dépasse selon les dernières données plus de 2100 places. **Entre l'avant PIC et la période PIC le nombre de parcours FLE a ainsi plus que doublé.** Il est à noter que ces places sont effectivement consommées sur les différents territoires ce qui atteste de l'ampleur des besoins.

## 1.2. Le PIC participe en Occitanie à toucher le public ciblé

### Les dispositifs renforcés dans le cadre du PIC ont touché le public cible

En Occitanie, le public spécifique identifié dans le cadre du PIC est bien représenté dans les entrées prévisionnelles en formation, par rapport à son poids dans la demande d'emploi globale. Cela est notamment le cas pour les femmes, les jeunes, les résidents en QPV, et les bénéficiaires du RSA. Attention, les chiffres ci-dessous portent bien sur la part des différents publics dans l'ensemble des entrées prévisionnelles tout financeur confondu en Occitanie (le périmètre du PIC), et non pas uniquement sur le périmètre du Pacte (entrées Conseil Régional et Pôle Emploi). Un point de vigilance est cependant à noter concernant les publics non qualifiés, les DELD et les bénéficiaires de l'obligation d'emploi. Ce point sera traité dans la partie suivante.

**Graphique 1. Part des entrées prévisionnelles par typologie de public tout financeur confondu entre 2020 et 2022 (hors CPF autonome non abondé par PE)**



**Encadré 1. Zoom sur le public bénéficiaire du RSA**

La part du public bénéficiaire du RSA semble être surreprésentée en Occitanie par rapport à la DEFM, mais se situe légèrement en dessous de la moyenne nationale (21,9% fin 2022). En 2021, 15% des formations du PRF d’Occitanie ont bénéficié aux allocataires du RSA. 5 669 stagiaires ont été formés via le PRF (6109 entrées en formation), soit 2,9% de l’ensemble de la population de la Région couverte par le RSA. Trois départements ont connu une augmentation notable du nombre de bénéficiaires du RSA formés, **les Hautes-Pyrénées, les Pyrénées Orientales et le Tarn**. Les bénéficiaires du RSA entrés en formation sur le PRF sont en majorité des femmes (57%). Les stagiaires allocataires du RSA entrés sur le PRF en 2021 sont majoritairement entrés sur **des dispositifs qualifiants au sein de Qualif Pro (57%)**, suivis du dispositif Projet Pro (34%). Cependant, la part qu’ils représentent au sein du qualifiant est plus faible (14%) qu’au sein du préqualifiant (21% pour Projet Pro). Le Lot et les Hautes-Pyrénées sont marquées par des proportions plus importantes d’entrées sur le dispositif Lectio de lutte contre l’illettrisme (respectivement 25% et 16%).

Concernant les thématiques de formation, la grande majorité (46%) des formations suivies correspondent au domaine des capacités individuelles, c’est à dire un travail sur les compétences de base les l’accompagnement à la recherche d’emploi. En deuxième place se situent les formations liées au secteur du transport, manutention, magasinage (13%), et en troisième place les spécialités plurivalentes sanitaires et sociales (9%). La Région ne dispose pas de chiffres consolidés sur la part des stagiaires du PRF bénéficiaires du RSA avant la mise en place du Pic. Cela est en partie expliqué par la fusion des deux régions en 2016 et de la subsistance de deux PRF distincts jusqu’en 2019. En revanche, on constate une hausse de 15% du nombre de stagiaires entrés sur le PRF bénéficiaires du RSA entre 2019 (4945) et 2021.<sup>16</sup>

Attention, ces chiffres sur la proportion de bénéficiaires du RSA parmi les entrées doivent être interprétés avec précaution puisqu’ils ne portent que sur les bénéficiaires inscrits à Pôle Emploi, en sachant que **le nombre de non-inscrits peut être très important selon les départements**. Une étude de la DREES

<sup>16</sup> Les allocataires du Revenu de Solidarité Active (RSA) en Occitanie, Observatoire des publics les plus éloignés de l’emploi (Carif Oref), 2021 et 2022.

constate en effet que fin 2018, seulement 40% des brSa soumis aux droits et devoirs sont inscrits à Pôle Emploi en catégorie A, B ou C au niveau national<sup>17</sup>. Les entretiens qualitatifs menés avec les différents acteurs de l'insertion amènent à penser que des marges de progression peuvent encore être trouvées, notamment concernant l'adaptation des formations du PRF au public bénéficiaire du RSA.

Nous l'avons vu, dans le cadre du Pacte cette fois, l'effort sur les publics peu qualifiés s'est en premier lieu traduit par un renforcement des places sur les dispositifs visant à acquérir des savoirs fondamentaux, dans le but de poursuivre sur des parcours qualifiants (certifiants ou professionnalisants), dans un deuxième temps.

A ce titre, le **dispositif Projet Pro (dont 30% des places sont financées par le PIC) touche bien le public cible du Pic**, notamment celui qui détient de faibles niveaux de qualification. En 2021, 87% des stagiaires sont de niveau 1, 3 ou 4. La majorité des publics entrant sur le dispositif Projet Pro a un niveau de diplôme inférieur au baccalauréat (58%), et 20% du public n'a aucun diplôme. La proportion de stagiaires titulaires d'un baccalauréat ou d'un niveau inférieur entrant sur Projet Pro augmente nettement entre 2019 et 2020, passant de 83% à 90%, pour finalement connaître une légère baisse en 2021 avec 87%. Une hypothèse peut être faite quant au contexte de crise sanitaire, qui a pu pousser une partie du public peu diplômé à se tourner vers la formation dans une logique de reconversion.

Il est intéressant de noter une sous-représentation des hommes et une sur-représentation des femmes dans le dispositif préqualifiant Projet Pro. Cette tendance a pu être observée sur des dispositifs similaires. L'hypothèse qualitative selon laquelle les femmes, de par leur socialisation, estiment avoir besoin de davantage de préparation avant la reprise d'une formation, peut être avancée.

**Tableau 5. Evolution du profil du public entrant sur le dispositif Projet Pro entre 2019 et 2021**

	2019	2020	2021	2021 (Part DEFM)
<b>Genre</b>				
<b>Hommes</b>	39%	39%	40%	48,1%
<b>Femmes</b>	61%	61%	60%	51,9%
<b>Âge</b>				
<b>Mineurs</b>	7%	6%	5%	0,2%
<b>18 à 25 ans</b>	37%	37%	37%	12%
<b>26 à 30 ans</b>	10%	10%	11%	13%
<b>31 à 44 ans</b>	25%	26%	26%	36%
<b>45 ans et +</b>	21%	21%	21%	38%
<b>Situation à l'égard de l'emploi</b>				
<b>Bénéficiaires des obligations d'emploi (ex RQTH)</b>	24,6%	22,8%	17,5%	9%
<b>Bénéficiaires du RSA</b>	20,8%	19,5%	21,8%	15%
<b>Demandeur d'emploi</b>	74,7%	74,9%	74,6%	
<b>DELD</b>	24,7%	24,9%	25,4%	
<b>Niveau de diplôme</b>				

<sup>17</sup> DREES, 2020, L'accompagnement des bénéficiaires du RSA inscrits à Pôle Emploi, <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2021-01/Fiche%2019%20-%20L%E2%80%99accompagnement%20des%20b%C3%A9n%C3%A9ficiaires%20du%20RSA%20inscrits%20%C3%A0%20P%C3%B4le%20emploi%20.pdf>

<b>1 (ancien niveau VI)</b>	20%	24%	20%	
<b>3 (ancien niveau 5)</b>	35%	40%	38%	
<b>4 (ancien niveau IV)</b>	28%	26%	29%	
<b>5 (ancien niveau III)</b>	11%	8%	7%	
<b>6 (ancien niveau II)</b>	4%	1,5%	4,5%	
<b>7 (ancien niveau I)</b>	1,5%	0,5%	1%	
<b>8</b>	0,5%	-	0,5%	

Source : SIGMA SI Région

Le dispositif Lectio touche quant à lui un public au niveau encore inférieur au dispositif Projet Pro. En 2021, 92% du public est de niveau bac ou moins (avec 63% du public ayant un niveau 1, c'est-à-dire aucun diplôme).

En Occitanie, les moyens déployés dans le cadre du Pacte ont également permis de renforcer qualitativement l'offre du marché FLE à visée professionnelle Pôle Emploi, via l'introduction de marchés subséquents supplémentaires pour s'adapter au profil du public (développé dans l'axe 3). Le public FLE est perçu par les professionnels comme étant en forte évolution ces dernières années. Une triple tendance est relevée, tendances que nous pouvons confirmer au regard des entretiens effectués auprès des bénéficiaires. De nouvelles nationalités apparaissent avec l'arrivée récente de publics déplacés ou en exil en provenance d'Ukraine, de Moldavie, de Roumanie de Biélorussie. En 2020, le public entré en AFC FLE était composé de 55% de public PIC, (c'est-à-dire non qualifié infra niveau 4), 70% de femmes et 44% de résidents en QPV ou ZRR (source Pôle Emploi).

Ces nouveaux courants migratoires s'accompagnent de niveaux de qualification dans le pays d'origine qui peuvent être relativement élevés. Il n'est pas rare de compter parmi les stagiaires « grands débutants » ou en « FLE sectoriel » des personnes qui ont un niveau d'études supérieur dans leur pays d'origine et/ou qui exerçaient un métier qualifié. A titre d'illustration, sur 7 stagiaires sur une session de formation observée, 5 ont un niveau d'études supérieur dont 3 avec un niveau supérieur à bac+3. La plupart de ces personnes ont une expérience professionnelle mais éprouvent des difficultés à faire reconnaître leur diplôme en France. Ce profil singulier de certains stagiaires rend particulièrement complexe la gestion du collectif pour les formateurs qui doivent prendre en compte des niveaux linguistiques différents mais parfois très faibles et avec des capacités d'apprentissage plus ou moins fortes.

### **Au-delà du renforcement quantitatif, des stratégies pour mobiliser le public éloigné**

Le Pacte en Occitanie prévoit, en dehors de l'achat de places supplémentaires, de multiples actions éparses pour favoriser la captation d'un public dit fragile et lui permettre d'accéder à la formation. Dans le cadre de l'axe 2, toute une série d'action visant à mobiliser les résidents en QPV via un club de recherche d'emploi pair à pair visant les publics en QPV, la mise en place d'un système de parrains pour l'emploi ou des sessions d'information des familles sur l'orientation des collégiens et des lycéens. Ces actions représentent cependant de faibles montants par rapport à l'ensemble des crédits mobilisés.

#### **- La volonté de mieux connaître le public : la création d'un observatoire des publics éloignés de l'emploi**

Lors de l'élaboration du PRIC avec les services de l'Etat, la Région est partie du constat qu'ils manquaient de données pour bien appréhender les difficultés rencontrées par le public ciblé par le Pic pour l'accès à la formation. Dans le cadre du PRIC, 670 000 euros ont été conventionnés avec l'Etat pour créer un observatoire des publics éloignés de l'emploi, piloté par le Carif Oref.

L'observatoire a réalisé des études sur dix catégories de public différentes, afin d'augmenter la connaissance des pouvoirs publics et in fine d'accroître l'accès à la formation de ce public, via la mise en place de mesures spécifiques. Les monographies réalisées en 2022 par l'observatoire ont été diffusées à l'ensemble des professionnels de la direction Emploi Formation, chargés de l'élaboration et de la commande de formation ainsi que du lien avec les partenaires prescripteurs. Les financements du Pic ont ainsi permis de capitaliser de l'information sur le public cible du Pic. La Région souhaite à présent s'approprier les résultats pour orienter la politique publique.

Ces monographies, si elles sont riches en informations pour qualifier précisément le public cible, sont cependant uniquement fondées sur des éléments statistiques. Le développement d'analyses qualitatives relative aux barrières à l'entrée en formation du public ciblé par le Pic pourrait être une piste pour l'avenir.

#### - **Les avancées permises par le numérique**

Comme explicité dans l'axe 3, le Pic a été l'occasion en Région Occitanie d'amorcer un processus intéressant en mobilisant les innovations technologiques pour consolider l'accès à la formation. Concernant l'utilisation du distanciel avec un public en difficulté, que ce soit lors de classes virtuelles ou lors de séquences de e-learning laissant le stagiaire en autonomie, les appréciations quant à la pertinence et l'efficacité de ces modalités de formation peuvent diverger au sein des organismes de formation. Pour certains formateurs ce type de fonctionnement ne serait pas adapté à un public éloigné de la formation ou de l'emploi, ne pouvant remplacer un accompagnement en présentiel. **Des organismes de formation ont ainsi fait le choix de ne pas introduire de modules digitaux au sein des formations pré qualifiantes de la Région, et notamment Projet Pro.** Cependant, cette conception selon laquelle l'utilisation du distanciel serait à proscrire pour ce type de public est remise en cause par plusieurs organismes. **Chacun s'accorde sur le fait qu'une autonomisation complète n'est pas pertinente pour ce type de public,** souvent confronté à des freins dans l'appréhension des outils numériques. Cependant les organismes de formation témoignent de possibilités pédagogiques réelles. L'utilisation de séquences à distance, pour peu qu'elles soient organisées, structurées et accompagnées en amont, **permet par exemple d'atténuer les problématiques de mobilité pour certains publics.** Les premiers retours des organismes de formation ayant entièrement digitalisé une formation attestent que des ajustements sont encore à trouver pour des publics peu autonomes, notamment dans des logiques du tutorat. De fait, lorsque les stagiaires éprouvent dès l'entrée en formation des difficultés d'apprentissage, ces dernières peuvent être exacerbées en e-learning et les faire décrocher.

« On fait des choses incroyables sur projet pro avec du distanciel. On a travaillé avec nos groupes d'agents de propreté et hygiène sur des séances en groupes sur l'assistance de la vie aux familles, avec des quizz battle, on a trouvé un applicatif de quiz avec une fonction buzzer, un tout petit levier mais hyper motivant dans le groupe. Projet pro à distance il faut du ludique, la clé, que l'apprenant soit acteur, et que le formateur s'éclate. Pour ça il faut un planning prévisionnel, on est très outillés avec un logiciel qui nous aide. Au démarrage le candidat y a accès. Certaines séances sont à distance, et avant ils ont une période d'intégration de la prise en main, avant qu'ils soient à distance pour que tout le monde maîtrise. Franchement quand on maîtrise c'est une révélation. » (Organisme de formation)

## 2. Mais un échec partiel du PIC/Pacte à accroître l'accès des plus fragiles en formation

### 2.1. Un effort marginal difficile à mettre en œuvre

#### Des objectifs quantitatifs non atteints, une erreur de conception ?

En Occitanie, la stratégie retenue dans le cadre du Pacte s'est tournée vers une logique majoritaire d'abondement de dispositifs. La stratégie du Pacte en Occitanie a buté sur des résultats quantitatifs en-deçà des objectifs pour le Conseil Régional, conduisant à la renégociation du socle. Si l'on s'intéresse uniquement au socle contractualisé dans le cadre du Pacte, on constate **une augmentation significative des entrées (+42%) essentiellement liées aux formations mises en œuvre par Pôle Emploi, entre le socle retenu en amont du PIC et les entrées en 2021.**

En revanche, les sommes investies dans le cadre du Pacte se traduisent par un nombre d'entrées supplémentaires restreint (+6%) si l'on ne prend en compte que les formations de l'offre de la collectivité régionale. Ce constat peut interroger au vu des moyens financiers injectés. Il est notamment expliqué par le fait que le socle retenu ait été particulièrement élevé. Ce point est développé dans l'axe 5 au sujet de la gouvernance.

Dès la première année de mise en œuvre du Pacte, en 2019, les objectifs (au-delà du socle) ne sont pas atteints pour le Conseil Régional. L'effort propre socle est fixé à 41 049 entrées en formation<sup>18</sup>. En ajoutant les 10 000 places financées par le Pacte en 2019, l'objectif total à atteindre est de 51 049 pour le Conseil Régional<sup>19</sup>. Les chiffres validés par la Région et les services de l'Etat permettent d'identifier **qu'en 2019, la Région atteint tout juste le nombre d'entrées de son effort propre**, avec un nombre d'entrées réalisé de 42 889<sup>20</sup>. Le nombre d'entrées supplémentaires correspondant à un financement Pacte est donc inférieur à 2000 places, (pour 10 000 places achetées). Pour les années 2020 et 2021, le constat est le même, **le socle est dépassé de peu**, même si les chiffres sont meilleurs pour 2021 (43 552 entrées). Il convient cependant de souligner qu'en 2020, la Région aurait pu s'attendre à une baisse bien plus drastique de l'offre en raison de la crise sanitaire, et qu'environ 75% des stagiaires ont été maintenus en formation grâce à la formation à distance. La Région rencontre donc des difficultés à saturer l'offre de formation, et les objectifs quantitatifs s'avèrent trop ambitieux.

Concernant l'objectif global d'entrées fixé par le Pacte pour la Région et Pôle Emploi, il est toutefois largement atteint en 2019 (réalisation de 106% de l'objectif) grâce aux entrées réalisées par Pôle Emploi. En effet, Pôle Emploi fait plus que doubler ses entrées en 2019, par rapport à son socle. Les entrées Pôle Emploi sont en très grande majorité concernées par des entrées individuelles au vu de la ligne de partage retenue avec le Conseil Régional<sup>21</sup>. Ces chiffres intègrent également l'augmentation des parcours FLE (détaillés dans la suite du rapport). Pour 2020, les objectifs du Pacte ne sont pas atteints (82% de réalisation), en raison de la crise sanitaire et d'une moins bonne performance de Pôle Emploi qui n'atteint pas non plus ses objectifs. En 2021, l'objectif du Pacte est presque atteint (98%).

<sup>18</sup> Initialement fixé à 40 875 places dans le Pacte, un montant qui a été modifié par le premier avenant au Pacte, en 2019.

<sup>19</sup> Chiffres incluant les actions collectives, le CPF autonome, les actions collectives au préalable mises en œuvre par PE et les places en individuel – hors objectifs sanitaire et social. Source : Etat des entrées PACTE 2019-2021, Etat/Région

<sup>20</sup> Ibid

<sup>21</sup> . La Région prend en charge l'ensemble des formations collectives hors domaine du Français Langue Etrangère et Pôle Emploi assure la prise en charge de l'ensemble des formations individuelles. Voir axe 5 gouvernance.

**Suivi des entrées sur le Pacte entre 2019 et 2020, concernant les objectifs du conseil Régional et de Pôle Emploi.**

Attention, ces chiffres ne reflètent que les réalisations dans le cadre du Pacte, et non de l'ensemble des moyens du PIC déclinés en Région Occitanie.

	Effectif socle	2019			2020			2021			
		PIC places suppl.	Objectif 2019	Réalisé 2019	PIC places suppl.	Objectif 2020	Réalisé 2020	PIC/Plan Jeunes places suppl.	Objectif 2021	réalisé 2021	
REGION	actions collectives actions CPF actions collectives (ex PE) places en individuel	41 049	10 000	51 049	42 889	10 000	51 049	41 894	12 168	53 217	43 552
Pôle Emploi	places en individuel actions collectives FLE	15 025	10 000	25 025	37 902	10 000	26 201	19 584	12 168	28 369	36 291
					1 176		1 716		1176		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>56 074</b>	<b>20 000</b>	<b>76 074</b>	<b>80 791</b>	<b>21 176</b>	<b>77 250</b>	<b>63 194</b>	<b>25 512</b>	<b>81 586</b>	<b>79 843</b>	
				<b>106%</b>			<b>82%</b>			<b>98%</b>	

Au niveau national, des chiffres sont disponibles pour comparer la situation de l'ensemble des régions. Il convient cependant d'être vigilants sur les questions de périmètre. Les chiffres ci-dessous sont issus de la base Brest et concernent l'ensemble des entrées en formation, tout financeur confondu, sur le territoire de l'Occitanie<sup>22</sup>. Elles excèdent donc le périmètre du Pacte et ne reflètent pas les entrées en formation contractualisées avec la Région dans le cadre du PIC. Selon ces données, entre 2018 et 2021, les entrées en formation tout financeur confondu auraient diminué de 5%, passant de 88 800 à 84 200, une tendance contradictoire avec les données relatées précédemment dans le cadre strict du Pacte tel qu'il a été contractualisé avec la Région.

**Tableau 6. Evolution du nombre d'entrées en formation, tout financeur confondus (hors CPF autonome non co-financé par Pôle Emploi)**

Région d'habitation	2018	2019	2020	2021	Evolution 2018 - 2021
Auvergne-Rhône-Alpes	84500	94500	67100	80300	-5%
Bourgogne-Franche-Comté	30000	33800	27100	34600	13%
Bretagne	45900	52900	39400	52600	13%
Centre-Val de Loire	33000	34600	25700	31800	-4%
Corse	4400	3900	3100	3600	-22%
Grand Est	62200	80700	61500	68800	10%
Hauts-de-France	79600	98500	79300	103600	23%
Ile-de-France	95700	116200	86700	125800	24%
Normandie	39900	46200	34200	45000	11%
Nouvelle-Aquitaine	73800	78900	59100	69800	-6%
<b>Occitanie</b>	<b>88800</b>	<b>90500</b>	<b>67700</b>	<b>84200</b>	<b>-5%</b>
Pays de la Loire	47200	52900	36800	44100	-7%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	60200	64800	60600	75300	20%
<b>Total France métropolitaine</b>	<b>745100</b>	<b>848500</b>	<b>648200</b>	<b>819400</b>	<b>9%</b>

Champ : Champ : entrées en formation des personnes en recherche d'emploi bénéficiaires d'une rémunération ou d'une protection sociale au titre de la formation professionnelle hors CPF non co-financé par Pôle emploi, résidant dans la Région.

Source : données DARES base BREST 2022

La non-consommation d'une partie des enveloppes du Pacte a ainsi mené la Région à entamer un processus de renégociation avec l'Etat, sur le montant du socle financier qu'elle apporte chaque année. Lors des négociations entre l'Etat et la Région en 2018, un montant de 219 millions d'euros d'effort propre avait été négocié. La négociation du socle a été l'occasion de mettre à l'épreuve une fois de plus la relation partenariale avec la Région. Des positions différentes étaient soutenues par les différents acteurs, dans un climat ayant généré quelques tensions.

L'accord trouvé entre l'Etat et la Région équivaut à une baisse du socle financier initial de la Région de 40 millions d'euros par an pour 2022 et 2023, passant de 219 millions d'euros à 179 millions d'euros. Cette baisse de 18% s'applique également à la participation de l'Etat au titre du Pacte pour l'année 2022. Le

<sup>22</sup> Le champ de la base BREST est celui des entrées en formation des personnes en recherche d'emploi bénéficiaires de formation, cad l'ensemble des stagiaires de la formation professionnelle (inscrits ou non à Pôle emploi), i.e. qui bénéficient au cours de leur formation d'une rémunération ou d'une prise en charge au titre de la protection sociale par les régions, l'Unédic, Pôle emploi, l'Agefiph ou l'Etat. Les stagiaires comptés dans la base BREST sont des personnes en recherche d'emploi. Ils ne sont pas tous inscrits à Pôle emploi (en 2019, environ 10% des stagiaires ne sont pas inscrits à Pôle emploi).

même mécanisme s’applique en 2023, avec une baisse du socle régional de 30 millions portant l’effort de la Région à 189 millions d’euros et une baisse de la dotation de l’Etat, qui atteindra 115 millions d’euros (montant le plus faible depuis 2019). Cette renégociation de l’effort propre modifie de fait à la baisse l’effort socle en termes de nombre d’entrées de la Région (passage de 41 049 à 30 900 entrées en 2022 et 32 500 entrées en 2023). Cette diminution du socle amène donc à questionner la stratégie initiale poursuivie en Occitanie de ciblage de places supplémentaires, non accompagnée de changements plus en profondeur de l’écosystème.

### Une proportion globale de demandeurs d’emploi peu qualifiés qui diminue

Comme présenté en début de rapport, le taux d’accès des demandeurs d’emploi inscrits à Pôle Emploi 12 mois après leur inscription en Occitanie avant le PIC faisait partie des plus élevés de France. Une étude de la Dares montre qu’au niveau national, le taux de formation des demandeurs d’emploi augmente entre 2017 et 2020 (après deux ans de mise en œuvre du Pic). Les taux d’accès progressent davantage pour les peu diplômés<sup>23</sup>. Entre 2017 et 2020, les écarts se réduisent pour les régions qui avaient les taux d’accès les plus bas. **Au contraire, on constate une baisse du taux pour les régions qui avaient les taux les plus élevés, dont l’Occitanie pour laquelle la baisse est la plus significative (0,9%)**. L’étude montre pour autant que certaines régions qui partaient d’un taux élevé ont vu leur taux continuer de progresser (Bourgogne, Bretagne, Grand Est).

**Tableau 7. Evolution du taux d’accès à la formation à 12 mois des inscrits à Pôle Emploi entre 2017 et 2020**

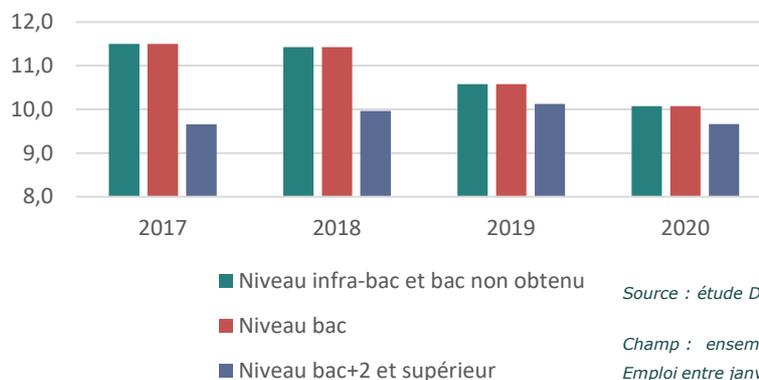
	Évolution de l'accès à la formation entre 2017 et 2020	Taux initial en 2017
Guyane	3,8%	5,2%
Réunion	3,3%	7,7%
Hauts-de-France	2,7%	9,2%
Martinique	2,2%	9,9%
Guadeloupe	2,1%	7,0%
Mayotte	1,5%	8,3%
Île-de-France	1,2%	6,2%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1,1%	8,7%
Bourgogne-Franche-Comté	0,8%	9,5%
Normandie	0,8%	9,2%
Grand-Est	0,8%	9,6%
Bretagne	0,6%	10,1%
Nouvelle-Aquitaine	0,5%	8,9%
Corse	0,0%	8,8%
Auvergne-Rhône-Alpes	-0,1%	8,4%
Centre-Val de Loire	-0,3%	10,1%
Pays de la Loire	-0,8%	10,0%
<b>Occitanie</b>	<b>-0,9%</b>	<b>11,0</b>

<sup>23</sup> Comment évolue l’accès à la formation des demandeurs d’emploi ? Dares analyses, N°18, mars 2023  
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/comment-evolue-lacces-la-formation-des-demandeurs-demploi>

Champ : ensemble des inscrits à Pôle emploi entre janvier 2017 et décembre 2020, France.

Source : étude Dares, base ForCE 2017-2020

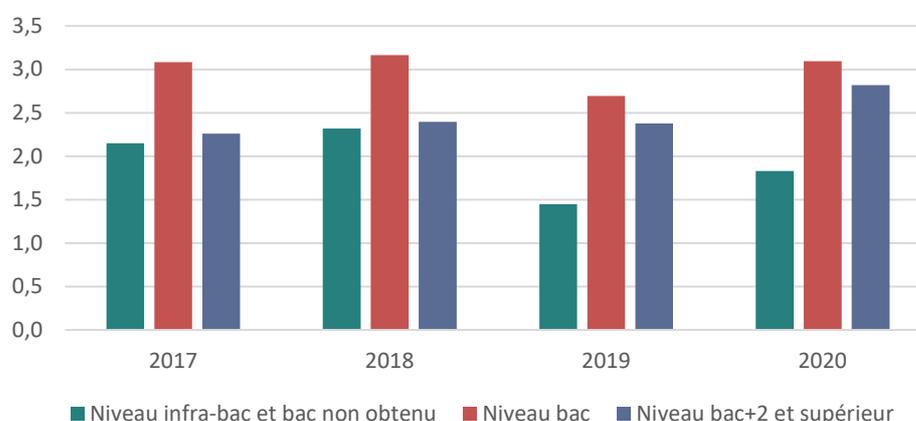
**Graphique 2. Evolution du taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi (toute formation) en fonction du niveau de diplôme en Occitanie**



L'étude de la Dares permet d'identifier l'évolution du taux d'accès à la formation en fonction du niveau de diplôme. On constate une diminution progressive avant le PIC et pendant les premières années de mise en œuvre du PIC du public au niveau infra bac et bac non obtenu. Si ces données sont confirmées qualitativement et par les données dont dispose la Région sur son PRF, **il convient néanmoins d'être vigilant puisqu'elles s'arrêtent en 2020**, qui représente une année particulière du point de vue des entrées en formation en raison de la crise sanitaire.

L'étude pointe également des différences d'accès entre niveaux de public lorsque l'on se concentre sur les formations certifiantes. Si l'on ne constate pas de différence dans le taux d'accès à la formation, toute formation confondue, des demandeurs d'emploi entre le public de niveau infra bac et bac, une différence est notoire quand l'on se concentre sur l'accès aux formations certifiantes. **En Occitanie, le public de niveau bac accède davantage à la formation certifiante que le public non diplômé. Le taux d'accès du public non diplômé diminue entre l'avant PIC et les premières années du PIC.**

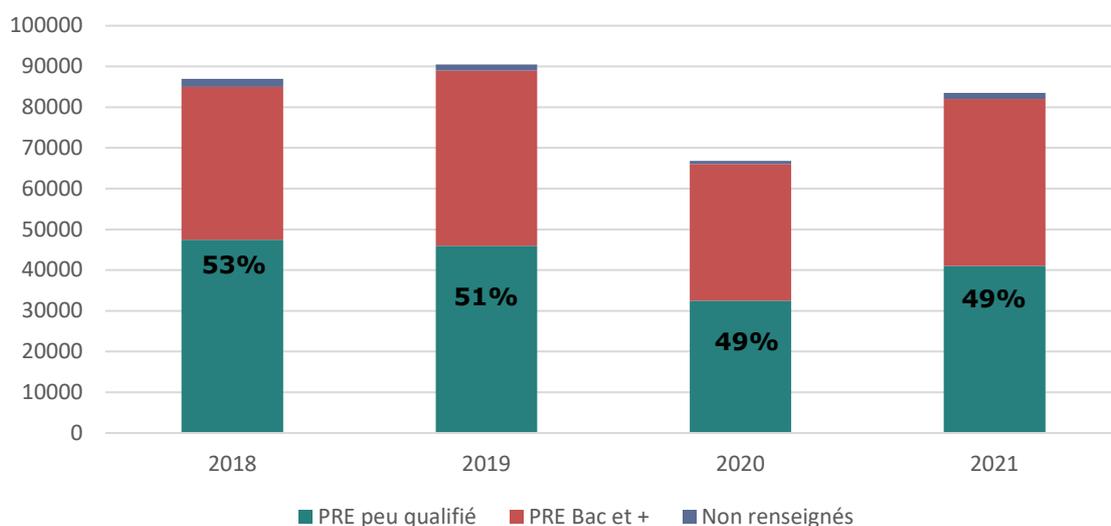
**Graphique 3. Evolution du taux d'accès à la formation des demandeurs d'emploi (formation certifiante) en fonction du niveau de diplôme en Occitanie**



Champ : ensemble des inscrits à Pôle Emploi entre janvier 2017 et décembre 2020

Cette tendance est confirmée par les données nationales issues de la base Brest, issue du troisième rapport du comité scientifique de la Dares<sup>24</sup>. En Occitanie en 2018, sur l'ensemble des entrées en formation tout financeur, 53% sont réalisées par des personnes en recherche d'emploi (PRE) peu diplômées (niveau infra bac ou bac non obtenu). En 2021, cette proportion diminue de 4 points de pourcentage pour atteindre 49%. Selon ces chiffres, le nombre total d'entrées en formation de personnes en recherche d'emploi ayant diminué entre 2018 et 2021 (-5%), mécaniquement le nombre d'entrées en formation concernant des PRE peu diplômés diminue entre 2018 et 2021.

**Graphique 4. Entrées en formation de 2018 à 2021, par région de résidence des stagiaires et part des peu diplômés - données pour l'Occitanie**



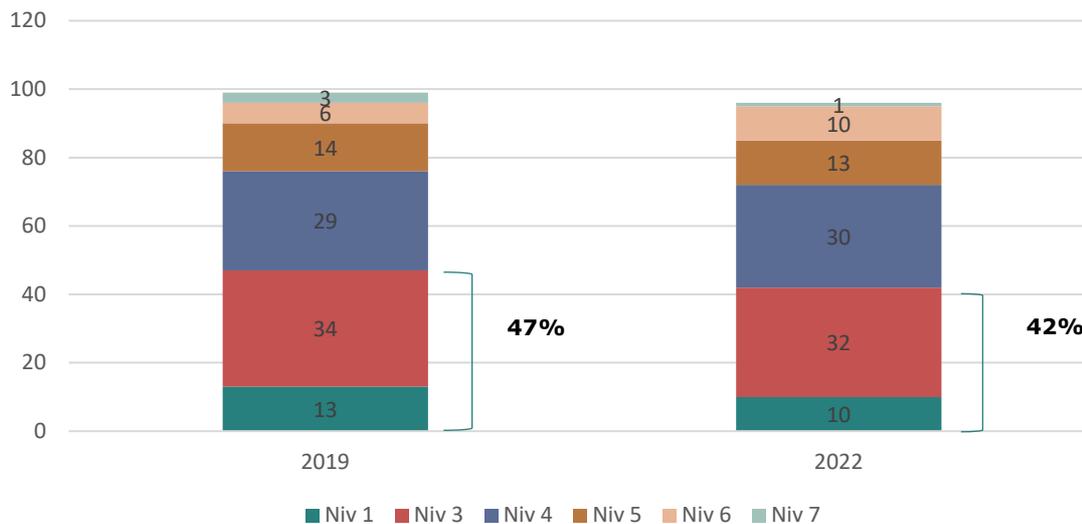
*Dares, base Brest (octobre 2022)*

*Champ : stagiaires de la formation professionnelle, tous financeurs confondus, hors CPF autonome, France métropolitaine.*

Cette tendance se retrouve dans les chiffres de la Région concernant l'ensemble des formations qualifiantes. **La part du public peu qualifié diminue entre 2019 et 2022, tout au long de la mise en œuvre du PIC.** En effet, la part du public ayant un diplôme inférieur au bac ou pas de diplôme entré en formation qualifiant passe de 47% en 2019 à 42% en 2022.

<sup>24</sup> Troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du PIC, Figure A. 3 Entrées en formation de 2018 à 2021, par région de résidence des stagiaires, et part des peu diplômés, page 135, source : base BREST (octobre 2022)

**Graphique 5. Evolution du niveau des stagiaires sur les formations qualifiantes de la Région (programme Qualif'Pro)**



**De plus, il est essentiel de préciser que le nombre d’entrées sur les dispositifs qualifiants de la Région a subi une baisse importante de 26% entre 2019 et 2022**, passant de 26 295 à 19 332 personnes. Cette baisse du nombre d’entrées est liée à une baisse de la commande de formation (de même ordre, 26%) suite à la baisse du socle conventionnée et des crédits du PIC en 2022 (le socle validé par l’Etat passe de 219 millions sur 2019-2021 à 179 millions en 2022) répercutée majoritairement sur les dispositifs Compétences Plus et les parcours intégrés. La diminution de la part de demandeurs d’emploi peu qualifiés (constatée dans la base Brest) se traduit par **une diminution effective du nombre de demandeurs d’emploi peu qualifiés formés sur les actions de formations qualifiantes du PRF entre 2019 et 2022.**

**Encadré 2. Zoom sur le public bénéficiaire de l’obligation d’emploi**

En Occitanie, la part dans les entrées en formation des demandeurs d’emploi en situation de handicap baisse fortement depuis 2018. Ce mouvement se retrouve dans les chiffres au niveau régional tout financeur confondu (passage de 9,4% en 2020 à 8% en 2022). Cette tendance est également constatée par la Région dans les entrées en formation du PRF.

Sur les dispositifs qualifiants du PRF, les bénéficiaires des obligations d’emploi (BOE) restent très à la marge<sup>25</sup>. Le nombre de BOE a diminué de 48% entre 2019 et 2022, soit plus rapidement que la baisse globale d’entrées sur le programme (26%). La part relative de BOE est ainsi passée de 11 à 7,7% alors même qu’en novembre 2022, la part des DEBOE dans la DEFM ABC était de 9,7%.

Si nous ne disposons pas de données quantitatives sur le taux de rupture de ce public, la Région estime qualitativement qu’il est deux fois plus élevé que celui des autres publics.

Interrogés sur ces données, les services de l’AGEFIPH peinent à les expliquer qualitativement. L’accueil des bénéficiaires de l’obligation d’emploi en formation nécessite des efforts ciblés et des adaptations pour les organismes de formation. Le label qualité mis en place par la Région, Certif Région, prévoit par exemple la présence d’un correspondant handicap formé aux enjeux que rencontre ce public. Les données quantitatives et les éléments qualitatifs collectés soulignent les efforts qu’il reste à faire à destination de

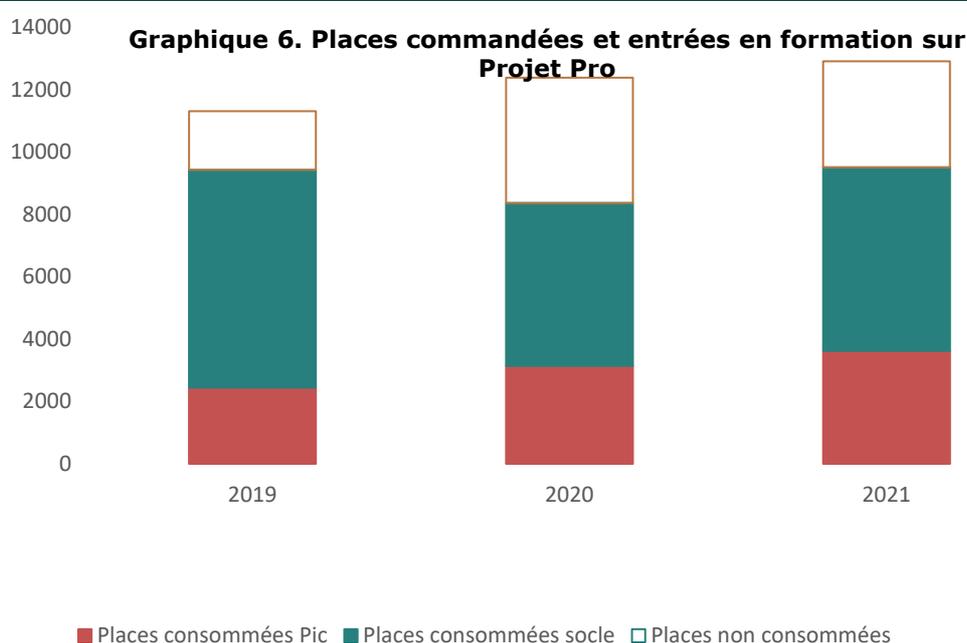
<sup>25</sup> Source SI Région

ce public. Celui-ci est bien présent dans les dispositifs pré-qualifiants mais peine toujours à accéder à la qualification.

## 2.2. La prise en compte progressive des « freins » à la formation

### Les hypothèses avancées pour expliquer les difficultés à mobiliser le public

En Occitanie (comme ailleurs), des moyens supplémentaires très importants ont été apportés par le PIC pour financer des places de formation supplémentaires. Comme évoqué plus haut, la Région a été confrontée à des problématiques de saturation de l'offre de formation. Par exemple, sur le dispositif d'élaboration du projet professionnel Projet Pro, seules 70% des places supplémentaires financées par le Pic ont été consommées. Sur Projet Pro, si l'on compare le nombre d'entrées en valeur absolue entre 2019 et 2021, celles-ci sont quasiment stables (+0,8%) alors même qu'un nombre plus conséquent de places ont été achetées grâce au Pic.



Source : SI Région

Ces problématiques de remplissage montrent que la stratégie retenue dans le cadre du PIC de favoriser l'achat de places supplémentaires ne pouvait se faire sans un changement plus structurel de l'écosystème insertion/orientation/formation/emploi.

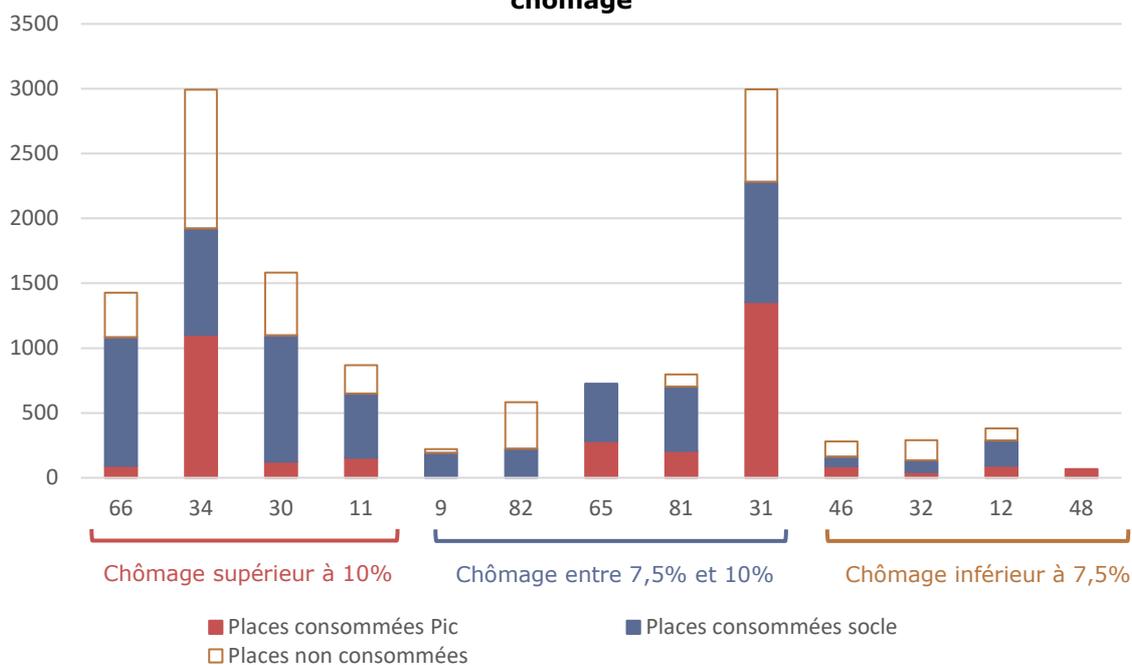
La période de mise en œuvre du Pic a été marquée par des crises successives, qui se sont répercutées sur la trajectoire économique, avec notamment une montée en flèche du chômage au deuxième trimestre 2020, pour atteindre près de 9% au niveau national et 10,5% en Occitanie. Depuis cette période, le chômage suit une trajectoire à la baisse. Il atteignait au quatrième trimestre 2022 7% au niveau national contre 8,6% en Occitanie.<sup>26</sup> Dans un contexte de « chômage bas », les acteurs du monde de l'insertion professionnelle déclarent constater une évolution du profil du public entrant en formation. Celui-ci rencontrerait des difficultés et problématiques plus lourdes puisque les personnes les plus proches de l'emploi ne sont plus au chômage. Cette hypothèse est discutable au vu de la part des entrées en formation du public non qualifié. Pour autant, les indicateurs disponibles rendent ici compte du niveau de

<sup>26</sup> Taux de chômage régional au quatrième trimestre 2022, DREETS Occitanie

qualification de formation initiale du public. Cet indicateur ne permet pas de pleinement rendre compte des difficultés rencontrées par le public, qui peuvent être décorréées du niveau de diplôme.

L'hypothèse selon laquelle l'offre de formation serait supérieure aux besoins en Occitanie a parfois été avancée. Ce constat ne s'appuie pas réellement sur des données chiffrées. En effet, depuis 2015, l'Occitanie a un taux de chômage en moyenne situé à 1,6 point de pourcentage de plus que la moyenne nationale, avec un taux de chômage actuel similaire au pic de chômage enregistré au niveau national pendant la crise sanitaire. De plus, le taux de chômage en Occitanie recouvre des réalités territoriales très diverses, avec des départements confrontés à des enjeux différents. La Lozère et l'Aveyron ont respectivement les taux de chômage les plus faibles, avec 4,6% et 5,7% contre 10% en Hérault, et 11,7% dans les Pyrénées Orientales. Ces différences de contexte impliquent de fait des réponses territoriales adaptées. Le graphique ci-dessous montre que les départements sont concernés par des problématiques de remplissage indépendamment du taux de chômage. L'exemple des Pyrénées orientales et de l'Hérault est particulièrement parlant ; puisque ces deux départements connaissant le plus fort taux de chômage au T4 2021 sont également confrontés à des problématiques de remplissage des places IC

**Graphique 7. Niveau de consommation des places commandées via le Pic en 2021 sur Projet Pro selon les départements et le taux de chômage**



Source : SIGMA, SI Région

Ces constats pourraient interroger sur l'allocation de places supplémentaires mais confirment que les acteurs de la formation butent sur la mobilisation d'un vivier de publics demandeurs d'emploi. En effet, en 2019 le taux d'emploi des personnes non diplômées (25-54 ans) est de 55,5% en Occitanie, contre 61,6% au niveau national<sup>27</sup>.

Plusieurs explications sont aujourd'hui avancées par les différents acteurs. Dans le cadre d'un groupe de travail mis en place début 2023, la DREETS, la Région, Pôle Emploi et l'ARML se sont interrogés sur les

<sup>27</sup> INSEE, 2019

facteurs explicatifs de ces problématiques de saturation de l'offre. Ces constats s'appuient sur les éléments évaluatifs des rapports de capitalisation du PIC.

**Tableau 8. Facteurs identifiés par les institutions pour expliquer les difficultés de mobilisation du public éloigné de l'emploi**

Type d'acteurs	Type de freins
<b>Du côté des demandeurs d'emploi</b>	Manque à gagner financièrement (par rapport à un salaire) Méconnaissance des bénéfices de la formation pour la suite de leur parcours de retour/accès à l'emploi Frais de garde d'enfant et de mobilité liés à la formation Défaut de pré-requis Crainte d'une approche trop scolaire, peur de l'échec
<b>Du côté des prescripteurs</b>	Méconnaissance de l'offre de formation par les prescripteurs, portefeuilles trop larges
<b>Du côté des organismes de formation</b>	Pratiques discriminantes des OF qui retiennent davantage de personnes diplômées, très sélectifs
<b>Du côté des institutionnels</b>	Manque d'articulation avec les AAP PIC notamment sur la mobilisation des « invisibles »

Source : *Compte rendu de groupe de travail début 2023 entre la DREETS, la Région, Pôle Emploi, et l'ARML*

Le groupe de travail avance des hypothèses concernant la méconnaissance par les publics des bénéfices de la formation pour la suite de leur parcours de retour/accès à l'emploi. Ce point peut en effet faire écho aux questionnements du public sur la façon de valoriser une formation dans sa recherche d'emploi, ou pour négocier un salaire. Cela est d'autant plus vrai si la formation ne débouche sur aucune action certifiante ou diplôme attestant de compétences.

Concernant le défaut de pré-requis, ce frein est identifié dans le tableau ci-dessus comme relevant des demandeurs d'emploi (ils seraient « carencés » en quelque sorte). Cependant, ce discours peut être interrogé. L'absence des prérequis exigé pourrait interroger les pratiques de sélection des organismes de formation et également les modalités de construction et de mise en œuvre des différents titres. Les prérequis attendus sont-ils les bons ? Peuvent-ils être réexaminés au regard notamment des exigences réels de l'exercice du métier préparé ?

Aux premières hypothèses avancées par les acteurs cités ci-dessus pourraient également être ajoutées des considérations relatives au manque d'attractivité des métiers d'une partie des métiers proposés aux demandeurs d'emploi peu qualifiés. Ces métiers, généralement en tension peu qualifiés, sont souvent concernés par des conditions de travail difficiles, et des salaires peu attractifs comme par exemple le métier d'aide-soignante. La question de l'attractivité a été travaillée dans le cadre du Pacte à hauteur de 1,7 millions d'euros en 2020 et 2022, via le financement de sessions « Imagerie des métiers » pour valoriser différents types de métier, en organisant notamment des démonstrations. Ce frein nécessiterait pour autant une réflexion plus globale sur les conditions de travail et les salaires, impliquant d'autres acteurs comme les branches professionnelles.

« La difficulté qu'on a, et en particulier chez les jeunes, c'est cette difficulté de s'ouvrir à d'autres horizons professionnels. On a des formations très courues et d'autres moins. Malheureusement au sein des jeunes à bas niveau de qualification on a peu d'ouverture aux métiers, il y a un vrai enjeu sur l'orientation. Qui est récurrent. L'orientation, la découverte des métiers, la capacité des jeunes à se définir un projet dans des métiers qui ne sont pas

dans le périmètre autour d'eux. Vu qu'ils sont tous dans les mêmes métiers, c'est dommage, mais on a une demande qui est caricaturale de prime abord en mission locale. Des métiers voilà, ils en ont entendu parler, ils ont des copains là-dedans, du bouche à oreille, et on retrouve des phénomènes genrés : les filles font un cap petite enfance et les garçons sont caristes. La demande est parfois trop restreinte. » (Professionnel de mission locale)

On constate également dans les discours des différents acteurs la prégnance de l'hypothèse selon laquelle le public aurait envie de se former autrement, notamment lors de formations plus courtes permettant de compléter ses compétences tout au long de son parcours.

« Je pense qu'il faut soit réduire notre voilure soit revoir notre pédagogie et notre offre de formation. La qualification peut être utile pour certains métiers mais pas d'autres. Je me réinterrogerais sur nos achats de formation, je pense qu'aujourd'hui, le public n'a plus envie de se former pendant 10 ans sauf s'il a vraiment besoin d'un titre. Mais sinon, il faut des choses pour les remettre dans le bain, acquérir des gestes, des méthodes de recrutement par simulation etc. » (Région)

**Par ailleurs, le facteur relatif à l'accessibilité de l'offre est à prendre en compte.** L'Occitanie est concernée par de nombreuses « zones blanches » non couvertes par des organismes de formation. Le territoire est marqué par un **fort déséquilibre territorial en termes de taux d'équipement** (si on prend comme critère la densité d'organismes pour 10 000 habitants de 15 à 64 ans, celle-ci varie fortement entre les différents départements). Ainsi, plusieurs départements sont caractérisés par une faible offre d'organismes de formation, ce qui a pour effet de rendre plus difficile l'accès à la formation d'une partie du public de la Région. Ces différences dans la dotation d'OF peuvent notamment s'expliquer par la typologie du territoire. Sans surprise, la Haute-Garonne (département de Toulouse) et l'Hérault (département de Montpellier) sont les deux pôles qui concentrent le plus d'OF, avec respectivement 32% et 27% des OF. Certains départements comme la Lozère, le Lot et l'Ariège sont au contraire particulièrement peu dotés. Si des efforts ont été déployés notamment dans le cadre de la mise en place de tiers lieu ou du développement de la formation à distance (développée dans le chapitre 3), l'ensemble des acteurs s'accordent à dire que les problématiques de mobilité **sont un frein majeur à l'entrée** en formation en Occitanie. Selon une étude de la Dares, la probabilité d'accéder à la formation est 10% supérieure pour les personnes ayant au minimum cinq organismes de formation à moins de 30 minutes, par rapport au fait d'avoir moins de cinq organismes à proximité.<sup>28</sup> Sur le dispositif FIER, l'ensemble du public rencontré dans le Tarn était mobile.

### **La question des freins pour accéder à la formation initialement peu présente, mais un Pacte qui s'adapte et tente d'améliorer la mobilisation des personnes**

Pour accompagner l'effort fait en termes d'achat de places de formation, l'Etat et la Région ont mobilisé des crédits du Pacte pour développer des initiatives censées favoriser l'accès du public éloigné de l'emploi en travaillant sur le « sourcing », au titre de l'axe 2 du Pacte (qui vise à garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés). L'ambition du Pic en Région était donc bel et bien de développer des actions pour lever les obstacles à la formation, et se rapprocher de ce public, en jouant sur les freins dits « périphériques » et en allouant des moyens pour améliorer la sécurisation

<sup>28</sup> Comment évolue l'accès à la formation des demandeurs d'emploi ? Dares analyses, N°18, mars 2023

des parcours. Cependant, les moyens mis en œuvre lors de l'élaboration du Pacte se sont avérés à la marge, représentant initialement 2% du budget du Pacte. Deux actions illustrent cet engagement :

La mise en œuvre du bus MaiMo (Maison de l'Orientation Mobile), dont la vocation était de ramener l'information sur la formation directement au sein du public le plus éloigné, en adoptant des pratiques d'allers-vers. La mise en place de ce bus répondait aux caractéristiques du territoire et aux nombreuses zones rurales existantes, dépourvues d'organismes de formation ou de Maisons de Région. Cette action a mobilisé 1,7 millions d'euros provenant exclusivement du Pacte. Si l'action était prévue pour un déploiement initial en 2020, le bus n'a pu être lancé qu'en 2022 pour des raisons matérielles. Le pilotage du dispositif a changé de service suite à une réorganisation en interne des services de la Région, qui a scindé les services rattachés à l'orientation des scolaires et l'orientation des demandeurs d'emploi dans deux directions différentes (initialement rattachées). Certains acteurs se sont interrogés sur l'usage du bus suite à cette réorganisation, qui serait dorénavant exclusivement destiné aux scolaires alors qu'il avait été défini pour tout public. La Région a toutefois initié une réflexion pour mettre en place une réelle transversalité entre les deux services (territorial/orientation) dorénavant séparés.

Une deuxième action était prévue dans le Pacte initial, sur la mobilité à destination des demandeurs d'emploi, mise en œuvre avec Pôle Emploi. Cette action représente 2 millions de crédits PIC par an répartis également entre les deux institutions. L'action consiste à organiser un diagnostic mobilité pour les demandeurs d'emploi souhaitant entrer en formation ou reprendre un emploi, ayant des difficultés à se déplacer. Lors du diagnostic, le demandeur d'emploi est accompagné dans un premier temps pour identifier les solutions de mobilité disponibles, dans un second temps la Région et de Pôle Emploi peuvent mettre à disposition du demandeur d'emploi divers moyens de déplacement (vélo, voiture). La Région a eu des difficultés à consommer les crédits sur l'action, davantage que Pôle Emploi. Au bout d'un an de mise en œuvre (action commencée en juillet 2021), 719 bénéficiaires ont bénéficié de l'aide financée par la Région, contre 3184 pour l'aide financée par Pôle Emploi. 187 personnes ont bénéficié d'un prêt de véhicules via un financement Région, ce qui reste faible au regard des ambitions initiales.

Les services de Pôle Emploi ont en effet fait le choix d'ouvrir le dispositif plus largement à tout demandeur d'emploi dans une démarche d'insertion rencontrant des problématiques de mobilité (alors que la région reste focalisée sur les entrées en formation). Ces différences de périmètre reposent la question des rôles et compétences de chacune des institutions sur une thématique comme la mobilité pour laquelle de nombreux acteurs interviennent. Les systèmes d'aides restent complexes à appréhender et mobiliser. Ceci-dit il est à noter la volonté de Pôle Emploi et de la Région de construire une offre « articulée et complémentaire ».

Au-delà de la question du périmètre, la Région fait aujourd'hui le constat qu'une action agissant sur l'offre de moyens de transport ne répond pas à l'ensemble des problématiques de mobilité. De nombreux demandeurs d'emploi non mobiles n'ont par exemple pas leur permis de conduire. Les organismes rencontrés font part de difficultés excédant le moyen de transport, liées à une propension à s'envisager mobile. La prise en compte de freins relevant d'une dimension plus psychologique (capacité à se projeter) apparaît ainsi comme essentielle. Le bilan de l'action mobilité est ainsi mitigé. Pour autant, l'on voit ici une plus-value du PIC, qui a permis à la Région de se lancer sur cette thématique et de faire évoluer son positionnement sur la question de la mobilité et plus largement son appréhension des freins à la formation, au fur et à mesure de la mise en œuvre du PIC.

Cette évolution s'est constatée à travers l'avenant 2022 du Pacte, qui a permis d'y intégrer trois nouvelles initiatives axées sur la prise en compte de ces différents freins. **Ces trois initiatives sont exclusivement financées par le Pic**. Il est intéressant de souligner que ces actions ont d'ailleurs valorisées par la Région

dans le cadre de son Pacte pour l'embauche<sup>29</sup>, à travers lequel la Région a vocation à lutter contre trois grands types de freins à l'embauche :

- **Les freins externes à l'entreprise** : accompagner les habitants d'Occitanie en recherche ou en reprise d'emploi
- **Les freins dans le parcours** : encourager la confiance en soi et le savoir-être en entreprise
- **Les freins internes à l'entreprise** : accompagner les entreprises d'Occitanie qui rencontrent des difficultés de recrutement

Concernant les freins dits « périphériques » pour accéder à l'emploi et à l'entreprise, une action **de soutien à la garde d'enfant** est ainsi introduite dans le Pacte à partir de 2022. Les crédits du Pacte ont permis de financer des aides favorisant l'employabilité ou le maintien dans l'emploi de parents âgés de moins de 10 ans, d'un montant de 250 euros ou 80 euros en fonction du statut des personnes. L'aide financière apportée par la Région constitue cependant une solution ponctuelle (un mois) à la problématique de garde d'enfant. En novembre 2022, 3 286 personnes avaient bénéficié de l'aide. Ces initiatives ont notamment vu le jour en parallèle des concertations prévues dans le cadre du PRF, avec l'appui de certains partenaires comme les conseils départementaux, qui ont apporté des éléments de diagnostics concernant les freins à l'embauche.

En plus de cette action, **la Région et l'Etat avaient la volonté d'agir à travers le Pacte sur la question du logement**. Les moyens du Pacte ont favorisé la mise en place d'un réseau d'hébergeurs de différents types (hébergement jeunes, particuliers appart'hôtels, résidences habitat jeunes) sur le territoire de la Région. Au sein de ce réseau, les structures proposent des tarifs avantageux, fixés en amont avec la Région, destinés aux stagiaires de moins de 30 ans.

Pour finir, la nouvelle action phare du Pacte est l'expérimentation du revenu écologique jeune, qui a été financée à hauteur de **11,6 millions d'euros, exclusivement par le Pacte**. Le revenu a vocation à attirer les jeunes vers des formations/création d'entreprise concernant un métier de la transition écologique à l'aide d'une aide individuelle qui peut être cumulée avec la rémunération des stagiaires de la formation professionnelles et d'autres aides, pour atteindre un « revenu décent », considéré à hauteur de 1000 euros. Cette action a notamment fait l'objet d'arbitrages politiques avec la Ministre du travail, pour éviter l'effet de concurrence avec le Contrat Engagement Jeunes (CEJ). Un terrain d'accord politique a cependant été trouvé. Une expérimentation a d'abord été lancée en avril 2022 dans les secteurs du BTP et de l'agriculture, pour être élargie à l'ensemble des filières en septembre 2022. En novembre 2022, 348 jeunes avaient pu bénéficier de l'aide.

On voit ici que le Pic vient abonder la stratégie de la Région, qui est de répondre aux enjeux de transition. Ces évolutions sont également en cohérence avec les orientations de l'Etat pour sécuriser des parcours et promouvoir des formations « porteuses d'avenir » en répondant aux besoins des territoires.

### **Un impact qualitatif du Pic qui a permis d'ancrer les réflexions sur les freins au sein de l'Etat et la Région**

Le Pacte a apporté des moyens financiers très importants, qui se sont majoritairement traduits dans l'achat de nouvelles places de formation. La Région a été impactée par les conséquences notamment en termes d'absorption de la charge de travail supplémentaire provoquée par cet abondement. Mais comme nous l'avons vu, la saturation des nouvelles places financées par les moyens du Pacte a été perturbée par plusieurs facteurs. D'une certaine manière, cette non atteinte des objectifs semble avoir motivé la Région

<sup>29</sup> Le Pacte pour l'embauche a été lancé après la crise sanitaire pour stimuler l'emploi, pour un engagement régional budgétaire de 15M d'euros. Le Pacte comprend 40 mesures mises en place avec 54 partenaires.

à s'interroger en profondeur sur les raisons de ce que certains qualifient d'un demi succès ou demi échec. **Le Pacte a donc participé, sur le temps long, à faire évoluer la réflexion de la Région et à s'interroger collectivement sur les axes stratégiques à poursuivre, en questionnant l'écosystème global du parcours des stagiaires.**

« On n'arrive pas à retrouver le rythme juste avant la crise. On n'a pas beaucoup d'infos, c'est un sujet d'évaluation à creuser aussi. C'est un cumul de plusieurs facteurs. Il y a un sujet d'appétit pour la formation, un sujet d'attractivité mais ça n'explique pas tout. Sur les métiers en tension d'aujourd'hui, ils l'étaient déjà avant, **il faut s'interroger aussi sur les conditions de travail, les horaires, la rémunération.** » (Région)

**Le Pacte aura eu comme effet, peut-être trop tardif, d'interroger en profondeur l'adéquation entre les modalités de mise en œuvre de l'offre de formation et les besoins du public.** Si la philosophie initiale du Pic était centrée sur l'objectif de développer cette réflexion dans le cadre de l'élaboration des pactes, il semble que ces questionnements aient justement été accélérés au cours de la mise en œuvre de ce dernier.

Ainsi, la réflexion qui a eu lieu au cours de la mise en œuvre du Pacte, sur le développement de nouveaux dispositifs visant à lever les freins, s'est prolongée dans le cadre des consultations relatives au nouveau CPRDFOP. La levée des freins figurant comme l'un des principaux enjeux du Pacte, la Région se l'est appropriée pour **l'inscrire comme axe stratégique du prochain CPRDFOP.**

« **Le Pic a infusé la démarche de concertation dans le cadre du CPRDFOP.** Ca a été l'occasion de revenir sur l'existant, et notamment ce qui se faisait déjà dans le cadre du Pic et du Pacte. Qu'est-ce qu'il va rester du pacte ? cette nouvelle orientation sur la levée des freins, une orientation plus ciblée sur la digitalisation et les nouvelles pratiques pédagogiques. On le faisait déjà un peu avant, **mais là c'est très amplifié avec le pacte. Des idées qui infusent petit à petit et qu'on va retrouver dans nos grandes orientations.** » (Région)

Comme mentionné plus haut, ces réflexions ont infusé l'action de l'Etat régional avec la mise en place du groupe de travail inter-institution sur les freins à la formation. Cette démarche a pour but d'augmenter la part des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés dans les formations pré-qualifiantes et qualifiantes. Les leviers identifiés par le groupe de travail portent sur différents axes :

- Agir sur l'offre de formation disponible afin d'assurer un accès en proximité à tous via le développement des tiers-lieu, délocalisation des formations, formation à distance
- Agir sur les modalités d'achat de formation via la rémunération des OF au forfait
- Agir sur les freins à l'entrée en formation, via l'aide à la mobilité et la garde d'enfants de Pôle Emploi et du Conseil Régional
- Agir sur les parcours en renforçant le suivi des stagiaires, en développant les actions de remise à niveau et remobilisation et en développant les formations en immersion en entreprise.
- Agir sur la mobilisation du public en développant les actions d'aller-vers

Ces éléments font largement écho aux ambitions initiales du Pic. Certaines d'entre elle ont d'ailleurs été travaillées dans le cadre du pacte. Cependant, il est possible de s'interroger sur la temporalité de ces questionnements, qui auraient au fond dû avoir lieu lors de la phase de concertation en amont du Pic. Les acteurs publics n'ont sans doute pas assez pris la mesure du défi que représentaient les objectifs du Pic

national alors même que l'Occitanie partait d'un niveau très haut. Il est évidemment plus aisé de faire ces constats aujourd'hui. Cela incite plusieurs acteurs à questionner la pertinence de la stratégie et de l'objet initial du Pic. N'aurait-il pas fallu agir plus en profondeur sur l'écosystème orientation- insertion-formation-emploi en agissant davantage sur des enjeux de longs termes et moins sur des objectifs de dépenses et d'entrées en formation ?

« Si on veut doubler le nombre de demandeurs d'emploi dans nos actions de formation, il ne faut pas juste doubler l'offre mais s'intéresser aux freins. Nous on souhaiterait que l'après pic ait moins la volonté d'être sur des chiffres énormes, et davantage sur des choses de long terme. On souhaite à l'avenir, à côté des objectifs de progression, avoir cet outillage sur la levée des freins et l'accompagnement. » (Partenaire Etat)

### 3. Le Pic n'a pas permis de réinterroger en profondeur la mobilisation du public

#### 3.1. Les problématiques rencontrées sur le « sourcing » du public

Les difficultés à atteindre les objectifs conduisent à s'interroger sur les raisons de ce phénomène. Elles peuvent interroger les choix faits dans le cadre du Pacte de prioriser la majorité des crédits supplémentaires sur des places de formation. Elles montrent également que les investissements massifs du Pic butent sur des problématiques structurelles relatives à la captation des publics sur les dispositifs de formation, en particulier les problématiques de la prescription.

##### L'enjeu de la prescription toujours d'actualité

Le sujet de la prescription s'est avéré être un sujet de crispation entre les différents acteurs tout au long de la mise en œuvre du PIC. D'un côté, la Région estime ne pas avoir réellement les moyens pour activer ce levier, qui relève du rôle de l'Etat. De l'autre côté, les services de l'Etat sont précautionneux face à un discours visant à placer la responsabilité des problématiques de « sourcing » exclusivement sur la prescription.

En Occitanie, il convient de rappeler que la prescription est obligatoire pour qu'un demandeur d'emploi entre sur une formation. Cela ne signifie pas que les organismes de formation ne peuvent pas identifier eux-mêmes le public, mais cela nécessite un retour formel via le prescripteur, ce qui engendre davantage d'étapes et d'interlocuteurs dans le parcours et peut être susceptible de le complexifier. Cependant, la Région a fait le choix de lever la prescription sur le dispositif Projet Pro dans le cadre du nouveau PRF, à partir de 2023. Du point de vue de la Région, cette évolution résulte moins d'une volonté de confier le sourcing aux organismes de formation que d'une nécessité pour pallier aux problématiques de prescription.

Sur les programmes qualifiants de la Région, Pôle Emploi reste le prescripteur principal avec 76% de prescriptions réalisées (chiffres SI région), suivies des missions locales pour 12,25%. Cette répartition diffère pour le programme préqualifiant Projet pro, pour lequel Pôle Emploi représente moins de la moitié

des prescriptions (42%). Les Missions locales pèsent un tiers des prescriptions, suivies par Cap Emploi (15% des formations).

**Globalement, la Région a identifié des baisses de prescription pour l'ensemble des prescripteurs.** Pour autant, cette diminution peut être relativisée par plusieurs facteurs. Un travail réalisé par l'ARML Occitanie fait le point sur le niveau de prescription des missions locales en 2021 et 2022. Les prescriptions vers la formation et les situations de formation issues des Missions locales ont diminué de 27% entre 2021 et 2022, avec une baisse de 29% vers le PRF de la Région. Cette baisse s'est davantage répercutée sur les programmes qualifiants (-30%) que sur le préqualifiant (-23% sur Projet Pro). Il est complexe d'isoler un « effet prescription », tant plusieurs facteurs entrent en compte pour relativiser ce chiffre. Tout d'abord, le nombre de jeunes accompagnés par les missions locales diminue légèrement entre 2021 et 2022 (-1%)<sup>30</sup>. Concernant le PRF qualifiant, la commande publique a diminué de 30% entre 2019 et 2022 (tout public), ce qui peut expliquer en grande partie les baisses de prescription (et qui est liée à la baisse du socle conventionné avec l'Etat). De plus, dans un contexte de baisse du chômage, l'attractivité du marché de l'emploi est à prendre en compte pour relativiser ce chiffre. Enfin, la multiplication des offres d'accompagnement et notamment le développement de la garantie jeunes a pu créer des alternatives concurrentielles. Cela est cependant difficile à étayer quantitativement, et ce d'autant plus que la formation est désormais une solution structurante qui peut être mobilisée dans le cadre des parcours CEJ (depuis 2022). Les accompagnateurs dans le cadre du CEJ sont notamment invités à mobiliser les jeunes sur ce type de solution. L'arrivée du CEJ en 2022 change cependant les paramètres puisque la formation peut être mobilisée comme une solution structurante. **Des travaux de l'ARML interrogent le mécanisme de sélection des organismes de formation.** Sur les programmes qualifiants de la Région, plus le niveau de qualification des jeunes orientés sur une formation est bas, plus le taux de candidatures non retenues par les organismes de formation augmente. Les organismes de formation opéreraient une sélectivité à l'entrée pour une partie du public. De même, le taux d'abandon du jeune augmente plus le niveau de qualification baisse.

**Tableau 9. Statut des prescriptions sur le PRF qualifiant d'origine OuiForm**

Etat de la prescription	Niveau 5+ (BTS)	Niveau 4 (bac)	Niveau NQ
Prescription annulée par l'OF	22%	18%	17%
Candidature retenue par l'OF	<b>47%</b>	<b>37%</b>	<b>29%</b>
Candidature non retenue par l'OF	16%	18%	21%
Abandon du jeune	15%	27%	34%

*Source : contribution de l'ARML Occitanie au groupe de travail accès à la formation en février 2023*

Il est également intéressant d'analyser les chiffres concernant la qualité de la prescription. Sur l'ensemble des prescriptions du PRF, toutes origines confondues (ouiform, i-milo etc), les prescriptions qui aboutissent à une candidature retenue par l'organisme de formation seraient de 46% pour les jeunes issus des missions

<sup>30</sup> Données ARML

locales<sup>31</sup>. Un quart des jeunes ayant été orientés vers la formation abandonnent d'eux-même (changement de projet, démotivation, entrée dans l'emploi, situation personnelle etc.). 29% des prescriptions n'aboutissent pas du côté des organismes de formation, qui ne retiennent pas la candidature (18%), ou qui l'annulent.

**D'autres facteurs sont susceptibles d'expliquer la baisse des prescriptions.** Au niveau local, le sujet de la prescription peut être générateur de tension lorsque l'écosystème territorial n'est pas optimal. L'absence de prescription de certains acteurs constatée sur le terrain peut dans certains cas mettre en difficulté les organismes de formation.

« J'ai beaucoup de mal à ouvrir mes Projet Pro phases 2. Dans le cahier des charges on est obligé de les ouvrir à partir de 6 stagiaires, en heures groupe. Si n'on ouvre pas on rend des heures. Au vu des difficultés de prescription dont on parle tout le temps j'ai toujours dit à la région que la dotation qu'on a ici elle est surdimensionnée. Je sais d'emblée que je n'utiliserai pas toute l'enveloppe, je n'ai pas assez de prescription. On a un souci de connexion sur le territoire avec les prescripteurs, on s'est vraiment frité. La mission locale dit nous on se positionne pas. Cap emploi a toujours joué le jeu. Et Pôle emploi rien de rien. Une vingtaine de conseillers, 1 ou 2 chacun et ça tournerait mais non et les missions locales ont leurs dispositifs. Sur les 11 de ce groupe en Projet Pro, 10 ont une RQTH parce que Cap emploi remplit mais pas Pôle Emploi. (Organisme de formation)

Cependant, ces difficultés peuvent relever également de contraintes locales comme par exemple des territoires marqués par une forte saisonnalité, qui fait grandement varier le nombre et le profil des demandeurs d'emploi.

« En gros on n'envoie pas assez de monde mais nous notre agence c'est qu'à un certain moment, on peut avoir plus de 5 000 personnes en fichier et en même pas 3 semaines, on en a même plus 1000, car ils reprennent la saison. Notre cœur de portefeuille n'est donc pas disponible pour Projet Pro. On a du public trop éloigné, ce qu'il va rester en fichier hors saison, ce sont des personnes surqualifiées qui ne veulent pas travailler de Projet Pro parce qu'ils sont cadres ou alors des profils étrangers qui ne maîtrisent pas le français. Et ça c'est de Pâques jusqu'à fin octobre mi-novembre. » (Conseiller Pôle Emploi)

**La non-appropriation des dispositifs de formation par des prescripteurs potentiels** est un élément d'explication, comme nous avons pu le constater dans le cadre de Projet Pro. Si le dispositif semble globalement bien connu, des ambiguïtés sont toujours présentes pour des prescripteurs qui n'orienteraient pas certaines personnes qui sont en incertitude complète sur leur projet professionnel. Certains prescripteurs retiendraient comme caractéristique première du dispositif la phase 1 ou la phase 2 de la prestation en omettant le fait qu'il est possible de ne travailler qu'une phase le cas échéant. Le caractère très individualisé de Projet Pro et finalement son prisme très large peuvent ne pas être pas être encore

---

<sup>31</sup> Pour 2022, 20% des prescriptions n'ont pas encore été traitées par les organismes. Elles ont été neutralisées dans les chiffres qui ne sont donc pas tout à fait consolidés.

complètement compris et appropriés par les prescripteurs. Cela pose généralement la question du rôle des conseillers dans cet écosystème foisonnant de dispositifs, et soulève des enjeux autour de la communication et de l'information sur les dispositifs de formation. Le turn-over rencontré également dans de nombreuses agences Pôle Emploi ne facilite pas l'appropriation des multiples dispositifs.

De fait, la focalisation sur la prescription et sa volumétrie a évacué la question de la priorité accordée aux besoins du public. Au vu des conditions d'accompagnement existantes (tailles des portefeuilles par conseiller, contraintes de temps et de moyens), les orienteurs n'ont pas les moyens de se centrer sur le repérage de la motivation et des problématiques sociales du public. L'appréciation de celles-ci sont laissées à la main des organismes de formation. Ces constats soulèvent la question du rôle essentiel des orienteurs, et de la construction du système actuel. Cette thématique est développée dans la partie 3.1 de l'axe deux.

Par ailleurs, l'objet Pic n'a de toute évidence pas assez infusé sur le territoire. Le Pic est davantage assimilé par les acteurs sur le terrain comme un instrument financier. La Région défend d'ailleurs la position selon laquelle le Pic relevait davantage de discussions au niveau régional concernant l'allocation des crédits. Faute d'animation territoriale explicitant les objectifs du Pic et la volonté de construire des parcours sécurisés sur l'accès à la qualification, les acteurs et les prescripteurs ne modifient pas leurs pratiques. Plusieurs des organismes de formation rencontrés relatent ne pas avoir eu de présentation officielle du PIC, ce qui aurait pu incomber aux services territoriaux de la Région, aux services déconcentrés de l'Etat au niveau départemental ou encore à des instances territorialisées du SPE. Si des objectifs quantitatifs ont été mis en place en deuxième partie de mise en œuvre du PIC ils étaient par ailleurs assimilés au PRF et non spécifiquement au PIC.

« Moi le PIC ça me parle mais ça me parle pas non plus. Ma porte d'entrée ce n'est pas le financement, même si je ne l'ignore pas complètement. Moi j'ai plutôt une réflexion de technicien. Le PIC n'a jamais fait l'objet d'une présentation à l'échelle départementale en soi, on n'a pas explicité les objectifs, la philosophie. Pour moi le pic ça a résonné comme une ligne de financement venant favoriser plus de formations. Mais je n'en ai pas eu une traduction philosophique sur le sens. Je le situe comme des apports et des attentes de l'Etat mais je ne vois pas vraiment. Le pic ça a doublé le montant du PRF, oui j'ai vu arriver courant 2022 des bons de commande. Mais moi la résonance que j'en ai c'est ça. Et j'ai pic Repérage et pic Horizon, des lignes de financement nouvelles, qui ont vraiment ouvert des portes intéressantes. On n'a pas eu d'objectifs de prescription spécifiquement liés au pic, ça été mis au panier global du PRF. » (Référént formation, Mission locale)

L'animation du réseau des prescripteurs a pour autant évolué au cours de la mise en œuvre du pacte. Au fur et à mesure que les différents acteurs constataient des difficultés à mobiliser le public pour entrer en formation, des efforts ont été fait territorialement pour rassembler l'ensemble des prescripteurs et les organismes, les mobiliser et les informer sur les ouvertures de places du PRF. Les agents de la Région dans les territoires ont organisé à partir de 2021 et en 2022 des « réunions de saturation » tous les quinze jours pour adresser cette problématique de « sourcing ». Si la Région a constaté un sursaut dans les chiffres d'entrées en formation, pouvant être attribués à la remobilisation des prescripteurs sur le terrain, les chiffres d'entrées sur le PRF pour l'année 2022 n'ont pas été à la hauteur des objectifs fixés, pointant du doigt des problématiques plus profondes au sein de l'écosystème.

**Pour finir, le contexte concurrentiel entre les différents dispositifs est fréquemment évoqué.** Le développement de la Garantie jeunes du côté des Missions Locales et maintenant du Contrat d'Engagement Jeune pour les Missions Locales et Pôle Emploi, le foisonnement de dispositifs issus des programmes nationaux du Pic, la montée en charge du plan un jeune/une solution (etc.) favoriseraient le repli des acteurs sur leurs propres dispositifs au détriment de Projet Pro. Les institutions concernées par ces dispositifs ont de fait des objectifs ambitieux à remplir, parfois même dans le cadre du Pic.

### **L'évolution du rôle des organismes de formation**

Les réflexions menées dans le cadre de la mise en œuvre du Pic ont abouti à la prise en compte de nouveaux enjeux, comme celui lié à l'auto-prescription. Si « la règle du jeu n'avait pas été changée » selon la Région dans le cadre du Pacte, le nouveau marché dans le cadre du nouveau PRF prévoit cette-fois-ci **la levée de cette exigence** et la possibilité de recourir à des candidatures spontanées pour dépasser notamment les problématiques liées à l'articulation avec les prescripteurs de formation.

Comme évoqué, cette pratique était pour autant déjà réalisée par les organismes de formation qui organisaient un retour formel vers le prescripteur. Les difficultés rencontrées par certains organismes sur ce sujet engendrent des évolutions de posture et l'accroissement d'une charge non négligeable pour ces derniers.

« Sur aucun dispositif aujourd'hui on est satisfait de la prescription. Nous n'avons pas l'impression qu'il y ait une amélioration, plutôt une dégradation. On cherche plein de solutions nous. Moi sur ma partie qualifiante, n'importe quelle personne qui franchit ma porte, qui veut des informations, on la reçoit systématiquement en entretien. C'est énorme et lourd donc on passe notre temps à faire des entretiens. C'est à nous d'investir sur un sourcing continu car si on compte sur les autres on ne mange pas nos enveloppes. »  
(Organisme de formation)

Les organismes de formation peuvent également s'interroger sur la dilution des cœurs de métiers des différents acteurs. L'orientation est un métier en soi et une fonction importante. Il ne s'agirait pas du cœur de métiers des organismes de formation. La porosité entre les métiers des orienteurs/accompagnants et ceux des organismes de formation désorganiserait le système et les responsabilités des différentes parties prenantes.

### **Un manque de maillage avec les dispositifs nationaux**

Le sujet de l'articulation entre les actions nationales et les actions régionales des PRIC est un enjeu national, qui concerne également la région Occitanie. **Les appels à projets nationaux ont pu cristalliser surtout dans les premiers temps de déploiement du Pic les difficultés de pilotage.** Au fur et à mesure du temps, l'information dont bénéficient les échelons déconcentrés de l'Etat semble s'être améliorée. Cela dit, sur le terrain, la profusion de dispositif et la non-maitrise de ceux-ci par les acteurs locaux continuent à interroger. Comment piloter au mieux la chaîne d'insertion dans ce contexte foisonnant ? Comment articuler tous ces outils dans une logique de parcours ? Le problème reste ainsi entier et ce d'autant plus que d'autres offres nationales continuent à se développer à l'image du dispositif Afest porté par Pôle Emploi en 2022.

Concernant le programme Repérer et Mobiliser les publics invisibles, les acteurs rencontrés sur le terrain (notamment au sein du réseau des missions locales) témoignent d'une plus-value qualitative importante pour repérer et mobiliser le public. En ce sens, le Pic a joué qualitativement pour sécuriser les parcours et renforcer les liens entre les jeunes et les missions locales, pour les remobiliser. L'hypothèse peut être faite

que le renforcement du lien augmente de fait les chances de s'engager par la suite dans des parcours formatifs, mais des questionnements demeurent sur les résultats et le chaînage des dispositifs pour alimenter l'offre de formation.

Le Pic repérage, ça bien fonctionné, ça répond à un vrai besoin d'aller vers qui n'était pas inscrit dans les fonctionnements des missions locales. Ça s'est installé dans le paysage de la mission locale cet aller vers. Cela nous a permis soit de repérer des invisibles soit d'aller à proximité de jeunes dont on a eu écho et pour lesquels il est bon de se rapprocher physiquement. Le Pic a permis ça, encore aujourd'hui et pour quelques mois. Un dispositif qui a bien répondu à ses attentes, en termes de chiffres il faut voir mais sur le plan qualitatif c'est indéniable. (Réfèrent formation, Mission locale)

Cependant, le dispositif de formation semble relativement peu alimenté par les actions menées dans le cadre de la mise en œuvre de l'appel à projets « repérage des invisibles ». Il est difficile d'évaluer quantitativement l'impact de celui-ci sur les entrées en formation, faute d'outils adaptés. En Occitanie les lauréats de l'appel à projets sont soit les missions locales (à titre individuel et non à l'échelle de l'ARML, l'Etat n'ayant pas souhaité une candidature groupée des Missions Locales), soit des associations intervenant en proximité des publics. D'un point de vue qualitatif, les acteurs rencontrés et notamment les gros réseaux d'organismes de formation, indiquent à la fois avoir peu d'informations sur le bilan de ce dispositif et constatent qu'ils ne seraient pas davantage alimentés en candidatures de jeunes Neet. Il est remarquable d'ailleurs que, spontanément, peu d'acteurs font le lien entre ce programme (pourtant piloté à l'échelle régionale contrairement à d'autres appels à projets initiés par le niveau national) et l'accès à la formation. L'écosystème Pic semble de ce point de vue peu visualisé, peu compris et finalement peu articulé.

De plus, l'outil de remontées de données, le collecteur, est du point de vue des services de l'Etat trop pauvre en données qui permettraient un suivi effectif et un véritable pilotage local. De fait, le collecteur ne permet par exemple pas d'obtenir de réelles données sur les suites de parcours. S'il permet de documenter les entrées en formation, aucune vision globale sur les parcours n'est permise par le système d'information. Pour Prépa Apprentissage les lacunes des systèmes d'information sont également relevées. Les services de l'Etat ne disposent pas de vision sur la question de savoir si le dispositif renforce les sorties en apprentissage, et sont obligés de passer par les opérateurs pour avoir les informations, et compléter avec les bilans papiers. Les critiques portent également sur le fait de disposer d'un collecteur unique sur tous les appels à projet nationaux, sans adaptation.

Concernant les résultats de ces actions, ils sont à relativiser. Le dispositif Prépa Compétences a par exemple atteint 56% de ses objectifs en 2022 (2057 personnes). Pour le programme invisibles, les chiffres s'élevaient à 8488 jeunes repérés et 4462 jeunes mobilisés mi 2022 en Occitanie.

### **3.2. Le Pic ravive les questionnements liés à la pertinence et l'adaptation de l'offre aux besoins du public**

**Un écosystème éclaté qui pose la question de l'adaptation de l'offre à destination d'une partie du public**

L'écosystème de la formation est aujourd'hui éclaté entre différents financeurs que sont le conseil régional, Pôle Emploi, les OPCO et les conseils départementaux (pour les dispositifs de mobilisation/formation à destination des bénéficiaires du RSA), l'Agefiph etc. Cette segmentation statutaire de l'offre peut avoir pour effet de créer une offre qui laisse de côté certains publics.

La Région Occitanie a largement investi sur les dispositifs « préqualifiants » dit de remise à niveau, à travers son offre Projet Pro, Lectio, Avenir, qui a d'ailleurs été abondée par le Pic. Comme nous l'avons vu précédemment, si Projet Pro touche complètement son cœur de cible d'un public peu qualifié, éloigné de l'emploi, cumulant des difficultés sociales, il s'adresse pour autant à un public motivé par l'idée de reprendre une formation et un emploi. Ainsi, la question de la motivation du candidat est un prérequis pour les organismes de formation. Or, les difficultés à remplir les sessions de formation interrogent sur la présence d'un vivier de public qui serait encore davantage éloigné, pour qui Projet pro serait une marche trop haute. De fait, l'entrée dans Projet Pro suppose d'avoir résolu une partie des problématiques sociales rencontrées et d'avoir le désir de se former, de travailler. Cela s'avère de fait sélectif pour une partie du public. Ainsi, si l'action Projet Pro a prouvé son efficacité et sa complétude pour les stagiaires entrant en formation, le dispositif questionne les limites d'une action de formation classique, et des alternatives pédagogiques. Aujourd'hui, des questions demeurent à propos du public qui ne rentre pas dans les canons classiques de la formation et de l'accès à l'emploi. Ce constat interroge l'effort supplémentaire à mettre en place pour accroître la proportion du public cible du Pic à entrer en formation, et met en évidence le faible impact du Pic dans une Région déjà avancée. C'est aujourd'hui pourtant ce public qui constitue une marge de manœuvre possible par rapport à l'objectif de plein emploi, fixé par les pouvoirs publics. Il ne s'agit pas d'ajouter de nouvelles « briques » à l'écosystème existant mais bien de s'assurer que cette fonction de « remobilisation » est bien assurée. Elle peut s'incarner dans les dispositifs d'accompagnement (comme par exemple aujourd'hui avec le CEJ en rupture) ou encore être prise en charge dans le cadre de consortium mettant en place un accompagnement plus « social ».

Il est intéressant de prendre l'exemple du public jeune via le dispositif des Ecoles Régionales de la 2<sup>ème</sup> Chance, financées par la Région (qui n'ont pas bénéficié de financements dans le cadre du Pic). Ce dispositif « première marche » apporte de la souplesse et s'adresse à un public réellement démobilisé, pour qui la reprise d'un rythme de 35h n'est pas adapté.

« Il y a une part de mobilisation dans Projet pro, mais quand on positionne quelqu'un, on est clair en amont sur l'objet de la prescription : on est sur je veux définir un projet je veux clarifier cette idée. Si va sur projet pro, on a l'idée de se qualifier en soi. Déjà ce n'est pas rien. Certaines problématiques c'est censé déjà être réglé, on est sur de la formation. « j'ai posé mes valises sur beaucoup de choses et je veux me définir un projet, je vise la qualification. Ca suppose que le jeune soit apte à adopter cette méthodologie, cette construction des choses. L'ER2C va avoir un fort pendant sur le développement personnel et la remise à niveau, qui est existant aussi dans projet pro mais à moindre mesure. Quelque part sur l'ER2C, la région a conscience que vu les publics on est sur un niveau de développement personnel, des jeunes qui ont besoin de se concentrer sur la santé, mobilité etc. Il y en a pour qui le murissement du projet est long, il faut stabiliser sa situation personnelle. Le temps est indispensable, on le sait, la question de l'orientation, un travail de murissement dans lequel le temps joue un rôle important. Projet pro c'est moins ça. » (Conseiller Mission Locale)

Pour les jeunes, plusieurs dispositifs ont cette fonction de remobilisation progressive, comme le dispositif Promo 16-18 porté par l'AFPA ou les écoles régionales de la seconde chance. Concernant le public de demandeurs d'emploi adultes, l'offre disponible dépend de l'existant mis en place par les départements ou dans le cadre des contrats de ville pour les résidents des quartiers prioritaires. L'offre est davantage morcelée, et semble manquer d'articulation. Le pic à l'échelle régionale et nationale a tenté d'y répondre en mobilisant des appels à projets nationaux, mais les problématiques de pilotage ont de fait atténué l'effet d'articulation et de maillage.

« On a plusieurs champs ouverts avec la Région, mais le constat aujourd'hui, le Pic/Pric est peu repéré de nous, on a peu de données, et aujourd'hui c'est assez éloigné, pour le public qu'on accompagne nous CD d'accéder à cette offre. On a des chantiers identifiés avec la Région, maintenant il faut concrétiser. C'est une offre très complexe et pas forcément adaptée. La question c'est comment on adapte l'offre de la Région à ces publics en insertion au niveau départemental et comment faire en sorte qu'elle soit appropriée pour des publics qui ne sont pas ceux de la région. » (Conseil Départemental)

## 4. Conclusion

Compte tenu des statistiques disponibles sur l'accès à la formation des publics qui en sont éloignés, le PIC n'a pas permis à ce jour d'en **renforcer l'accès**. La part des publics peu qualifiés sur les entrées du PRF a tendance même à diminuer sur le qualifiant, ainsi que leur taux d'accès individuel à la formation<sup>1</sup>. De multiples facteurs peuvent être convoqués pour expliquer ce constat. **La conjoncture économique et le marché de l'emploi** n'ont pas facilité la mobilisation des publics. La reprise de l'emploi après les difficultés sanitaires a créé un appel d'air pour les publics ne laissant in fine au bord de la route que ceux rencontrant de grandes difficultés. Ils n'ont pas pu répondre à l'ensemble des exigences qui jalonnent les étapes de l'accès à la formation. En deçà des évolutions de la conjoncture, les données montrent que les régions qui avant le PIC, accueillaient en formation une proportion significative des publics peu qualifiés et/ou prioritaires, ce qui est le cas de l'Occitanie, rencontrent aujourd'hui une diminution relative de la part de ces publics dans les actions de formation. Ce que l'on croyait acquis parce qu'on partait d'un niveau élevé de prise en compte des publics ne l'est pas a fortiori dans une conjoncture économique nouvelle. Le défi pour l'Occitanie était plus relevé que pour des régions partant d'un niveau plus bas. Les acteurs conviennent qu'il aurait fallu d'une part un effort formatif moindre du point de vue des objectifs quantitatifs et d'autre part, initier un travail en profondeur et long terme sur plusieurs registres : la prise en compte des freins pour accéder à la formation, la prescription pour mieux mobiliser le public, l'accès à l'offre que cela soit pour les prérequis ou l'accès physique aux organismes de formation.

Les partenaires du PIC Pacte et notamment la Région ont tenté d'agir sur ses différents champs. Cependant l'investissement le plus important a consisté à **augmenter significativement l'offre et le nombre de places, sans changer les fondamentaux de l'offre existante**. Des efforts ont été faits du point de vue de l'accès à la formation en distanciel, mais dans un premier temps la structure de l'offre de formation est restée similaire. Progressivement, au vu des difficultés de saturation des offres existantes, la Région en lien avec ses partenaires a plus travaillé sur les « freins » susceptibles d'empêcher l'accès à la formation. Des efforts ont été faits pour lever ces problématiques de mobilité, garde d'enfants etc. Ces actions se sont mis en places progressivement et concernent un nombre réduit de personnes. Surtout d'autres « freins potentiels » tenant moins aux personnes mais davantage à l'offre de formation et à son accessibilité n'ont pas été travaillés en tant que tel. **C'est le cas des pré-requis des formations** (à l'exception de dispositifs mobilisant des effectifs marginaux comme l'Afest) alors même qu'ils sont structurants. L'offre préqualifiante n'a pas non plus été retravaillée dans ses conditions d'accès. **Le sujet de la prescription fait l'objet d'échanges sur le fond actuellement**. Constatant la relative inefficacité des réunions de « saturation » entre partenaires prescripteurs sur le terrain, la Région et l'Etat ont mis en place des groupes de travail pour s'interroger plus en profondeur sur les difficultés rencontrées. De ce point de vue, l'articulation des différents acteurs et dispositifs constituant la « chaîne d'insertion » apparaît comme une question centrale. La segmentation des compétences concernant les publics et notamment ceux qui sont le plus éloignés de l'emploi (allocataires du RSA, résidants des QPV, jeune Neets....) aurait supposé dans l'optique d'une forte mobilisation des publics de mieux articuler ces différents acteurs, financeurs ainsi que les dispositifs qui leur sont dédiés. L'éparpillement et le cloisonnement des institutions en charge de ces publics auraient supposé une articulation forte et une appropriation collective du PIC et de ses objectifs. Cela n'a pas été le cas et la philosophie du PIC et l'articulation de ses différents dispositifs ont souffert d'un manque de coordination et d'informations.

---

<sup>1</sup> Un constat effectué pour les premières années de mise en œuvre du PIC, les chiffres de cette étude s'arrêtent en 2020

## Axe 2. Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation

Un deuxième enjeu du PIC était d'accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation, notamment en articulant mieux formation et accompagnement vers l'emploi. L'objectif affiché était de lutter contre les ruptures des parcours de formation, promouvoir l'accompagnement au sein des actions, encourager la fluidité à chaque étape. Très concrètement, cela pouvait par exemple passer par la mise en place de parcours itératifs (articulation de phase formative et de phase d'expérimentation par le travail) ou la mise en place de parcours certifiants. Une partie des questionnements évaluatifs concernaient le lien avec les entreprises, sujet que nous avons choisi de traiter dans la 4<sup>e</sup> partie de ce rapport.

Cet enjeu s'est traduit par plusieurs questions évaluatives dans le cadre de l'évaluation :

- Comment l'ensemble de ces nouveaux enjeux ont été mis en œuvre, concrètement, par les différents opérateurs ? Quelles évolutions dans les pratiques (d'orientation, de prescription) repère-t-on par rapport à la période antérieure en la matière ? Quelles ont été les innovations effectives (innovations de pratiques, de partenariat, autre...) développées pour proposer un accompagnement « *vers, pendant, et après* » la formation ?
- Comment et avec quels acteurs ces parcours ont-ils été réfléchis puis définis ? En particulier, quel a été le rôle des organismes de formation ?
- D'un point de vue institutionnel, sur quel diagnostic s'est appuyé cette rénovation des parcours ? Quel était le diagnostic initial porté sur la fluidité des parcours de formation, les risques de rupture ?
- Dans quel mesure l'outil de la commande publique - censé être rénové dans le cadre du déploiement du PIC - a-t-il pu être un levier pour rénover les parcours via l'introduction de formes de modularité ou de certifications ? Jusqu'où une plus grande individualisation des parcours a pu se mettre en œuvre ? Comment cela contribue-t-il à la mise en place de parcours intégrés - (de l'acquisition de savoirs de base à une certification) ? Quelle lisibilité de l'offre ? Y a-t-il une doctrine stabilisée partagée par les opérateurs sur la façon de mettre en œuvre les parcours de formations d'un point de vue financier ?

La Région et l'Etat ont souhaité formaliser l'objectif de fluidification et de sécurisation des parcours dans le cadre du Pacte, en actionnant plusieurs leviers. D'une part, en jouant sur l'offre de formation via le renforcement quantitatif de dispositifs de préqualification préalablement existants, visant à apporter une réponse globale à de multiples problématiques (1). D'autre part, en valorisant et renforçant (sans apport financier) des dispositifs existants chargés de faciliter les transitions entre dispositifs pour éviter les ruptures. Ces dispositifs peuvent prendre la forme d'instances de coopération territoriale, ou d'outils destinés à fluidifier les parcours (2). Si la sécurisation des parcours est un enjeu avancé en Occitanie, des enjeux structurels demeurent non adressés (3).

# 1. La sécurisation des parcours sous l'angle du renforcement et de l'enrichissement d'une offre pré-qualifiante existante

## 1.1. Une Région déjà engagée sur la thématique de la sécurisation des parcours en amont du Pic

La Région Occitanie avait en amont du Pic entamé des réflexions sur la thématique de la sécurisation des parcours, en développant une offre pré-qualifiante, en prônant l'individualisation des formations, et en imaginant son offre de formation dans une logique de « briques » pouvant s'articuler facilement.

Le PRF 2019-2022 initie les premiers marchés communs après la fusion des deux régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon. La méthodologie retenue par la Région Occitanie pour développer des parcours « sans couture » et limiter les « moments de rupture » repose sur la création de plusieurs programmes préparatoires à la qualification. Deux programmes similaires étaient déjà présents au sein des politiques régionales des deux ex-Régions, ayant tous deux un périmètre différent<sup>1</sup>.

La politique régionale d'offre de formation, incarnée dans le Programme Régional de Formation (PRF), **s'inscrit en totale continuité du CPRDFOP, et est donc cohérente avec les objectifs du Pic**. Conçu avant ce dernier, le PRF 2019-2022 structure l'offre de la Région en deux grands types de formation, cinq dispositifs pré-qualifiants<sup>2</sup> (appelés programmes préparatoires) et trois dispositifs qualifiants. Les programmes préparatoires représentent X% du nombre d'entrées en formation.

Les dispositifs préqualifiant sont destinés à une typologie de public diversifié, peu qualifiés ou éloignés du monde de la formation. En 2019, les programmes préparatoires préqualifiants représentent 30% des entrées en formation, dont 22% sur le dispositif Projet Pro<sup>3</sup>. Au total, les programmes préparatoires représentent environ 12 000 places, pour un total de 42 800 entrées en formation sur le PRF de la Région Occitanie en 2019. Il s'agit des dispositifs Lectio, visant à lutter contre l'illettrisme, Déclic pour les jeunes décrocheurs scolaires, Avenir pour les détenus, les Ecoles régionales de la 2<sup>ème</sup> chance pour les jeunes de moins de 25 ans, et Projet Pro, un dispositif qui vise l'élaboration du projet professionnel, l'acquisition des savoirs de base, et l'acquisition de premiers gestes professionnels.

Les dispositifs qualifiants regroupent Qualif Pro (actions certifiantes, parcours intégrés, actions professionnalisantes), Forpro sup (dispositif permettant à des demandeurs d'emploi de suivre une formation qualifiante dans un établissement d'enseignement supérieur), et Innov Emploi (permettant de développer des dispositifs innovants hors marchés publics, dans le cadre de subventions). Le volet

---

<sup>1</sup> En ex Midi Pyrénées, le dispositif Parcours Orientation et Insertion (POI) était un programme permettant de définir son projet professionnel, incluant une remise à niveau et une acquisition de premiers gestes professionnels. Il est considéré comme l'ancêtre du dispositif préqualifiant Projet Pro, qui fait l'objet de cette monographie. En ex Languedoc Roussillon, les dispositifs Cap avenir et Cap métier (en place depuis 2012) préparaient également à la définition du projet professionnel, mais étaient moins complets que POI.

<sup>2</sup> 4 dispositifs plus le financement des écoles régionales de la 2<sup>ème</sup> chance

<sup>3</sup> Source SI Région

qualifiant du PRF représente un peu plus de 26 000 places et des moyens assez conséquents, avec un budget de 150 millions d'euros.

« Le Pacte apporte des choses nouvelles **mais en Occitanie, le PRF est particulièrement complet**. C'est un PRF qui comporte du qualifiant, du diplôme, de la recherche de qualification pour aller vers l'emploi. On n'est pas dans une logique purement adéquationniste. On est sur le processus de qualification. **On a du préqualifiant sur Projet pro, en amont. Et il s'adresse au public plus éloigné de l'emploi**. Dans d'autres régions cela n'existe pas par exemple... C'est unique. Ils ont **toutes ces choses qui n'existent pas par ailleurs**. » (Direction OF)

**La Région Occitanie était ainsi déjà engagée dans une démarche visant à sécuriser les parcours des stagiaires de la formation professionnelle** entrants sur le PRF. Ce dernier s'inscrit dans cette philosophie, avec des **dispositifs conçus pour pouvoir s'enchaîner dans une logique de parcours**. Par exemple, le dispositif Lectio de lutte contre l'illettrisme s'adressait initialement aux personnes francophones, ne permettant pas l'accès à un public allophone. Les organismes ayant rencontré des difficultés pour remplir les sessions de formation, le dispositif Lectio a par la suite été élargi au public allophone. Lectio peut donc constituer un dispositif « première marche » pour consolider les savoirs en français (public FLE ou non) avant d'intégrer un Projet Pro. Les acteurs rencontrés sont sensibles à cette logique de parcours facilitée par la logique de blocs. Sur la thématique du FLE, l'offre peut également se compléter par l'offre linguistique des actions de formations collectives (AFC) Français langue étrangère (FLE) mise en œuvre par Pôle Emploi.

« **L'ADN de la politique régionale depuis au moins le dernier marché, c'est la sécurisation des parcours, la levée des freins en amont et la prévention des ruptures de parcours**. C'est au cœur de tous les appels d'offre, on a ça un peu dans la culture formation professionnelle ici. »  
[Responsable de formation, Organisme de formation]



**Exemple du parcours de Malik, 55 ans**

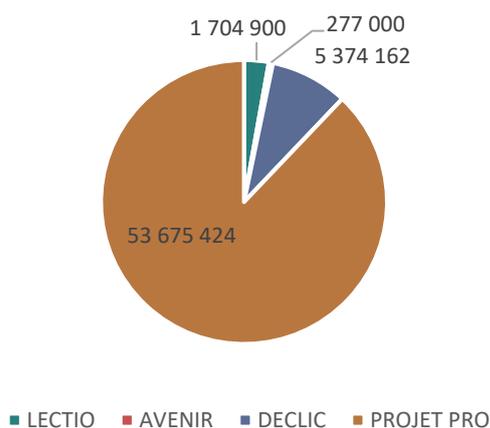
## 1.2. Le Pic et le Pacte, l'opportunité d'abonder des dispositifs de formation aux réponses globales

**Les crédits du Pacte financent un tiers de l'offre de pré-qualifiante de la Région**

**Renforcement de l'offre pré-qualifiante.** Les différents dispositifs pré-qualifiants du PRF de la Région Occitanie ont pour but de préparer les demandeurs d'emploi à la qualification par plusieurs leviers (travail sur l'élaboration du projet professionnel, développement des savoirs-être et compétences de base,

développement des compétences professionnelles, acquisition de gestes techniques, remise à niveau, immersion en entreprise, travail sur la confiance en soi etc.). **L'arrivée du Pacte s'est matérialisée pour la Région par la décision d'abonder les nouveaux dispositifs pré-qualifiants issus du PRF 2019, sans modification de leur cahier des charges.** Si plusieurs dispositifs ont été touchés par cet abondement, l'effort supplémentaire en termes de crédits a porté en très grande majorité sur le dispositif Projet Pro (88%).

**Graphique 8. Sommes conventionnées au titre des crédits Etat du PRIC sur le préqualifiant, 2019-2022**



Source : SIGMA, SI Région

Pour illustrer ce point, nous nous concentrerons donc sur le dispositif Projet Pro qui a fait l'objet d'une étude de cas et dont le poids est de loin le plus lourd en termes de nombre d'entrées et de financements alloués. Cependant, il convient de noter que les dispositifs Lectio, Déclic et Avenir ont également été abondés par des crédits PRIC, dans une moindre mesure. Le dispositif Déclic a d'ailleurs été supprimé par la Région en raison du déploiement du dispositif Promo 16-18 porté par l'AFPA dans le cadre du Pic national.

Le cahier des charges du dispositif principal Projet Pro, rédigé en 2017 en amont du Pic, identifie bien trois objectifs : la définition d'un projet professionnel, la consolidation des savoirs de base et **la sécurisation des parcours du stagiaire** par un accompagnement renforcé et individualisé.

### Encadré 3. Le dispositif Projet Pro

Le dispositif Projet Pro est axé sur l'individualisation des parcours, ainsi, il n'y a pas de durée de parcours déterminée. Les parcours ne peuvent excéder 12 mois. Le parcours commence par une phase de diagnostic **individualisée à l'issue d'un sas de formation.**

Le parcours se découpe en deux phases :

- **Projet Pro phase 1 (moyenne de 300h) :** cette phase est destinée à l'élaboration du projet professionnel. En termes de contenus pédagogiques, les stagiaires peuvent intégrer des phases de remobilisation, d'acquisition des savoir-être en entreprise, ont la possibilité d'avoir des modules de découverte des métiers (avec obligation de couvrir les métiers en tension). Les stagiaires doivent passer 10% de leur première phase en plateau technique, afin de découvrir différents métiers. La première phase doit aboutir à la validation du projet professionnel. En fonction des organismes de

formation, le projet pro peut-être modulable et les parcours adaptés afin de tenir compte de la spécificité des stagiaires.

- **Projet Pro phase 2** (moyenne de 250 à 300h) : cette phase est consacrée à la consolidation du projet professionnel et l'acquisition des connaissances générales et professionnelles du métier concerné ou de la formation qualifiante ciblée. Les stagiaires ont l'opportunité pendant cette phase d'acquérir les premiers gestes et postures professionnels liés à leur projet, via l'immersion en stage et plateau technique. Les stagiaires doivent d'ailleurs passer la moitié de la seconde phase sur un plateau technique.

30% du parcours global du stagiaire doit être effectué en entreprise dans le cadre d'un stage.

L'immersion en entreprise est largement reconnue par les stagiaires comme une plus-value, permettant de se familiariser aux codes de l'entreprise avant leur entrée en formation qualifiante/ou sur le marché du travail.

---

« **C'est un dispositif pensé pour l'individualisation** : les stagiaires ne font pas tous la même chose, on va s'appuyer sur les ateliers individualisés pour faire les remises à niveau de français, de maths, de numérique. Ca nous sert de capacité d'individualisation. » (Coordinatrice pédagogique, organisme de formation)

En cohérence avec la logique d'individualisation, les deux phases du Projet Pro ne sont pas obligatoires, et sont substituables, en fonction des besoins du stagiaire. Un stagiaire peut sortir du dispositif dès qu'il a atteint son objectif, que ce soit lors d'une phase 1 ou d'une phase 2. A l'inverse, un stagiaire ayant déjà validé un projet professionnel peut entrer directement en phase 2 de Projet Pro, ce qui donne l'opportunité de construire un parcours sur mesure.

Afin de proposer aux stagiaires une multiplicité de modules et d'offres, notamment concernant les plateaux techniques, **les organismes de formation répondent au marché en groupement**. Ils peuvent ainsi faire bénéficier des installations de leurs partenaires aux stagiaires. **Cette logique d'écosystème local est importante. Elle participe à favoriser la sécurisation des parcours**. Il est fréquent que les organismes de formation mettant en œuvre le Projet pro proposent eux même une offre de formation qualifiante, ou aient un partenaire au sein du consortium qui en propose. Cette logique de coopération au sein des groupements favorise localement la circulation des stagiaires. Sur certains territoires, cette logique s'étend même en dehors des groupements. Les organismes de formations sont généralement implantés depuis de nombreuses années et ont l'habitude de travailler ensemble, au fur et à mesure que les marchés se font et se défont. Cette coopération permet aux organismes de formation de se répartir les stagiaires et de fluidifier la territorialisation de la demande.

Les crédits du PRIC ont participé en 2021 à financer 39,5% de la commande globale de Projet Pro, soit 5 106 places sur 12 913 places (ce qui représente 48 bons de commande, et 17,6 millions d'euros). Il semble aujourd'hui compliqué de déterminer l'impact quantitatif précis des crédits du PRIC dans l'effort de formation préqualifiant de la Région par rapport à la situation ex ante. En effet, le marché 2019 Projet Pro est le premier marché préqualifiant s'étendant sur la « nouvelle » région Occitanie avant la fusion. La Région déclare ne pas être en mesure de fournir des chiffres pour l'année 2017 ou 2018 qui permettraient d'objectiver précisément l'effort des deux ex Régions (en cumulant les deux dispositifs pré-qualifiants). Comme les crédits du PRIC et le nouveau PRF étaient concomitants, **les crédits supplémentaires ont dès le lancement de Projet Pro été intégrés au chiffreage du dispositif et à son déploiement**. Le Pic a donc constitué une opportunité de **financer largement un dispositif auquel la Région croyait,**

**et qui coïncidaient avec les objectifs nationaux du Pic.** Les objectifs de places commandées sur le préqualifiant ont augmenté entre 2018 et 2021. Le document initial du Pacte indique que les crédits supplémentaires ont permis de commander 3648 places supplémentaires en 2018 pour Projet Pro, avec un objectif plus ambitieux de 6500 places pour 2019, par rapport au socle Région. Ce sont finalement 3757 places qui ont été commandées en 2019 grâce au Pic. En 2021, ce sont 5106 places qui ont été commandées grâce au Pic sur Projet Pro, soit un objectif supérieur à 2018.

Des crédits supplémentaires du Pic étant versés chaque année aux services de la Région, **les bons de commande ont pu être incrémentés au cours du marché, dans une logique de guichet ouvert pour les organismes de formation.** La Région n'a pas poursuivi de stratégie de priorisation des crédits du Pacte pour renforcer des territoires plus fragiles que d'autres. Les services ont alloué les crédits supplémentaires dans une mécanique financière pour répondre aux besoins sur le terrain, en retenant le principe selon lequel plus une formation fonctionnait, plus elle était abondée. **Les crédits supplémentaires du Pic ont donc permis d'augmenter les marges de manœuvre de la Région tout au long du marché,** et de répondre aux besoins sur le territoire. Les organismes de formation ont fourni des demandes de places supplémentaires tout au long du marché, demandes qui ont nourri la Région pour abonder les différents lots avec de nouveaux bons de commande.

« Il n'y a pas un territoire ciblé qui a bénéficié de plus de commandes au titre du Pic. **La répartition de la commande ou des places s'est faite de manières relativement équilibrée,** en fonction de la consommation passée. Là où on voyait un dispositif saturé, ils ont été privilégiés, mais plusieurs ont été dans ce cas-là. On a recommandé sur presque tous les lots. On n'a pas du Pic sur tous les lots : le budget Pic ne nous permettait pas de le mettre sur tous les lots. On est sur tous les départements. **On a bien touché tous les départements,** mais le montant alloué ne nous permettait pas de conduire l'ensemble des bons de commande. » (Région)

**Un dispositif sécurisant pour les stagiaires, qui permet d'aborder d'apporter des réponses multivariées aux problématiques rencontrées**

**Tableau 10. Panel de stagiaires Projet pro rencontrés en entretiens dans un organisme de formation**

	Âge	RQTH	Diplôme	Historique dans l'emploi	Projet	Suite de parcours	
<b>Sylvia</b>	50	Oui	Aucun diplôme	Boulangère puis esthéticienne avant d'être licenciée pour inaptitude.	Employée de bureau	Satisfaite du Projet Pro pour la détermination de son nouveau projet.	Trouver un emploi rapidement
<b>Bernadette</b>	56	Oui	CAP	Quelques saisons en tant que polyvalente, aidante à domicile pendant 30 ans.	Secteur associatif	Très satisfaite du Projet Pro, surtout concernant les modules de remise à niveau.	Stage en association avec perspective d'embauche
<b>Chantal</b>	53	Oui	Aucun diplôme	A travaillé pendant 17 ans comme magasinière dans une usine avant d'être licenciée pour inaptitude	Reconversion en parapharmacie	Satisfaite du Projet Pro mais est angoissée à l'idée de trouver un stage rapidement.	Formation qualifiante
<b>Magali</b>	32	Oui	CAP	A travaillé comme aide-soignante en Ehpad avant d'être licenciée pour inaptitude.	Reconversion professionnelle en AESH	Satisfaite du dispositif mais a eu l'impression de perdre un peu de temps au début car elle connaissait son projet. Très satisfaite de la remise à niveau en français et mathématiques	Formation qualifiante
<b>Manuel</b>	52	Oui	Licence de soudure	A travaillé dans l'industrie métallurgie pendant 22 ans, avant d'être licencié pour inaptitude	Reconversion professionnelle vers le métier de contrôleur industriel	Satisfait du projet Pro, notamment sur la partie remise à niveau (français, informatique).	Stage dans une usine et perspectives de recrutement

Les stagiaires rencontrés dans le cadre de Projet Pro valorisent de nombreux impacts. Ils sont tous sensibles aux exercices de remise à niveau, ce qui fait écho à une volonté de maîtriser les codes pour l'arrivée dans un nouvel emploi. La possibilité offerte de découvrir plusieurs métiers par le biais des plateaux techniques est également fortement appréciée. Une grande partie du public de plus de 30 ans sur Projet Pro est confronté à la thématique de la reconversion professionnelle. Le dispositif Projet Pro a également une fonction « sociabilisante » forte, qui permet de lutter contre l'isolement social et diversifie les formes de sociabilité. D'après les discours des stagiaires et des formateurs rencontrés, le dispositif porte ses fruits et remplit les attentes des stagiaires.

**« Honnêtement, je crois en ce qu'il peut se faire sur Projet Pro oui, on a de beaux parcours. On n'a que de bons retours sur les demandeurs d'emploi qui ont suivi Projet pro. » [Conseiller Pôle Emploi]**

« Aujourd'hui, ça m'a été bénéfique pour me relever le matin et avoir une vie sociale. **Même si j'ai eu mes enfants, là on réapprend à respecter un horaire.** On se remet une discipline, et on s'encroute pas. Plus on reste chez nous plus c'est difficile. C'était très compliqué au début de me remémorer les bases de français et maths. J'étais très fatiguée. » [Magali, 32 ans]

« La formation au début j'ai trouvé ça très dur, le fait de se reconcentrer. Tous les jours il y avait quelque chose, on avait 3 matinées puis on devait revenir donc ça fait beaucoup, mais après c'est intéressant. **La dynamique de groupe c'est formidable, c'est un bon groupe.** J'ai rencontré des gens différents il y a une bonne ambiance. » [Chantal, 53 ans]

### 1.3. Le Pic a permis d'enrichir cette offre de formation

#### L'évolution des parcours intégrés

**Le renforcement des parcours intégrés.** La Région Occitanie a développé dans son PRF 2019 des parcours dits intégrés aux formations qualifiantes, hérités de l'ex Région Midi Pyrénées. Ces parcours permettent à des demandeurs d'emploi d'intégrer une **formation qualifiante** comprenant une phase de pré certification (de 250h maximum et non systématique) et une phase de certification. La phase de pré-certification est réservée aux stagiaires qui en ont besoin, c'est-à-dire aux personnes qui ont validé leur projet professionnel dans un secteur mais qui ont besoin d'une remise à niveau/acquisition des premiers gestes avant d'intégrer la phase qualifiante. Les parcours intégrés visent donc à insérer une logique préqualifiante au sein des formations qualifiantes, sans passer par le dispositif Projet Pro.

A l'inverse, les personnes nécessitant une période de plus de 250h pour atteindre les prérequis indispensables à l'entrée en formation qualifiante, ou nécessitant une remise à niveau (à condition que le territoire ne propose pas de parcours intégrés lié à la formation recherchée), sont orientées vers **Projet Pro. Ce dispositif se positionne comme un sas avant l'entrée dans la formation qualifiante** Les stagiaires ayant réalisé un Projet Pro peuvent d'ailleurs accéder directement à deuxième phase certifiante des parcours intégrés.

Le nombre de places en parcours intégrés a été largement augmenté dans le cadre du Pacte, avec un abondement conventionné de 46 millions d'euros entre 2019 et 2022.

La coexistence de deux modèles (une entrée unique pré-qualifiante via Projet Pro et l'existence de parcours intégrés) a pour autant été abandonnée dans le cadre du nouveau PRF, qui a débuté en janvier 2023. La Région a fait le choix de se concentrer sur Projet Pro comme porte d'entrée unique de préqualification, vers la qualification. Le but était de favoriser la lisibilité de l'offre régionale, d'éviter la concurrence entre les dispositifs, et de simplifier ainsi les problématiques de recrutement pour les organismes de formation. La phase 2 du Projet Pro (acquisition de premiers gestes professionnels) pouvait entrer en concurrence avec les phases pré-certifiantes des parcours intégrés.

« Ca fait 2 ans qu'on réfléchit au nouveau PRF, on finalise pour janvier 2023. On a conservé le Projet pro et arrêté les parcours intégrés pour éviter que les dispositifs régionaux entre eux puissent se faire de la concurrence. **Certaines actions avaient du mal à se mettre en œuvre parce qu'on manquait de public.**

Parfois ça pouvait mettre les organismes de formation en difficulté dans la mise en œuvre de l'action de formation. Du coup aujourd'hui il ne subsiste plus que Projet Po, et après on doit passer au qualifiant. » [Région]

Cette simplification de l'offre de formation en adoptant un mode d'entrée unique à travers Projet pro n'est sans doute pas étrangère à la période Pacte. Nous pouvons faire l'hypothèse que les difficultés de remplissage des formations, mises en exergue par le PIC, ont participé à étayer les réflexions de la Région vers une redéfinition de l'offre.

### L'intégration du travail sur les compétences transverses pour sécuriser les parcours

La dynamique engendrée par le PIC a généré un saut qualitatif traduit par une évolution du cahier des charges du dispositif Projet Pro, en 2023. Ce point est développé dans l'axe 3 (II) concernant la rénovation des pratiques pédagogiques, et l'approche par compétences.

Les crédits du PIC ont en effet permis de financer des travaux de capitalisation sur cette thématique, au travers de plusieurs étapes. Dans un premier temps, la Région a organisé un diagnostic à travers la mobilisation de questionnaires à destination des entreprises sur la question. Une phase de capitalisation de l'existant a ensuite été réalisée via la rencontre avec différents acteurs du monde de la formation pour échanger à propos des pratiques et utilisation des soft skills. Pour finir, des groupes de travail ont été lancés pour prioriser le « top 6 » des compétences transverses les plus demandées en Occitanie. L'objectif de ce travail est de définir un socle de compétences comportementales pour le public, et d'apporter un cadre commun à l'ensemble des acteurs intervenant sur cette thématique.

La Région identifie trois enjeux autour de ce travail<sup>36</sup> :

- Faciliter les mobilités professionnelles ;
- Développer l'employabilité des personnes ;
- Sécuriser les parcours de formation face à des trajectoires professionnelles de moins en moins linéaires et prévisibles ;

**Tableau 11. TOP 6 des soft skills en Occitanie**

Soft skill	Définition	Sous compétence
<b>Communication orale</b>	Capacité à transmettre à l'oral et recevoir des informations de manière adaptée, face à un interlocuteur ou un groupe, et dans des contextes variés	S'exprimer Ecouter Echanger Adapter
<b>L'adaptation au changement</b>	Capacité à ajuster son comportement et ses actions à une situation nouvelle	Analyser Développer sa flexibilité Faire preuve de souplesse cognitive
<b>Travailler en équipe</b>	Capacité à travailler à plusieurs incluant le sens du collectif	Se positionner Collaborer Animer
<b>L'organisation</b>	Capacité à structurer son travail en fonction de certains paramètres : priorités, missions, personnes...	Planifier Gérer le temps Agir

<sup>36</sup> Document Région : TOP 6 des soft skills en Occitanie, septembre 2021

<b>Autonomie</b>	Capacité à prendre en charge son activité quel que soit le cadre	Se positionner Mobiliser les ressources Proposer des solutions
<b>Fiabilité / Souci du travail de qualité</b>	Capacité à s'appliquer dans son travail, à s'imposer des normes de qualité et à les respecter.	Identifier les attendus et les exigences Être méthodique et précis Avoir le sens du service rendu

A la suite de ce travail, la Région a en effet introduit des exigences resserrées concernant le travail sur les « soft skills », et les compétences transverses dans les cahiers des charges du PRF, avec des modules obligatoires dans chaque formation pour préparer les stagiaires aux attendus du monde du travail.

Cette intégration du travail sur compétences transverses fait écho aux attendus des entreprises, qui les valorisent fortement. Plusieurs entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude se considéraient « ouvertes » à tout type de public, sans demander de compétences techniques particulières en partant du principe qu'ils pourraient être formés. Pour autant, la nécessité de maîtriser les « soft skills » est bien une exigence.

« On a recruté beaucoup de personnes en formation, des intérimaires, des jeunes éloignés de l'emploi, des repris de justice, des migrants. A chaque fois qu'ils nous envoient une personne il faut juste qu'elle soit motivée. Les prérequis c'est savoir lire et faire les calculs de base. Et on regarde les pré requis sur les savoir-être dans un deuxième temps. » (Entreprise)

« J'ai plein d'entreprises qui trouvent pas de salariés, de partout j'ai des listes d'entreprises qui cherchent des apprentis. Ces écarts ils y sont, les exigences du marché de l'emploi c'est pas non plus que de la qualification. Aujourd'hui moi un employeur ne me demande pas quelqu'un de qualifié et formé, il me dit ça s'apprend l'appareil de formation. Aujourd'hui on peut apprendre, tout le monde peut évoluer sur des compétences techniques; Par contre sur des profils comportementaux, c'est plus compliqué. Les entreprises disent : on veut toujours la même chose, « quelqu'un qui ne pose pas de problème ». Qu'est-ce que ça veut dire pour un employeur ? Il n'y a pas de respect des horaires, on dirait que globalement quand même, il y a une dégradation du comportement au travail, ce qui justifie tout le travail qu'on va avoir sur les soft skills et qu'on fait déjà. La valeur travail a changé, les gens n'ont pas envie de sacrifier leur vie privée pour le travail. Ça crée des écarts, il faut à la fois avoir les prérequis pour absorber l'apprentissage d'un métier mais le comportement aussi, cela fait beaucoup de SAS à passer. » (Organisme de formation)

Elle soulève cependant des questions quant au cadre de référence de l'enseignement de ces compétences, qui dépend des organismes et de la vision du formateur, qui agit comme un filtre. Cela pose également la question de l'adhésion du public à ce type de démarche. Les compétences transversales sont de fait un objet qui peut être complexe à saisir pour le public, qui s'attend à étudier des compétences qui relèvent davantage du « technique » en formation.

« On a créé dans notre réponse, des projets qui vont nous amener à faire des démarches extérieures pour travailler les soft skills. Même si c'est très précis les attentes de la région, il faut expliquer aux gens comment on les évalue et sur quels critères, car on est sur un champ très subjectif en soit, enfin qui dépend de notre cadre de référence à nous formateurs. Savoir adapter son comportement, savoir comment s'habille. Un formateur nous a dit: « mais comment on va faire quand on a des Beyonce et des Rihanna qui n'arrivent pas à faire comprendre que ce n'est pas le look attendu par rapport au métier demandé ? ». Mais après c'est nous, notre regard, c'est difficile. Je pense que sur les soft skills il y a un sacré boulot pour trouver des outils d'évaluation, on recherche ce qui existe. On va intégrer de nouvelles ressources contextualisées sur Lectio et Projet Pro pour répondre à ces enjeux. » (Organisme de formation)

Ce travail entrepris sur les soft skills par la Région, généralisé dans le PRF 2023, ne pourra faire sentir ses effets que dans quelques années.

## 2. Une opportunité de valoriser des outils de coordination des parcours

### 2.1. Une volonté de déployer la coopération partenariale territoriale

#### La montée en charge des Comités Passerelles

La Région a souhaité profiter du Pacte pour capitaliser sur l'existant, en partant du dispositif comité passerelle (Copass) déployé sur certains territoires afin de l'essaimer à l'échelle de la Région, environ une fois par trimestre. Le déploiement des copass fait l'objet d'une fiche action dans le cadre du Pacte. **Les comités passerelles** sont organisés à l'échelon départemental ou du bassin d'emploi. Cette instance est héritée de l'ex-Région Languedoc-Roussillon (sous le format de Comité Local de Suivi), et vise à **réunir l'ensemble des acteurs intervenant sur le parcours d'un stagiaire** (organismes de formation, prescripteurs du service public de l'emploi, chargé de mission territorial de la Région) dans le but de fluidifier et mettre en cohérence les parcours. Le dispositif vise également à favoriser le passage des formations préqualifiantes aux formations qualifiantes. L'instance est organisée en plusieurs temps : un temps d'interconnaissance, d'information et actualités, et un temps d'évocation de situations individuelles. Ces réunions territoriales étaient déjà prévues dans le cadre du PRF, dès janvier 2018. **La Région a fait le choix d'inscrire les comités passerelles en tant qu'action remarquable du Pacte, dans le but de la valoriser et de procéder à leur déploiement dans tout le territoire.** Le Pacte prévoyait également de pouvoir expérimenter l'élargissement de ces « copass » en intégrant un panel d'acteurs plus large et en abordant davantage de thématiques dans le but de « traiter la personne dans sa globalité », comme cela peut être lu dans le Pacte.

#### Une instance de coopération locale qui prouve sa plus-value pour réguler les cas complexes

Les comités passerelle endossent plusieurs fonctions. D'une part, ils ont une fonction de régulation territoriale des cas individuels. D'autre part, ils contribuent au développement de l'interconnaissance entre partenaires et du développement d'une culture professionnelle commune. Sur le terrain, les organismes

de formation et partenaires prescripteurs rencontrés confèrent aux copass un rôle de coordination et de caisse de résonance des politiques emploi formation à l'échelle locale, qui est apprécié.

« Le copass c'est un lieu très utile, un lieu d'échange où on pose les problématiques, on cherche les solutions ensemble. La partie où on traite les dossiers cas par cas, on la peut faire aussi en dehors mais au moins ça officialise le suivi de la région, avec un suivi de cohorte. C'est bien aussi. Moi je trouve que c'est vraiment un lieu de clarification, débat, et d'échange. On thématise nos séances aussi. En copass sont invités les représentants des organismes qui pilotent projet pro, un peu lectio : mais pas le qualifiant, que en fonction des thèmes. Mais on ne pourrait pas être tous réunis »  
(Organisme de formation)

Les copass **permettent en effet de resserrer le lien entre les organismes de formation et les prescripteurs, en abordant des situations individuelles qui demandent une vigilance.**

D'une part, les copass permettent aux organismes de formation d'accéder à une meilleure compréhension de l'écosystème de la prescription. Par exemple, lors d'un copass observé, des professionnels de Cap Emploi ont eu l'opportunité d'explicitier aux organismes de formation les enjeux de fusion entre Cap emploi et Pôle emploi. De même, des formateurs ont découvert l'existence de la « team TH » au sein de Pôle Emploi, qui travaille en lien avec les conseillers cap emploi concernant les demandeurs d'emploi plus proches de l'emploi. En ce sens, les comités passerelles sont un début de réponse aux problématiques de prescription, par la fluidification des relations et l'interconnaissance qu'ils produisent.

« Conseillère Cap Emploi : Je le dis vraiment c'est important, on est sensibilisé à ça : dès qu'il y a quoi que ce soit vous nous appelez, on en discute, on fait régulièrement des entretiens tripartites pour mettre en place des solutions avec vous.

Référent pédagogique OF A : Oui c'est une difficulté pour moi, Pôle Emploi, Cap Emploi...

Conseillère Cap Emploi : N'hésitez pas à nous appeler pour savoir qui suit.  
[Observation d'un copass en territoire A] »

Les rencontres régulières peuvent avoir pour effet de créer des stratégies partenariales concertées inter-prescripteurs et organismes, pour remobiliser un demandeur d'emploi avec lequel le lien s'est rompu. Les comités passerelles ont en ce sens un fonctionnement similaires aux instances locales déployées dans le cadre des cités de l'emploi, un dispositif déployé par l'ANCT sur 84 territoires pour favoriser l'accès à l'emploi et à la formation des résidents en QPV. La plus-value de rassembler régulièrement des acteurs d'un même territoire pour aborder gestion des parcours est bien identifiée. Elle dépend pour autant fortement du format de l'instance, et de ses modalités d'animation.

---

#### Encadré 4. L'exemple d'un comité passerelle

Le comité passerelle permet aux acteurs d'un territoire d'évoquer les situations problématiques en formation, et ainsi de faire le lien entre les organismes de formation et les prescripteurs. Lors de l'un des comités passerelles observés, cinq cas ont été traités, en passant entre cinq et dix minutes par cas. Par

exemple, nous avons pu observer le cas d'un jeune en situation de handicap suivant un traitement qui ne lui permettait pas de suivre les cours de l'après-midi car il s'endormait. Le copass est le lieu au sein duquel l'organisme de formation et la référente cap emploi ont pu se mettre d'accord pour débloquer des mesures afin d'envisager des solutions pour le jeune. Le copass permet également de pointer la perte de contact avec les stagiaires et d'envisager des solutions pour les contacter. L'on se situe ainsi dans cet exemple davantage sur de la régulation de cas complexes que sur le fait d'envisager des suites de parcours.

**Tableau 12. Exemple de cas mentionnés lors d'un copass**

	<b>Situation du stagiaire</b>	<b>Solutions trouvées lors du copass</b>
<b>Situation A</b>	Jeune TH qui a des problématiques pour suivre les cours, avec qui le contact a été rompu, mais qui a de vraies appétences. Suit un Projet pro numérique (à distance)	Aménagement du parcours : accompagnement spécifique à renforcer. Reprise de contact par la conseillère cap emploi et lien à initier avec la prévention spécialisée
<b>Situation B</b>	Homme de 49 ans TH qui veut travailler avec les animaux, mais la formation n'est pas inscrite au RNCP donc pas finançable par l'Agefiph. Perte de motivation du stagiaire et perte de contact.	Identification d'un besoin d'accompagnement renforcé notamment au niveau social
<b>Situation C</b>	Une femme qui a terminé un Projet pro phase 1 a été envoyée vers un organisme qualifiant via la fiche navette, mais ne s'est pas présentée.	Adaptation des plannings pour pouvoir la reprendre
<b>Situation D</b>	Une jeune femme en information collective n'est pas capable de donner le nom de son conseiller mission locale, a besoin d'un accompagnement au-delà de Projet Pro pour vaincre sa timidité	Mise en lien avec la conseillère mission locale Lien avec une association pour des cours de théâtre

**Un dispositif hétérogène qui répond cependant partiellement aux attentes**

Les observations de deux copass et les entretiens avec divers acteurs permettent cependant de conclure à **un fonctionnement très hétérogène de ces instances sur l'ensemble du territoire régional**. Cela tient notamment à l'animation par le service territorial de la Région, dont la qualité peut varier d'un territoire à l'autre.

De même, les copass n'ont pas la même dimension sur le territoire, que cela soit au niveau des partenaires présents ou de leur objet. Sur l'un des territoires observés, Pôle Emploi est par exemple souvent absent de ces réunions territoriales, confronté à un turn-over important des conseillers. Sur un autre territoire, aucune situation individuelle n'a été mentionnée, le copass servant davantage d'instance de relai d'information et d'interconnaissance pour les partenaires. Parmi les limites évoquées sur le fonctionnement des comités passerelles, l'absence des organismes qualifiants est largement citée parmi les organismes de formation, même si ces derniers sont présents indirectement par le biais des consortium ou du fait

qu'un même organisme peut abriter du qualifiant et du préqualifiant. Quand ils sont présents par cet intermédiaire, des points d'information sur le nombre de places dans les formations qualifiantes sont effectués.

[Sur le passage des formations préqualifiantes aux formations qualifiantes grâce au copass] je vous le dis en toute franchise ? **On sert à rien sur ça.** Moi pour le copass pour qu'on me parle de fluidité, d'amener le demandeur d'emploi vers une qualification, on est pas là pour. Au copass on étudie les situations qui vont être problématiques ou autre. Souvent nous prescripteurs on est au courant en bout du bout, qu'il doit faire une fiche de prescription pour aller en qualification et ça n'a pas été abordé en copass. En copass on dit Monsieur A rentre en qualification. Donc moi je sers à rien en copass pour ça hormis quelques situations mais minimales. » [Conseiller Pôle Emploi]

L'objectif principal des copass avancé par la Région est d'assurer la fluidité des parcours entre les différents programmes de formation, notamment entre les formations préqualifiantes et qualifiantes. Dans les faits, l'efficacité du copass pour atteindre cet objectif est interrogée par plusieurs acteurs.

## 2.2. Le Pacte, une opportunité de valoriser le travail existant sur le chaînage des parcours via une sécurisation des transitions

Pour sécuriser les parcours, des dispositifs préexistants au Pacte ont été valorisés et amplifiés dans le cadre de ce dernier, au sein de l'objectif 2 de l'axe 2 du Pacte : « fluidifier les parcours ». Si aucun crédit n'a été fléché sur ces actions dans le cadre du Pacte, relevant de la coordination des acteurs, **la Région a fait le choix de les y inscrire pour les formaliser et créer une nouvelle dynamique sur le territoire.**

### **Minimiser les ruptures en faisant évoluer la philosophie, de l'abandon à la suspension de parcours**

**La Région développe la possibilité pour les stagiaires de suspendre leurs parcours pour sortir de la logique d'abandons de parcours.** Une notice de suspension a été formalisée dans une fiche du PRIC, sous le libellé suivant « anticiper les ruptures de parcours et favoriser la reprise de formation après une rupture pour motifs légitimes ». Cette fiche vise à **sécuriser les parcours en prenant en compte le contexte personnel du stagiaire**, en permettant à ce dernier de reprendre son parcours dans les 24 mois après sa suspension. Après une suspension, le stagiaire pourra reprendre un parcours tenant compte des acquis. Avant la formalisation de cette notice dans le cadre du PRIC, les suspensions de parcours étaient déjà effectives pour des motifs de santé (maternité, maladie, accident du travail/de trajet). La notice apporte de nouveaux « motifs légitimes de suspension », qui comprennent des reprises d'emploi saisonnier ou de contrat court, ou des problèmes temporaires (garde d'enfant, soutien à un proche, logement, transport, rupture familiale, difficultés financières, démarche administrative, force majeure).

« Ce qu'a apporté le travail mené là et dans le cadre du Pic, c'est qu'on a cadré la suspension. **Le fait de l'avoir formalisé dans les fiches du Pacte, c'est une opportunité, c'est davantage mis en visibilité vis-à-vis des opérateurs de formation.** Aujourd'hui, cette notice est mise en visibilité et c'est un attendu de la Région. Aujourd'hui, quand un stagiaire part faire sa saison mais au sens très court, l'organisme de formation doit rester plus ou moins en lien avec lui. Derrière on attend aussi de l'organisme une certaine

posture, c'est important qu'il puisse l'avoir en tête, ça a des effets bénéfiques » [Région]

Si la Région n'est pas en mesure d'objectiver le recours à la suspension de parcours, cela semble pour autant être une pratique qui se développe sur le territoire.

Sur le terrain, la suspension pose néanmoins plusieurs enjeux du point de vue de la réalisation concrète. Tout d'abord, **des problématiques d'ordre techniques sont posées**. La notice de suspension est encore confrontée aux limites de l'applicatif et des logiques de bons de commande qui rendent difficile la suspension et la reprise de parcours. La Région est pour autant informée et travaille sur ces ajustements techniques. Des problématiques sont également identifiées du point de vue de l'articulation entre les différents systèmes d'information, notamment entre Sigma (SIG Région), et Kairos (SI Pôle Emploi).

« Pour la suspension, ce qui complexifie aujourd'hui les choses ce sont les applications informatiques. On a des choses qui existent mais qui ne rentrent pas dans les cadres de Pôle Emploi. Sur la suspension, il faut bien qu'on dise à Pôle Emploi où sont les stagiaires. On peut les suspendre et les reprendre mais il ne faut pas qu'on les sorte de sigma. Il y a des sorties où les applications on n'a pas la main sur les rubriques, on est tenu de marquer abandon. Donc c'est souvent des problèmes de liaison entre les différents outils. Et ce qu'on cherche à avoir en théorie., c'est de la souplesse. » (Coordinatrice pédagogique, organisme de formation.)

Cela pose également une question du côté des organismes de formation qualifiants, qui ont des listes d'attentes. La question de la date des formations qualifiantes, qui ne sont pas en entrée sorties permanentes, continue à engendrer des problématiques de suspension de parcours qui participent à perdre le public. Les comités passerelles permettent d'alerter sur ces enjeux.

Organisme de formation : Dans le cadre du suivi de l'exécution des marchés, les OF saisissent des bons de commande numérotés, des sessions affectées et le stagiaire dépend d'un bon de commande, ça dure un an en général mais ça déborde en soi. Quand un stagiaire est saisi sur une session rattachée à un bon de commande, il ne peut pas être saisi deux fois.

Correspondant Région : On l'a fait remonter ce souci, je peux essayer. C'est notre prestataire (des choix et paramétrages sur lesquels il faut revenir, yen a plein d'autres). Les OF ne sont pas contents de sigma, il faut 30 jours pour réparer un problème.

Organisme de formation : Après il y a le problème de la rémunération mais c'est moins embêtant que la sortie. La "suspension". Nous on utilise le fait d'être partenaires en disant je ne peux pas vous rentrer sur notre bon de commande je vous rentre sur celui de notre co-traitant. Dommage que pour le problème informatique cela bloque le principe de la seconde chance. [Organisme de formation lors d'un copass]

**Développer les outils visant à fluidifier les transitions entre les formations qualifiantes et pré-qualifiantes**

**Le principe de la fiche navette** existait également déjà dans le marché 2019 de Projet Pro (conçu avant le PRIC). La fiche navette est conçue comme un **outil pour fluidifier le passage des stagiaires de Projet Pro vers les formations qualifiantes via une logique de priorisation**. C'est un outil qui transite entre l'organisme qui met en œuvre Projet pro et l'organisme qualifiant. Lorsqu'un stagiaire est entré dans l'action Projet Pro, une fois le projet professionnel validé (au cours de la phase 1), l'organisme de formation de référence envoie la fiche navette à l'organisme qualifiant ciblé, qui doit dans les 4 semaines recevoir le stagiaire en entretien pour un test de positionnement sur une session de formation qualifiante (même en dehors des périodes de recrutement). L'organisme qualifiant est **dans l'obligation de faire un retour de fiche navette sous un mois** pour indiquer la possibilité ou non d'intégrer le stagiaire à sa future session. Si le stagiaire a les prérequis pour entrer dans la formation qualifiante désirée, **l'organisme qualifiant lui réserve une place avec une date d'entrée prévisionnelle**. Si les prérequis ne sont pas validés, l'organisme du qualifiant doit préciser les compléments nécessaires à une prochaine entrée en formation, pour permettre le réajustement du parcours par l'organisme de référence ou un retour vers le prescripteur. Pour que le processus se déroule de façon fluide, les organismes de référence doivent récupérer la fiche navette avant la fin de la phase 1. Dans l'optique où le projet professionnel n'est pas validé avant la fin de la phase 1, les organismes de formation peuvent prolonger cette dernière ou basculer le stagiaire en phase 2. **Le comité passerelle doit notamment servir à instaurer de la fluidité dans les circulations de fiches. Les organismes préqualifiants peuvent en effet alerter la région s'ils n'ont pas de retour des organismes qualifiants.**

**Si le principe des fiches navette et l'outil en lui-même est salué et connaît des succès, sa mise en œuvre se heurte à l'épreuve des réalités du terrain.**

Le principe des fiches navette était déjà présent sur le territoire depuis longtemps. Pour autant, l'inscription dans le Pacte a permis de relégitimer la démarche en en faisant un outil privilégié de la Région, mentionné lors des comités passerelle, pour instaurer un dialogue entre les formations qualifiantes et les formations préqualifiantes. La fiche navette permet en ce sens de mailler l'offre de formation sur le territoire en exigeant des organismes une veille sur l'ensemble des formations du PRF sur le territoire. Techniquement, les organismes qui mettent en œuvre Projet Pro rencontrent parfois **des difficultés pour obtenir un retour des fiches navettes par les organismes du qualifiant**. Certains prônent d'ailleurs une numérisation de ces fiches sur le système d'information de la Région, ce qui permettrait un suivi plus marqué.

« La fiche navette c'est un très bon outil, ça fait plus de 6 ans, ça tourne depuis longtemps, mais on est encore obligé de rappeler aux OF qualifiants de le renvoyer. Les suites de parcours, on le fait avec tout le monde. Le système de la fiche navette pourrait marcher mieux qu'il ne marche mais bon ça va quand même, cela nous impose de travailler avec tous les OF de l'Occitanie. Le formateur référent de Projet pro doit connaître toute l'offre, et dès qu'on cherche une formation exceptionnelle (mais avec des financements régions), on doit envoyer la fiche navette à toute la région.»  
(Réfèrent pédagogique, Organisme de formation)

Dans les faits, les fiches navettes se heurtent à **la problématique calendaire de la coïncidence des sessions de formation qualifiantes avec les sorties des dispositifs préqualifiants**. Malgré les démarches des organismes de formation qui mettent en œuvre Projet Pro pour sécuriser au maximum les parcours en adaptant les calendriers et les parcours (via le prolongement du Projet Pro, l'ajout d'une période en entreprise etc), des périodes de vide subsistent. Ces dernières participent fortement à

démobiliser le public. Conséquence directe, les organismes de formation qualifiants qui avaient priorisé des places Projet Pro se retrouvent parfois dans l'incapacité d'ouvrir leur session, dans un contexte de problématiques de remplissage fortes (notamment dans les métiers de l'industrie).

« Il y a des gens qui vont s'arrêter en phase 1 parce qu'ils ont les prérequis pour entrer en qualifiant, mais le calendrier de sortie Projet Pro ne va pas correspondre à l'ouverture de sessions. Et ceux qui ont un bilan en disant vous rentrez dans 3 mois, on les perd. C'est ça qui fait râler les gens du qualifiant, ils ont gelé une place pour cette personne, il faut au moins qu'ils s'assurent de les rappeler pour vérifier qu'ils sont toujours partant pour faire la formation avant de valider la place. Je comprends que la région, sur le papier le continuum est très bien, il y a un enchaînement des dispositifs, un bel outil pour arriver d'un dispositif à un autre. Mais après il y a la réalité des ouvertures de sessions, la capacité et des gens qui changent de stratégie. Certains avec qui on a signé plein de choses mais après ils ont changé d'opinion et saisissent la première opportunité. » (Coordinatrice de formation, Organisme de formation A)

### 3. Les défis de la sécurisation des parcours

Le Pacte en Occitanie a permis de mettre en avant des « outils ». L'augmentation des places sur Projet pro, les comités passerelles et les « outils de gestion » sont des débuts de réponse plus ou moins efficaces. On peut néanmoins constater que cette thématique reste plus que jamais d'actualité, et qu'il reste d'autres leviers à actionner pour fluidifier encore davantage les parcours, comme le renforcement des suivis de parcours.

#### 3.1. Quel impact réel sur la sécurisation ?

##### La difficile estimation de l'impact des mesures

Comme nous l'avons vu dans cette partie, les efforts de la Région et de l'Etat pour sécuriser les parcours dans le cadre du PIC se sont principalement traduits par un renforcement quantitatif des dispositifs pré-qualifiants et la valorisation d'outils de coordination des parcours.

La formation Projet Pro a pour objectif de **remettre à niveau le stagiaire pour qu'il soit capable d'entrer en formation qualifiante ou d'aller à l'emploi**, tel que cela figure dans le cahier des charges de l'action. A cet égard, le dispositif obtient des résultats satisfaisants. Six mois après leur sortie de l'action, **on constate que près de 55% des anciens stagiaires sont en sorties classiquement considérées comme « positives » par les pouvoirs publics** (en emploi, ou en formation) en 2021. Cette proportion a d'ailleurs augmenté de 4 points depuis 2019, pour un nombre d'entrées en formation n'ayant que très légèrement augmenté (+0,8%). Cependant, cette augmentation des sorties positives est largement tirée par l'augmentation des sorties vers l'emploi, ce qui peut s'expliquer par l'évolution favorable de la conjoncture économique.

**Tableau 13. Evolution des types de sorties des stagiaires entrés sur Projet Pro**

	Nbre de parcours année 2019	%	Nbre de parcours année 2020	%	Nbre de parcours année 2021	%
<b>En emploi</b>	1365	20,63%	1386	23,22%	1737	28,53%
<b>En formation / VAE</b>	1961	29,64%	1690	28,32%	1613	26,49%
<b>Sorties positives</b>	<b>3326</b>	<b>50,26%</b>	<b>3076</b>	<b>51,54%</b>	<b>3350</b>	<b>55,03%</b>
<b>Sans emploi</b>	3291	49,74%	2892	48,46%	2738	44,97%
	6617	100,00%	5968	100,00%	6088	100,00%

Source SI Région

Les résultats concernant l'entrée en formation qualifiante sont cependant à relativiser. Au sortir de Projet Pro, 26% des stagiaires accèdent à la formation qualifiante. On assiste à une diminution en effectif du public accédant à la formation au sortir de Projet Pro, passant de 1961 en 2019 à 1613. La Région indique une évolution à la hausse du poids des sorties positives entre les données à la sortie du stagiaire, à 3 mois et enfin à 6 mois, et en concluent l'utilité de la formation à moyen terme, soit sur des poursuites de parcours vers une formation qualifiante, soit vers l'accès à un emploi.

45% des stagiaires entrés sur Projet Pro sont ainsi sans emploi au sortir de la formation Projet Pro. Ce chiffre interroge sur la capacité du système actuel à accompagner les publics les plus éloignés vers une reprise d'emploi.

Concernant les formations qualifiantes de la Région, le taux moyen de sorties positives (vers l'emploi ou la formation) pour l'ensemble des stagiaires entrés entre janvier 2020 et novembre 2021 est de 59%, dont 50% de sorties vers l'emploi. Ce taux est inférieur à la moyenne nationale pour des dispositifs similaires.<sup>37</sup> Cette étude sur l'insertion des bénéficiaires réalisée par la Région montre que le retour à l'emploi est plus important plus la situation initiale vis-à-vis de l'emploi des stagiaires est favorable. Le taux de sorties vers la formation est nettement plus élevé pour les personnes qui étaient inactives à l'entrée en formation qualifiante (31% vs 10% pour les demandeurs d'emploi hors longue durée).

Sur les trois années de mise en œuvre du PIC, le taux de rupture au sein des formations qualifiantes s'élève à 4,87% de l'ensemble des parcours. Environ 28% de ces ruptures concernent des sorties positives, vers l'emploi ou la formation. Le taux de rupture moyen est naturellement plus élevé au sein du dispositif préqualifiant Projet Pro, s'élevant à 12,3% des parcours.

Ainsi, les résultats sur la sécurisation des parcours sont les résultats des dispositifs de la Région. Il semble complexe d'isoler un effet de la dynamique lancée par le PIC (notamment au travers de la généralisation des copass) sur ces éléments, du moins à court terme.

### La cohérence des parcours bute sur la question de l'accompagnement

Sécuriser les parcours se traduit par la mise en place de solutions pour éviter les ruptures et fluidifier les enchaînements entre les différentes étapes. La notion de cohérence de parcours s'appuie également sur la nécessité d'obtenir une « vue d'ensemble » des étapes et choix effectués. En Occitanie, la question de l'accompagnement semble toujours buter sur les contraintes de réalité de différents acteurs.

<sup>37</sup> Pôle Emploi, fichier historique SISP / AcoSS-CCMSA (DPAE). Janvier 2020 à Novembre 2021

Les entretiens avec les partenaires prescripteurs montrent que cette question n'est pas aujourd'hui traitée de façon optimale. Les contraintes en termes de moyens et de ressources disponibles pour les prescripteurs ne permettent pas toujours de réaliser un suivi en profondeur, dans le temps. Certains conseillers regrettent un manque de transversalité ou de postes dédiés à l'animation de la cohérence des parcours, qui permettrait d'obtenir un accompagnement plus dynamique des parcours, du côté des orienteurs. Si les ambitions du PIC étaient de favoriser la continuité du suivi et la notion de référent unique, il apparaît que si cela peut s'envisager pour les parcours courts avec peu de séquence, cela relève davantage de la fiction au sein de l'écosystème actuel. Pour les publics les plus éloignés, les parcours ont tendance à être composés de multiples séquences dans la durée. Le suivi pertinent de ces parcours nécessite de fait qu'une personne puisse suivre la personne tout au long du parcours, avec des moyens suffisants.

Ce constat fait écho à la multiplicité de l'offre existante au sein de l'écosystème insertion, formation. Ces enjeux ne semblent pas avoir été adressés suffisamment par la dynamique lancée par le PIC. Cela amène de plus à questionner l'allocation des moyens du PIC (certains investissements auraient pu être effectués pour renforcer les moyens liés à l'accompagnement, et à la fonction de conseil en évolution).

« Moi la cohérence des parcours, il y a un vrai sujet pour les équipes. Mais je me rends compte que chez nous ce n'est pas bien géré et je pense que c'est bien géré nulle part. Alors attention, je pense qu'on fait porter aux conseillers le poids de la gestion de leur portefeuille, mais ils n'ont pas la vue globale suffisante. Ce ne sont pas les outils qui manquent hein. Il faudrait des gens qui gèrent la transversalité. Les personnes accompagnées elles vous sollicitent ou elles vous sollicitent pas. Le problème c'est ça, il y a des fois où on pourrait susciter un peu plus les choses en prenant attache avec les gens dont on a plus de nouvelles. Faire cette veille là sur l'accompagnement et les parcours, proposer des choses. Cela fait partie du cahier des charges de l'accompagnement mais c'est pas bien fait. Et je ne jette la pierre à personne, c'est un problème global. Sur des portefeuilles larges, je ne sais pas à combien ils sont chez Pôle Emploi, mais les conseillers généralistes ici on a 150 à 200 jeunes. C'est difficile d'être proactif sur votre portefeuille. »

« C'est un vrai sujet, qui n'échappe pas aux structures d'accompagnement. On n'a pas cette vue globale sur les accompagnements. On est dans des logiques de dispositif. On raisonne solution et peu parcours. Chez nous c'est une vraie préoccupation, mais quel outillage on se donne pour le faire ? Quels moyens on nous donne la dessus et quelle attentes ? De vraies questions de politiques publiques. Cela peut paraître intrinsèque à l'accompagnement mais beaucoup de services en charge de l'accompagnement, Mission Locale ou Pôle Emploi, ne se posent pas vraiment la question de l'accompagnement au sens du parcours. La question de gestion des parcours, il faut des gens qui gèrent ça, qui ont le nez fourré là-dedans. Pourquoi il n'y pas de lien dans l'accompagnement ? Même s'il y a eu des préconisations, ça joue pour perte parfois, c'est perdu. On a des solutions qui segmentent l'accompagnement, mais le lien comment il se fait ? C'est donc un enjeu de l'accompagnement, qui retombe sur les Missions Locales, Pôle Emploi, le SPE. » (Mission Locale)

Le « vide » laissé par les orienteurs sur cette question peut être amené à se répercuter sur les organismes de formation. Si le Pacte prévoyait le renforcement de l'animation des référents pédagogiques au sein des organismes de formation, nous ne pouvons affirmer ou infirmer dans quelle mesure cette animation s'est en effet réalisée. L'étude du dispositif Projet Pro a montré que les organismes de formation disposent de référents pédagogiques, qui jouent un rôle crucial dans la construction des parcours des stagiaires. Les organismes de formation, en particulier ceux du préqualifiant (mettant en œuvre Projet Pro par exemple) ont fini par internaliser cette fonction « d'assembleur de parcours », car ce sont les acteurs qui connaissent le mieux les parcours des stagiaires. Leur interconnexion avec l'écosystème de la formation liées aux logiques de marchés et de partenariat leur permettent de réorienter et réajuster les parcours des bénéficiaires. Ils agissent sur cette question en jouant sur les marges de manœuvre permises par le marché, permettant par exemple de rallonger un parcours le temps que la personne trouve une solution.

« On pourra toujours faire des prolongations, ce sont des dispositifs qui sont souples quand même. On peut prolonger les phase 1, la phase 2. Je pense qu'on arrivera au même résultat. Ce qui était lourdisime c'était toute cette individualisation sur les plateaux techniques, en phase 2. C'est très très difficile, et d'arriver à faire s'enchaîner la phase 1 et la phase 2 quand un projet est validé à la fin... Trouver des plateaux techniques, sur du sanitaire et social, quand l'action ne tourne pas à cette période-là... On ne peut pas les inclure sur des plateaux qui ne tournent pas, en plus on sait qu'on nous demande un mois de délai pour les demandes de stage, parfois c'est compliqué d'arriver à trouver les enchaînements, » (Organisme de formation)

En plus du rôle d'assembleurs de parcours, les organismes de formation ont un rôle d'accompagnement à proprement parler au cours des parcours des stagiaires. Comme évoqué dans l'axe 1, au vu des conditions d'accompagnement existantes (tailles des portefeuilles par conseiller, contraintes de temps et de moyens), les orienteurs n'ont pas les moyens de se centrer sur les problématiques sociales du public. L'appréciation de celles-ci sont laissées à la main des organismes de formation. Ces constats soulèvent la question du rôle essentiel des orienteurs, de la construction du système actuel et des rôles impartis aux accompagnateurs et aux organismes de formation.

« A force de mettre des gens en grande difficultés... On va essayer de lever des problématiques mais il faut qu'ils les lèvent avant l'emploi. Le prescripteur découvre des freins dont il n'avait pas connaissance. C'est nous qui soulevons des problématiques d'addiction, de santé, de mobilité. Projet pro on commande tout ça. Wimoov on les interpelle, le CIDF, la CPAM, ils interviennent. Ils viennent gratuitement c'est du partenariat qui n'est pas dans le cadre du marché. On leur dit si vous êtes sans emploi pendant longtemps on prend un rythme de vie différent, il faut arriver à retrouver une vie saine équilibrée et adaptée à la reprise d'emploi. On travaille sur le sommeil. On est sur le fil rouge de la limite de nos compétences, on est presque des travailleurs sociaux quoi. » Organisme de formation

### **La segmentation de l'écosystème nuit à la cohérence des parcours : l'exemple de l'offre FLE**

La construction des parcours bute toujours sur des offres segmentées dans le cadre du FLE. Les organismes de formation, les accompagnateurs des personnes et les stagiaires eux-mêmes se heurtent toujours à des

offres très segmentée. Le paysage de l'offre linguistique reste toujours aussi complexe comme le rappelle cet organisme de formation.

« AFC FLE, OFII, Bop 104 de la Dreets, pôle apprentissage de la langue du Conseil départemental... J'ai une offre large mais qui se subdivise en fonction des financeurs sur les catégories de public qu'il a à sa charge. Parfois ça se segmente tellement. Vous avez raté le coche OFII, vous ne pouvez pas intégrer le parcours CD parce que vous n'êtes pas aux minimas sociaux. Vous voulez aller vers Pôle Emploi mais si vous ne rentrez pas dans les prérequis, vous n'avez pas l'accès. Il y a cette offre, parfois on doit annuler des sessions ou élargir le champ des informations collectives en termes de niveau parce qu'ils ne savent pas nous recruter le candidat qui pourrait avoir le besoin. Il y a de l'offre, mais parfois j'ai l'impression qu'elle est... Un peu chacun son pré carré, on pourrait avoir des places avec moins de critères, qu'elles servent à quelqu'un qui n'aurait pas la bonne typologie d'accès ». (Organisme de formation)

Les organismes de formation plaident pour une prise en compte globale de la situation des publics et non par rapport à des catégories administratives.

« Nous on sectorise nos interventions pas par pédagogie mais par intention. On peut mélanger la lutte contre illettrisme et le FLE... ce qui compte c'est l'intention. Nous on part des besoins des personnes et non de la pédagogie. On ne rentre pas sur RAN, FLE, lutte contre l'illettrisme. Quand on fait une offre a des entreprises on ne rentre pas par FLE et Illettrés on rentre par la finalité et la situation ». (Organisme de formation)

Pourtant, ces dernières années des efforts ont été effectués par les pouvoirs publics pour articuler les offres existantes notamment entre Lectio, l'offre régionale en matière de lutte contre l'illettrisme et l'offre FLE. Alors que dans un premier temps, Lectio n'était ouvert qu'à des personnes rencontrant des difficultés en matière d'illettrisme, l'offre a été ouverte plus largement car elle ne rencontrait pas suffisamment de publics.

« On les accueille sur Lectio : on fait du renforcement sur les savoirs de base et sur tous les freins. A la base il s'agissait d'un public francophone, car la compétence de la région c'est la lutte contre illettrisme. La première année de fonctionnement, moins d'1/3 des places ont été allouées, le « sourcing » était hyper complexe, la région a fait le choix d'ouvrir aux candidats d'origine étrangère alors qu'au départ c'était la consigne inverse. Et ça nous a permis avec la prestation sur le FLE, de travailler avec les agences Pôle Emploi sur les candidats avec des freins lourds, des niveaux infra A1.1 On pouvait les consolider ensuite sur le FLE grands débutants ». (Organisme de formation)

Sur ce point, les professionnels de la formation évoquent les difficultés liées à la bonne orientation des publics. En Occitanie, comme dans d'autres régions, des plateformes linguistiques départementales ont été mises en place afin de mieux informer et aiguiller le public sur les offres correspondant à leurs besoins.

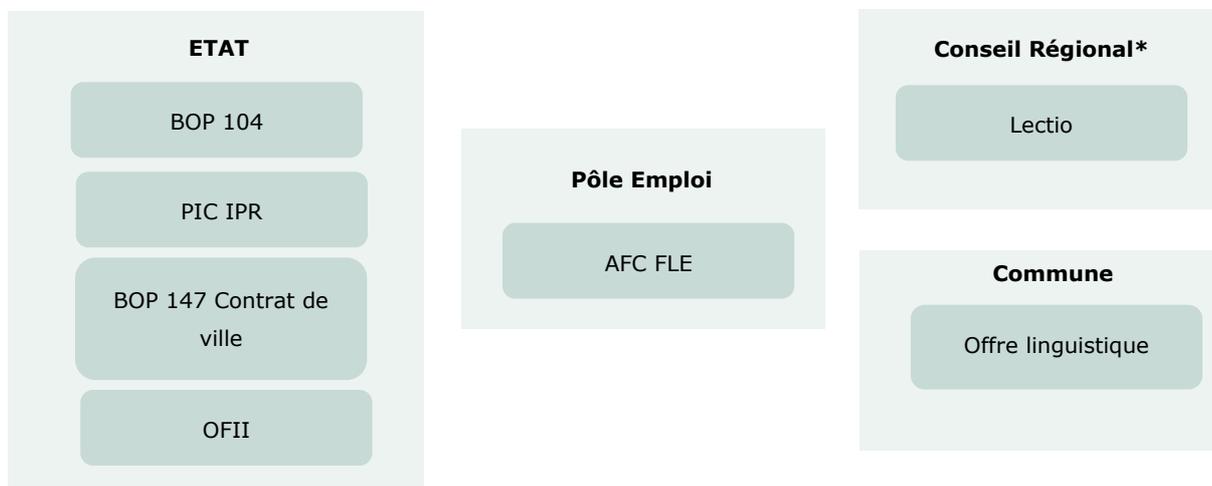
Plus en aval et particulièrement dans le cadre du FLE des séances d'information collectives sont organisées avec Pôle Emploi et les organismes de formation afin de bien orienter le public. Ces différents canaux permettent effectivement de guider le public dans le dédale des offres existantes. A ces canaux s'en ajoutent d'autres comme en témoignent les bénéficiaires que nous avons pu rencontrer.

Cependant, dû à un grand nombre de suivis « à la chaîne » par les prescripteurs, ces derniers n'ont pas forcément le temps d'approfondir les problématiques des publics. Il n'est ainsi pas rare que des orientations ne soient pas adéquates. Les organismes revêtent également un rôle « d'ajusteurs » de parcours, en réorientant les stagiaires sur les formations qui conviennent. Les organismes relatent également devoir faire face à des situations sociales parfois non réglées.

« Je pense qu'aujourd'hui les conseillers de Pôle Emploi quand ils voient arriver un demandeur d'emploi qui parle peu la langue française, ils n'ont qu'un quart d'heure et du coup c'est compliqué. Donc ils prescrivent du FLE en considérant que la question des freins, de la situation administrative ... seront vus lors du recrutement. Nous on passe un temps fou à se rendre compte qu'ils ne sont pas éligibles ». (Formateur)

« Pôle Emploi c'est très compliqué, dans l'ensemble des dispositifs. Ils ont sûrement du mal à s'y retrouver, quand ils me disent qu'ils n'ont pas repéré une action ou autre. Nos formateurs, sont obligés de connaître tout le portefeuille d'actions, il y a des outils. Eux a priori il n'ont pas le temps de l'accompagnement » (Organisme de formation)

#### **Différents types d'offres linguistiques**



*\*Attention, le Conseil Régional n'a pas vocation à financer de formations FLE. L'offre lectio vise à lutter contre l'illettrisme. Elle a été ouverte dans un second temps au public FLE.*

### **3.2. Les impensés dans le cadre du Pacte**

#### **Le travail sur les prérequis des formations**

Les organismes de formation constatent un écart important entre le profil d'une partie du public et les exigences pour entrer en formation qualifiante. La Région Occitanie a fait le choix de la lisibilité en cessant

de financer les parcours intégrés pour avoir une porte d'entrée unique vers la qualification à travers le dispositif Projet Pro. Le dispositif est pensé pour permettre aux stagiaires d'acquérir les compétences nécessaires à l'entrée en formation qualifiante, ce qui en 2021 était le cas pour un quart d'entre eux. En 2021, 46% d'entre eux sont sans solution. Ces chiffres couplés aux constats des organismes sur le terrain posent la question de l'articulation entre les formations pré-qualifiantes et qualifiantes pour une partie du public. Si en Occitanie, de nombreux acteurs de terrain s'accordent à dire que l'offre est riche et que les conditions sont réunies pour permettre de sécuriser les parcours, le PIC n'a pas été l'occasion d'agir directement sur les pré-requis des formations qualifiantes. Ce travail sur l'abaissement des prérequis concerne par exemple les niveaux requis en français sur de nombreuses formations qualifiantes (B2), qui limite de fait l'accès à un public issu de formation FLE qui aurait les compétences pour suivre la formation mais qui n'aurait pas encore atteint le niveau B2. Les formateurs FLE soulignent un point de vigilance, ce facteur freinant l'entrée en formation qualifiante pour de nombreux publics.

« Moi je dis toujours qu'il y a un bel appareil de formation, qui permet de faire de belles choses. Il y a les outils, il y a de quoi se débrouiller pour faire de la remise à niveau dans ce PRF, et un PRF on le fait toujours évoluer, les copass servent aussi à ça. Il y a énormément de dispositifs. Il y a de quoi, si on utilise tout ce qui existe, il y en a même peut être trop. Mais il y a des écarts faramineux, des gens on se demande comment on va les emmener à l'emploi. J'ai toujours dit, il ne faut pas être naïf et l'accepter, il y a des gens qui ne vont pas travailler, par rapport au dispositif RSA notamment. Mais malheureusement pour eux ils sont dans une telle situation qu'on ne pourra pas les emmener à l'emploi, pourquoi nous et leur imposer. Ce qui pose problème c'est l'écart. Souvent quand on confronte avec le qualifiant, je ne peux pas les positionner, les publics de Projet Pro abandonnent facilement. » (Organisme de formation).

La question des prérequis se pose notamment sur la question de l'illettrisme, qui est complexe à repérer pour les orienteurs, faute d'outils adéquats.

« Nous on a une grosse difficulté d'évaluation sur l'illettrisme, on n'a pas d'outil d'éval. Un conseiller mission locale n'a pas d'outil sur l'illettrisme, et du coup on ne sait pas repérer les situations, enfin a du mal. Et du coup du mal à identifier et promouvoir les solutions attenantes. Parfois c'est de l'analphabétisme, mais on n'a pas ces outils-là, c'est un peu dommage, un vrai problème dans ce que vous appelez les prérequis. Être lettré est un requis. Cela pose question aujourd'hui plus que jamais, et il y a une base à travailler encore. » (Mission locale)

### **La rémunération des stagiaires**

La Région Occitanie avait mis avant le PIC des mesures en œuvre veillant à sécuriser les parcours, comme par exemple le fait de rémunérer les stagiaires dont les droits à l'allocation au retour à l'emploi versée par Pôle Emploi s'arrêtent en cours de formation. Le barème de rémunération pour le public adulte est conforme aux barèmes fixés dans le cadre du décret national. En 2021, une revalorisation de ces barèmes a été fixée par décret. Elle s'élève à 723,36 euros pour le public de plus de 26 ans (après revalorisation). La Région Occitanie fixe toutefois une attention particulière sur les jeunes de moins de dix-huit ans. Pour ce public, le barème de la Région est plus favorable (240 euros contre 200 euros).

La question de la rémunération n'a pas été identifiée comme un levier de travail dans le cadre du PIC, comme cela a pu être le cas dans d'autres Régions. Une partie des enveloppes du PIC a certes été mobilisée pour financer de la rémunération (39,7 millions en 2021), correspondant aux places supplémentaires financées. Concernant la jeunesse, le PIC a permis la création d'un revenu écologique jeune, comme il a été développé dans la partie 1. Cette mesure est réservée à des formations/créations d'emploi orientées vers le secteur de la transition écologique.

Pour autant, cette question est un paramètre essentiel à prendre en compte dans le cadre de la sécurisation des parcours. Les demandeurs d'emploi doivent effectuer un arbitrage entre le désir de se former et les ressources qui pourraient être perçues dans le cadre d'un emploi ou du cumul d'heures de chômage. Dans le cadre de l'une des études de cas, nous avons rencontré plusieurs stagiaires ayant effectué une formation immersive dans le cadre d'Innov Emploi Recrutement (dispositif présenté dans l'axe 3 et 4) au sein d'une entreprise apprenante. L'entreprise avait fait le choix de compenser les revenus des stagiaires au niveau du SMIC. Trois des stagiaires de la promotion rencontrées (sur sept) déclarent qu'elles n'auraient pas fait le choix d'entrer en formation sans la compensation de l'entreprise, estimant le niveau de rémunération offert par la Région trop faible par rapport au coût de la vie.

« Oui j'étais ouverte à la formation longue mais à condition d'avoir un bon salaire. Je ne peux pas aller en formation longue en gagnant 600 euros par mois, sauf si l'Etat paye l'essence, le loyer, l'assurance du loyer... » (Shirley, stagiaire, 38 ans)

« Pour la rémunération c'est la Région, parce que moi je n'ai plus de droits Pôle emploi. Et l'entreprise complète à hauteur du SMIC. Je ne l'aurais pas fait sans le complément. Parce que du coup pendant les vacances scolaires pour le centre de loisir, j'ai dû payé 276 euros de garde. Si j'en gagne 685 il y a un problème. » (Amandine, stagiaire, 31 ans)

« En termes de rémunération, j'ai eu le chômage et une compensation à hauteur du SMIC par l'entreprise. Je n'aurais pas fait la formation si elle n'avait pas compensé. Ok on est en formation mais on perd nos heures de chômage, on ne cumule rien. Si par malheur je n'avais pas réussi le CQP ou que je ne m'étais pas épanouie là, c'est des heures de chômage perdu. Peut-être du temps perdu pour moi et l'entreprise. Donc je ne l'aurais pas fait. Je me suis demandée si je faisais la formation même si c'était payé, parce que je perdais mes heures de chômage. Je vais faire aussi effort de faire cette démarche, ça me plaisait. Avec 600 euros on vit pas, donc je ne l'aurais pas fait, je serais retourné faire de l'intérim. C'était important pour moi d'avoir un diplôme à la fin, il me fallait quelque chose. » (Yasmine, stagiaire, 27 ans)

En 2020, la part de la rémunération des demandeurs d'emploi en situation de handicap représente 50% des dépenses totales de rémunération. Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi bénéficient de fait d'un revenu très supérieur, pouvant aller jusqu'à 2040,74 euros, en fonction du salaire antérieur. Ces écarts de rémunération peuvent interroger certains acteurs sur le terrain, qui estiment qu'une partie du public aurait intérêt à se maintenir en situation de formation, au vu du montant de l'allocation.

#### **L'évolution tardive des modalités d'achat**

La question de l'évolution du mode d'achat est traitée dans l'axe 3. Si le Pacte ne s'est pas initialement attaqué à cette question, une expérimentation de financement au forfait concernant Projet Pro est lancée au sein du nouveau PRF 2023. Le financement au forfait est censé pouvoir faciliter l'individualisation de la formation et la logique de parcours pour les organismes de formation. Cependant, le système reste verrouillé par le cadre juridique des marchés publics et de la mise en concurrence des organismes. La logique du Pic ne semble pas avoir eu de levier pour s'attaquer à cette question.

D'autres modèles existent cependant dans d'autres régions, qui permettent de prendre en compte cette évolution du rôle des organismes de formation et l'ensemble de leur activité dans le cadre des dispositifs d'insertion. Le rapport de capitalisation de la DGEFP sur les parcours sans couture mentionne des « appels à projets et certains projets financés dans le cadre des Pactes, basés sur l'habilitation de service public (SIEG) ou sur des approches plus « souples » de contractualisation, qui ont permis d'expérimenter des mécanismes de financement nouveaux, favorisant à la fois la forte individualisation et adaptabilité des parcours (sortir des cadres formatés) et la capacité à nouer des coopérations et à favoriser les passages de relais au service de la continuité de parcours. Certains projets, ceux portés dans le cadre de l'habilitation de service public (SIEG), reposent aussi sur le principe du financement sur la base du « coût complet » réel de l'ensemble des briques de parcours et un temps long de contractualisation (souvent 5 ans) permettant d'installer des coopérations et des relations interpersonnelles avec les acteurs relais du territoire »<sup>38</sup>

## 4. Conclusion

La Région Occitanie a profité du Pacte pour consolider, développer des initiatives existantes. Elle dispose aujourd'hui de dispositifs riches qui abordent la qualification au travers d'une approche holistique.

Dans l'écosystème actuel, plusieurs outils sont en place pour faciliter des parcours fluides et sans rupture en Occitanie. Les dispositifs de préqualification sont disponibles pour permettre aux demandeurs d'emploi qui n'ont pas le niveau suffisant pour entrer en formation qualifiante d'accéder à un « sas ». Ces dispositifs peuvent s'appréhender dans une logique de parcours, en les enchaînant. Le dispositif Lectio permet notamment de consolider les bases en français, avant de pouvoir intégrer un Projet pro.

Le travail sur l'enchaînement des parcours s'est développé à travers les comités passerelles, la notification de suspension et les fiches navettes. Ces outils sont un début de réponse, mais doivent encore être appropriés sur le terrain. Ils se heurtent néanmoins aux problématiques structurelles de l'articulation avec les organismes qualifiants. Le PIC n'a sur ce sujet pas induit d'évolution des pratiques au sein des organismes. Comme nous l'avons précédemment explicité, le Pic reste appréhendé sur le terrain comme une ligne de financement ayant mené à l'ouverture de places supplémentaires. Il a toutefois participé à compléter l'offre de la Région via l'évolution de la commande publique à travers des exigences renforcées au sein du nouveau marché de Projet Pro, dont les effets se verront dans quelques années. La question de l'articulation entre le préqualifiant et qualifiant reste aujourd'hui un enjeu principal de travail.

---

<sup>38</sup> Rapport de capitalisation DGEFP

# Axe 3. Améliorer la qualité et l'efficacité pédagogique des formations

L'étude devait permettre de mesurer la contribution des Pactes à la transformation globale de l'offre et de l'appareil de formation. Cet enjeu s'avérait particulièrement central, dans un contexte d'injonction à la qualité et à l'efficacité pédagogique des formations, notamment avec le cadre fixé par la loi de 2014 et 2018 portants sur les critères de qualité de la formation. Un des premiers aspects à investiguer est de comprendre les modes d'impact du PIC sur les commandes de formations et l'architecture d'ensemble de l'offre de formation (modalités d'achat, marchés structurels et conjoncturels des achats, expérimentations...). Il s'agissait notamment de répondre aux questions suivantes :

- Quels freins pouvaient être attribués aux procédures d'achat par marchés publics « traditionnels » et comment ont-ils été dépassés ?
- Comment les financeurs définissent-ils et apprécient-ils la qualité, le contenu et l'efficacité<sup>1</sup> des formations dispensées ? Quels aspects de ces volets ont-ils envisagé d'améliorer dans le cadre des pactes ? Quels instruments leur permettent d'inciter les organismes de formation à améliorer leurs enseignements ?
- Au total, quelle est la profondeur des changements induits par la mise en œuvre des Pactes en matière de commandes de formation ? La logique de transformation sous-tendant les Pactes a-t-elle été traduite dans un nombre limité d'actions, ou a-t-elle irrigué l'ensemble des achats et pratiques partenariales ?

L'étude devait également permettre de comprendre la façon dont les organismes de formation se sont ajustés à ces demandes d'amélioration qualitative de leurs pratiques, notamment :

- Comment les organismes se sont-ils préparés à la montée en charge quantitative et aux adaptations qualitatives requises par les Pactes ? De quel accompagnement ont-ils bénéficié de la part des financeurs ?
- Quelles rénovations ou innovations des pratiques d'accompagnement et de formation sont visibles ? Pour quel public et pour quel type de formation ? Dans quelle mesure ces transformations répondent-elles aux attentes et besoins des stagiaires mais aussi aux entreprises ?

En Occitanie, des efforts financiers ont été particulièrement déployés grâce au PIC au travers d'un programme d'accompagnement personnalisé pour aider les organismes de formation à se moderniser, qui concentre les effets levier du PIC. Ce programme exceptionnel vient cependant s'inscrire dans un contexte économique contraint pour les organismes de formation (1). De premiers acquis sont aujourd'hui visibles concernant la rénovation des pratiques pédagogiques, grâce aux investissements du PIC (2). A terme, les questionnements soulevés dans cette partie posent la question du modèle d'innovation continu à promouvoir dans le secteur de la formation professionnelle (3).

---

<sup>1</sup> Une formation professionnelle éligible aux critères de qualité n'est pas mécaniquement en phase avec les critères d'efficacité des processus d'apprentissage ou de critères d'adéquation du contenu de la formation avec les besoins des apprenants ou des entreprises.

## 1. Un rapport ambivalent au tissu formatif

### 1.1. Une opportunité d'investissement offerte par le Pic via un programme d'accompagnement des OF ambitieux : programme phare du Pic

Au-delà de l'objectif quantitatif important de démultiplier le nombre d'entrées en formation, le Pic a pour vocation de transformer l'appareil formatif sur le temps long, à travers des actions innovantes qui sont concentrées dans l'axe transverse des Pactes régionaux, « s'engager dans la modernisation des contenus, des modes de mise en œuvre de la formation ». En Occitanie, les moyens déployés par le Pacte semblent avoir un réel effet levier sur les thématiques de l'innovation. La Région Occitanie a fait plusieurs grands choix d'actions innovantes, en se fondant sur des réflexions qui avaient été préalablement entamées mais qui n'avaient jusque-là pu aboutir, faute de moyens. Le dispositif phare du PRIC sur ce volet en Occitanie est **Innov Emploi Modernisation**, qui propose aux organismes volontaires un accompagnement personnalisé par un prestataire externe pour moderniser leur offre de formation. Il est financé à hauteur de 29 millions d'euros, exclusivement sur des crédits du PRIC, soit 75% des crédits conventionnés au titre de l'axe transverse de modernisation entre 2019 et 2022.

#### **Une région très volontariste : des moyens au service d'une transformation en profondeur**

Le programme IEM s'inscrit notamment dans **la continuité de réflexions sur la qualité de l'offre formative**, amorcées par la Région en amont du Pic. Cette dernière avait dès 2009 lancé au travers d'une démarche partenariale le label qualité Certif'région, qui s'est étendu à l'ensemble du territoire en 2017. Concernant la modernisation de l'offre, la Région incite les organismes de formation à innover pédagogiquement et moderniser leur contenu depuis plusieurs années. Le Plan Régional de Formation (PRF) 2019 (conçu avant le Pacte) encourage fortement le développement de solutions innovantes, le recours au distanciel et à l'innovation, pour tous les programmes du PRF (y compris le préqualifiant).

Avec IEM, la Région a la volonté de conduire un processus de transformation via un « **accompagnement global axé sur la réingénierie complète des dispositifs de formation des organismes** ».

Le programme vise des objectifs ambitieux en termes de modernisation, notamment à « *accélérer les transformations du système de formation professionnelle par l'expérimentation, en s'appuyant sur le numérique, afin de répondre aux besoins des opérateurs de formation souhaitant investir dans l'innovation pédagogique* »<sup>1</sup>. La modernisation passe autant par une **modification des contenus formatifs** (intégration d'outils numériques, d'innovations pédagogiques, digitalisation de formations) qu'une **transformation des pratiques des formateurs**. La Région vise par cet accompagnement à assurer une montée en compétence à grande échelle des formateurs, que ce soit du point de vue de leur posture pédagogique ou de leur appropriation de nouveaux outils. Pour ce faire, la Région a fait le choix de sortir de la procédure des marchés publics, jugée peut-être trop rigide, pour se concentrer sur **plusieurs vagues d'appel à manifestation d'intérêt** via lesquels les organismes de formation pouvaient se positionner pour bénéficier **d'un accompagnement conséquent par un cabinet de conseil, pouvant aller jusqu'à 60 jours hommes et s'étendre sur un an**. Ce processus de contractualisation avec des organismes volontaires présente l'avantage de la souplesse et du temps long, les quatre vagues d'AMI

---

<sup>1</sup> Appel à Manifestation d'Intérêt, Programme Innov Emploi Modernisation, Région Occitanie

s'étant succédées sur trois ans. La Région a également fait le choix **d'ouvrir son dispositif à l'ensemble des organismes de formation exerçant sur le territoire**, et non uniquement à ceux attributaires de marchés dans le cadre du PRF, témoin de sa volonté de changement global.

« C'est vraiment sur ces 10% du Pic que ces effets leviers, toutes ces actions innovantes qui réinterrogent le cadre de la formation professionnelle, la mesure d'innovation, de modernisation, **tout s'est joué je pense sur ces 10 ou 15% de l'enveloppe qui ont eu un effet accélérateur, une amélioration.** Le reste a permis d'intensifier l'offre de formation. » (Région)

Dans le cadre du Pic, si d'autres Régions ont lancé des démarches de modernisation de l'offre de formation, **l'Occitanie a largement contribué au mouvement.** Les autres Régions ont fait des choix stratégiques différents, certains misant sur l'équipement, d'autres sur l'atteinte de résultats à court terme pour préparer le prochain PRF. La Région Pays-de-la Loire a par exemple lancé un dispositif axé sur l'équipement, pour permettre un accès rapide à l'hybridation des contenus via l'acquisition de licences. La Région Centre-val-de Loire a lancé le dispositif Transfo, axé sur un accompagnement par un prestataire mais également d'échanges collectifs sur les thématiques du Pacte. La Région Hauts-de-France a lancé un accompagnement similaire à l'Occitanie, mais avec un volume de jours réduit. La Région Grand-Est a quant à elle lancé un programme d'un accompagnement d'une vingtaine de jours des par organisme de formation. Le rapport final sera l'occasion de creuser cet aspect comparatif, via une capitalisation avec les autres groupements. Ainsi, **le dispositif de la Région Occitanie semble être un des plus ambitieux et volontariste**, du point de vue des moyens alloués et des effets transformateurs attendus. C'est notamment le point de vue des prestataires retenus par la Région pour accompagner les organismes, des cabinets qui interviennent sur l'ensemble du territoire, et parfois sur plusieurs marchés de modernisation issus du Pic.

#### **Un programme concentré sur un accompagnement global, individualisé et opérationnel**

La Région a fait le choix de **flécher l'entièreté des crédits alloués au programme à l'accompagnement individuel des organismes de formation par des cabinets de conseil**, là où d'autres Régions comme Centre-Val-de-Loire ont également ajouté des études actions (des conférences, des colloques, des ateliers d'intelligence collectives pour échanger autour de thématiques du Pacte) et actions collectives, réduisant de fait le nombre de jours alloué à l'accompagnement individuel.

La réussite de ce type de démarche d'accompagnement est tributaire de la qualité du prestataire retenu. La Région a fait le choix de retenir via un marché multi attributaire **quatre cabinets experts en ingénierie pédagogique**, ayant une diversité de taille et de spécialisations. Le choix de retenir deux gros cabinets éditeurs de solutions, et deux petits cabinets a permis à la Région de dimensionner l'accompagnement en fonction des besoins des organismes de formations. Les gros cabinets avaient de fait **une force de frappe leur permettant d'accompagner jusqu'à 90 organismes de formation** via la mobilisation de nombreux consultants externes et la systématisation des solutions là où les petits cabinets revendiquaient davantage **le cousu main et l'adaptation à la réalité de l'organisme.** Malgré la force de frappe des gros cabinets, ces prestataires ont attiré l'attention sur le temps de coordination important et le manque de visibilité sur le nombre de dossiers pouvant arriver, qui a pu générer en interne quelques difficultés à réagir et s'ajuster.

La Région a fait le choix de la cohérence, en offrant aux organismes l'individualisation qu'elle exige au sein du PRF. La mission d'accompagnement de chaque organisme est décomposée en trois missions, un audit permettant de déboucher sur un bilan complet de la situation de l'organisme et la définition d'un plan

d'action, une phase de mise en œuvre de l'accompagnement individuel (ne pouvant excéder 60 jours et 12 mois), et une phase de capitalisation. L'accompagnement proposé par la Région est fondé sur trois thématiques, sur lesquelles les organismes sont invités à se positionner dans leur réponse à l'AMI, en fonction de leurs besoins (voir encadré). Généralement, la phase d'audit pré accompagnement **révèle des enjeux dont les organismes n'étaient pas conscients**, et il n'est pas rare que le plan d'action revoit les thématiques sur lesquelles ces derniers s'étaient positionnés.

#### **Encadré 5. Zoom : Un accompagnement type par le cabinet 2**

##### **Mission 1 : Audit (phase forfaitaire)**

Une journée sur site permettant de réaliser trois diagnostics. Un diagnostic stratégique avec le comité de direction et la direction pédagogique pour évoquer les problématiques de l'organisme de formation (enjeux internes, problématiques liées aux formateurs etc). Un diagnostic pédagogique avec les équipes sans la direction, pour aborder les besoins de ces derniers.

Une deuxième journée sur site pour effectuer un diagnostic numérique de maturité digitale, réalisé par un autre membre de l'équipe (rencontre avec les équipes de communication, la DSI, la direction).

Réalisation d'un bilan d'une vingtaine de pages qui décrit qui est l'organisme, ses enjeux, ses besoins.

Une troisième journée sur site pour présenter le plan d'action opérationnel à la direction la matinée, puis à l'équipe entière l'après-midi, afin de projeter le coût que cela représentera pour l'organisme (séances de back office, rétroplanning précis). Présentation à la Région et validation du plan d'action.

##### **Mission 2 : Mise en œuvre (60 jours maximum, 1 an maximum)**

Une démarche de formation action.

Une première journée de formation sur site pour replacer le contexte et accompagner les formateurs : panorama de la formation au niveau national, éléments sur loi avenir de 2018, sur les neuro sciences cognitives.

Un accompagnement sur plusieurs mois ponctué de séances de travail de 2h (visioconférences ou présentiel), entre lesquelles les équipes pédagogiques doivent réaliser un travail de backoffice pour produire des contenus (un travail d'ingénierie, de conception pédagogique, et de scénarisation des formations). Des comités de pilotage mensuels sont organisés pour suivre le projet. Le prestataire est ensuite chargé de la production des contenus.

##### **Mission 3 : Mission de capitalisation pour chaque prestataire**

Les indicateurs qualitatifs de transformation élaborés par la Région permettent d'appréhender la dimension globale et en profondeur de la transformation attendue.

**Tableau 14. Indicateurs qualitatifs du programme Innov Emploi Modernisation, élaborés par la Région**

Parties prenantes	Impacts	Indicateurs
<b>Formateurs</b>	La professionnalisation des formateurs	% des formateurs formés, en formation, non formés
	La montée en compétences	Référentiel du formateur professionnel (Ingénierie pédagogique intégrant les technologies numériques)

<b>Apprenants</b>	Individualisation de l'accompagnement	Questionnaire de satisfaction à l'issue des nouvelles formations
	Engagement dans la formation	Nombre de formations interrompues avec les causes
	Employabilité à la sortie de formation	Evolution du taux d'insertion en emploi
<b>Centre de formation</b>	La mutualisation des retours d'expérience	Nombre et/ou types de livrables produits
	Evolution des formations par blocs de compétences et modularisation	% des formations ayant inclus des blocs de compétences et/ou des modules
	La poursuite du déploiement du numérique	Perspectives d'évolution exprimées par OF
	La granularisation faite pour procéder à l'individualisation	Quelle part en distanciel / appui au digital - Part de la multimodalité
	Evolution du coût de la formation	Unité en cours de détermination dans le cadre du prochain PRF
	Progression de la dotation en équipements : « patrimoine commun » à déterminer ?	Evolution de la dotation en équipements avant et après mission 2
<b>La communauté de la formation</b>	Mise à disposition des outils par le Carif Oref	Nombre d'outils par le Carif Oref Nombre d'outils déployés sur la plateforme – Nombre de visites sur la plateforme
	Partage de nouvelles pratiques entre réseaux ou groupements	Nombre d'outils partagés avec leurs réseaux ou groupements
	Implication dans le prochain PRF 2023	Nombre d'organismes de formation ayant bénéficié d'un accompagnement IEM retenus pour le PRF 202

### **Un dispositif à l'épreuve de la conduite du changement : une expérience « coûteuse » mais transformatrice pour les organismes de formation**

Fin 2022, environ 230 organismes ont été accompagnés. L'accompagnement a touché tout type de structures, mais également tout type de programmes du PRF. Il est intéressant de noter que le programme a touché tout type de structures, y compris des organismes de formation spécialisés dans la formation continue des salariés. L'accompagnement a également porté sur des organismes mettant en œuvre tout type de programme du PRF, ainsi que des organismes non concernés par le PRF de la Région (environ 40% des organismes accompagnés). Ces constats témoignent de la volonté de moderniser l'ensemble de l'appareil formatif via cet accompagnement, qui n'a pas bénéficié qu'aux organismes concernés par le public PIC.

Parmi les bénéficiaires, on retrouve des réseaux comme la chambre de commerce et d'industrie, la chambre régionale des métiers et de l'artisanat, des organismes publics de droit commun, des GRETA, des organismes associatifs, des organismes privés de grande comme de petite taille. **La démarche a suscité**

**un engouement au sein des organismes**, et le bouche à oreille a permis de faire circuler l'information et d'accroître la volonté de se faire accompagner. Pour un certain nombre d'organismes de formation, cet accompagnement ne relève pas d'un choix mais d'une nécessité.

Les entretiens avec les organismes et les cabinets ont permis de souligner le décalage entre les attendus et la pratique, concernant les phases d'accompagnement. Les organismes de formation accompagnés dans le cadre du dispositif IEM ont **en grande majorité pris conscience de l'ampleur des changements que nécessitait la transformation**, et du lourd investissement en temps nécessaire aux équipes. Si l'accompagnement est pris en charge à 100% par la Région, la démarche n'en reste pas moins coûteuse pour les organismes, qui investissent en moyenne 100 jours / hommes dans l'accompagnement. Les équipes formées doivent en effet réaliser du travail en interne entre les séances de formation, pour produire du contenu et avancer. Si IEM permet un accompagnement dans le temps, les cabinets comme les organismes accompagnés s'accordent pour dire que **la démarche est intensive compte tenu du temps imparti**, et certains peuvent d'ailleurs se sentir frustrés de ne pas être allés assez en profondeur sur certains modules.

Parfois, la confrontation du monde de la formation professionnelle et de la transition numérique a généré des crispations et la nécessaire appréhension d'une « nouvelle » culture, nécessitant des ajustements.

La Région indique **un taux de satisfaction moyen de 8,1/10, avec 88% d'organismes satisfaits du diagnostic de la mission 1 et plus de 80% d'organismes satisfaits de la mise en œuvre du plan d'action lors de la mission 2**. A la suite de l'accompagnement, les prestataires comme les organismes estiment que les objectifs fixés dans le cadre de cette première phase d'accompagnement sont atteints, même si un travail d'approfondissement est souvent nécessaire, et qu'on constate un « avant » et un « après » IEM. Un nombre important d'organismes a d'ailleurs sollicité un deuxième accompagnement, pour poursuivre les réflexions de manière plus intense sur un sujet en particulier ou pour se lancer dans des projets qui nécessitent davantage de maturité. Ponctuellement, certains accompagnements n'ont pas débouché sur les résultats escomptés, pour les prestataires comme pour les organismes (liés à un non-alignement de la vision du prestataire ou de l'organisme, ou à des problématiques plus structurelles au sein de ce dernier). Dans ce cas, la Région a su se montrer réactive pour changer de prestataire et arrêter l'accompagnement. Cependant, même pour ces quelques cas, **les prestataires estiment que la démarche ne se solde jamais totalement par un échec**, car l'accompagnement a généralement permis de mettre le doigt sur des défaillances internes ou faire émerger des réflexions, dont les organismes peuvent se saisir par la suite.

Pour finir, les accompagnements ont souvent permis de créer un cadre de cohérence collectif au sein des organismes, permettant d'embarquer l'ensemble des équipes. Cela a pu permettre de fédérer les formateurs et la direction dans un projet pédagogique partagé et une vision de développement commune.

« Ce n'est pas un cadeau l'AMI. Car au quotidien c'est un gros investissement. Cela m'a coûté plusieurs milliers d'euros pour recruter un concepteur multimédia. Mais c'est un investissement lourd. Moi l'impact de la digitalisation sur les bacs professionnels c'est un gros temps. Il a fallu formaliser notre production. Il a fallu dégager du temps. C'est un vrai investissement. C'est un gros effort pour tous pour trouver du temps. » (Organisme de formation)

## 1.2. Un écosystème global qui reste contraint pour les organismes

### Des organismes de formation sous pression, contraints à évoluer pour subsister

Les organismes de formation évoluent dans un **écosystème contraint et changeant**. Les réformes structurelles de ces dernières (loi de 2002 sur la valorisation des acquis de l'expérience (VAE), loi de 2018 sur l'avenir professionnel actant notamment la création du compte personnel de formation (CPF), création de France Compétence) ont participé à **transformer en profondeur l'écosystème de la formation professionnelle**, en instaurant un cadre de plus en plus formalisé et axé sur l'approche par les compétences. A ces changements institutionnels se sont ajoutés des évolutions du marché, et également du public. Aujourd'hui, le monde de la formation professionnelle est de plus en plus « marchandisé », notamment avec l'arrivée de nouveaux acteurs et la possibilité de se former à distance<sup>1</sup>. Ces évolutions nécessitent pour les organismes de formation de s'adapter pour survivre à la logique concurrentielle, et ces évolutions passent notamment par **un virage prononcé vers la digitalisation**. Les prestataires retenus dans le cadre du dispositif Innov Emploi Modernisation sont des experts en ingénierie pédagogique qui accompagnent des organismes sur l'ensemble du territoire. En Occitanie, certains de ces intervenants dépeignent un tissu d'organismes de formation qui, à part quelques exceptions, éprouvent des difficultés à se projeter concernant les évolutions du marché et la nécessaire adaptation de leur métier, pour répondre aux exigences des marchés publics.

Ce contexte contraint allié à aux exigences et attentes grandissantes pour suivre le rythme des évolutions institutionnelles **limite de fait les organismes à s'emparer seuls des transformations en profondeur nécessaires**, notamment concernant la digitalisation. L'ambition de la Région Occitanie était donc d'appuyer le mouvement de transformation des organismes en compensant pour partie les investissements financiers, humains et en expertise nécessaires.

**La crise sanitaire et l'arrivée soudaine des confinements ayant plongé les organismes dans une urgence** et exacerbée la nécessité de se structurer sur l'évolution digitale, elle a permis de révéler les lacunes et la disparité des niveaux de réponses face aux défis de la modernisation. En amont de l'accompagnement, les cabinets dépeignent des organismes qui avaient des degrés de maturité très différents face à l'utilisation des outils numériques. Si certains organismes ont profité de cette période pour s'équiper et prendre de l'avance, une grande majorité a été prise de court. Le contexte pour lancer un plan de modernisation était donc particulièrement favorable. Le retour des prestataires brosse le portrait **d'un écosystème de la formation expert en pédagogie**, mais éloigné pour la plupart des enjeux numériques. Si certains ont internalisé des compétences en ingénierie de formation avec des pôles digitalisation et des ingénieurs pédagogiques, d'autres n'ont encore pas amorcé ces réflexions, si ce n'est via l'urgence des périodes de confinement.

Selon les organismes, les attentes portent sur une ou plusieurs de ces dimensions. Certains ont déjà des idées très précises leurs besoins, axés par exemple sur l'acquisition d'outils digitaux à introduire dans leurs formations. D'autres au contraire, semblent désemparés devant l'ampleur de la transformation et attendent du cabinet et du diagnostic qu'ils les guident entièrement.

---

<sup>1</sup> L'entreprise américaine Google a annoncé le lundi 28 novembre 2022 le déploiement de 10 000 formations à destination des demandeurs d'emploi dans le secteur du numérique via sa plateforme en ligne Coursera. L'entreprise s'appuiera sur les acteurs du SPE (dont Pôle Emploi et Mission locales) pour remplir ces formations. Source : <https://www.usine-digitale.fr/article/google-met-la-main-a-la-pate-pour-combattre-la-penurie-de-talents.N2071157>

### **Des modalités d'achat peu adaptées au public Pic, qui n'ont pas fait l'objet de révision lors des réflexions initiales de conception du Pacte**

Il est intéressant d'analyser les réflexions – ou absences de réflexions – liées aux modalités d'achat des formations dans le cadre du Pic, et donc au modèle économique des organismes de formation. Le Céreq a récemment souligné que les Régions avaient un rôle à jouer sur ce sujet. Les choix effectués par ces dernières participent de fait aux réformes qui font évoluer la formation professionnelle et ont une incidence sur l'activité des organismes de formation (Simon et Beaupère 2021). Les modalités d'achat de formation peuvent donc avoir un effet levier sur la situation économique des organismes.

En Occitanie, le PRF est financé dans le cadre de marchés publics à bons de commande. Jusqu'en 2023, l'unité d'œuvre des formations étaient l'heure stagiaire, ou en l'heure groupe, en fonction des dispositifs et des lots. Un consensus semble se dessiner pour attester que le recours à ces modalités de financement ne sont aujourd'hui plus adaptées aux réalités de l'écosystème de la formation (particulièrement pour les dispositifs préqualifiants qui accueillent un public qui peut être volatile et qui nécessite un accompagnement global) et qu'il est nécessaire d'en sortir. La délégation Occitanie du syndicat national des organismes de formation a élaboré un argumentaire pour appuyer ce point de vue :

*« L'heure stagiaire est aujourd'hui la plus répandue et pourtant, cette unité d'œuvre fait peser sur l'organisme de formation le risque économique lié à un remplissage insuffisant, à l'absence ou l'abandon de la formation y compris pour une suite de parcours positive. Cet aléa pèse très lourd sur les organismes de formation dans un contexte de carence d'orientations, avec des flux d'entrée en formation faibles, alors même que les OF n'ont pas la main sur les modalités d'inscription. Autre difficulté qui s'est amplifiée avec la crise sanitaire et l'obligation de basculer en multimodalité (présentiel/distanciel), l'heure stagiaire est héritée du système de formation continue dans lequel a longtemps prévalu une offre standardisée, en face à face pédagogique dans une salle de formation. Désormais, cette modalité de rémunération n'est plus adaptée aux nouvelles dynamiques pédagogiques recherchées qui plébiscitent : un accompagnement consistant et des parcours hybrides, l'unité d'œuvre heure stagiaire ne permet pas de sécuriser la capacité de l'organisme de formation à investir une réponse « sur mesure ». Le cadre de référence fondé sur l'unité d'achat par heure et prédéfini avant démarrage ne peut plus être l'unité d'œuvre de référence si l'on veut individualiser le parcours de chaque apprenant en prenant en compte les différents types d'interactions entre formateurs et apprenants. »<sup>1</sup>*

Les entretiens avec les organismes de formation dépeignent un tissu fragilisé, notamment par ces modalités d'achat. La logique de marché participe à instaurer une concurrence entre les organismes de formation, qui a pour effet de maintenir des prix (heure stagiaire) bas, qui ne permettent pas de couvrir l'ensemble des activités réalisées, notamment la fonction accompagnement réalisée par certains organismes. Cette logique de marché participe de fait à insécuriser les organismes de formation, notamment sur les possibilités de recrutement pérennes.

*« On est toujours mal payés sauf avec les entreprises... Les formateurs sont mal payés. C'est très mal rémunéré. La branche en paye les effets. On a du mal à recruter et fidéliser. La branche a précarisé ses salariés et du coup les salariés sont devenus très nomades. On a une pression salariale très forte. On se dit on ne sera jamais bien payé. Donc on redistribue 60% aux salariés de nos résultats. On a une marque employeur, on investit, on a un plan de formation, chaque salarié a un ordinateur, on a un accord de télétravail... ils*

<sup>1</sup> Le choix de l'œuvre au service de l'individualisation de la formation, Région Occitanie, Synofdes, 2022

savent qu'on ne peut pas faire l'investissement, c'est d'ailleurs exacerbé au sein des organismes mettant en œuvre des modules préqualifiants comme Projet Pro. Les organismes de formation estiment que la formation préqualifiante est moins bien rémunérée que la formation qualifiante, notamment en raison de l'absence de plateaux techniques. Pour autant, ces organismes accompagnent des publics qui cumulent diverses problématiques et qui sont plus volatiles qu'en formation qualifiante. Plusieurs exemples témoignent d'ailleurs du nécessaire travail d'accompagnement réalisé par les organismes de formation, qui n'est pas rétribué dans le cadre des modalités d'achat actuelles » (Organisme de formation)

Aujourd'hui, le financement de la formation professionnelle par les seuls acteurs publics ne permet parfois pas aux organismes de garantir des emplois stables à leurs salariés (proportion de formateurs en CDD importante). L'étude sur les métiers en tension réalisée par la Dares en 2019 montrait qu'au niveau national, l'indice de non-durabilité du métier de formateur était de 3/5<sup>1</sup>. Ces derniers doivent développer des stratégies de diversification des modes de financements en ayant notamment recours à des financements privés. Cela concerne particulièrement les organismes de formation mettant en œuvre des dispositifs pré-qualifiants.

#### **Encadré 6. Exemple de modèle économique d'un organisme de formation associatif**

- 70% de financements Conseil Régional (qualifiant / préqualifiant) sur des formations collectives
- 20% rattachés à l'individu : CPF, reconversion professionnelle, apprentissage
- 10% de financements de Pôle Emploi concernant les AFC FLE

« Au niveau du modèle économique, nous on est totalement privés, autonomes, on n'a pas de subvention à l'inverse de l'AFPA, des GRETA, de la CMA. Ce qui fait qu'on vient trouver nos équilibres c'est la diversification de nos financements. Si on avait pas ces 25 à 30% de fond privés qui sont facturés à un tarif horaire qui représente le double de ce que facture la Région... C'était la voix pour survivre. On serait mort sinon » (Organisme de formation)

Lors de l'élaboration du Pacte, **l'évolution des modalités d'achat n'a pas initialement fait partie des réflexions de la Région**. De fait, la logique de marché affranchit la Région de se poser la question du prix. L'un des objectifs du Pic était de transformer l'écosystème de formation professionnelle, pour améliorer l'attractivité et la qualité de la formation. Des moyens ont été injectés dans la modernisation de l'offre de formation. Mais le Pic aurait également pu constituer une opportunité de réinterroger en

<sup>1</sup> Les tensions sur le marché du travail en 2019, Dares

profondeur les modalités d'achat pour sécuriser davantage les organismes de formation et assurer in fine davantage de qualité aux stagiaires.

« Aujourd'hui avec les problèmes de prescription, de non-paiement de l'absentéisme justifié, ça nous met toujours dans une posture périlleuse. On perd de l'argent en permanence. On est très frileux quand on établit des budgets. Aujourd'hui ce n'est pas que perdre de l'argent, ça nous met en précarité au niveau des embauches, on réserve des formateurs mais parfois on les déporte. On se retrouve parfois en fin d'année avec des engagements qu'on a pris et qu'ils n'ont pas réalisé en termes de quantité de temps de travail, et on les a payés à temps complet. Mais c'est de notre fait parce qu'on n'a pas pu ouvrir toutes les actions. Si tout arrivait à démarrer tel qu'on met en musique on serait moins dans du déficit. Mais l'appareil de formation va finir par exploser, on ne va pas pouvoir absorber ces impacts. Chaque fois au global on perd de l'argent. Notre volonté c'est faire autant de fonds publics que de fonds privés pour équilibrer. On n'y arrive pas. Mais nous dans notre service on en a développé beaucoup. On tire vers le bas à rémunérer le moins possible. On est une grosse structure, mais on est inquiet, cela fait trois ans de suite qu'on est déficitaire. On est très inquiet pour le montage budgétaire 2023. On n'a pas honte de le dire, on a toujours l'impression que les plus gros sont à l'abri, que les petits sont en danger et nous non. Mais petits comme gros on est en danger. On est déficitaire et on a une direction inquiète. Avant on ne licenciat pas, mais ça commence et nous au vu du budget 2023 on va être obligé aussi, de ne pas renouveler des contrats, par exemple CDD. Surtout sur les emplois transverses. Les petits je ne sais pas comment ils font. Cela nous oblige à diversifier totalement et arriver à faire des fonds privés, on ne peut pas dépendre que du conseil régional, c'est impossible c'est trop dangereux. On essaie d'être à fond sur l'apprentissage. Il y a des choses sur lesquelles on ne peut pas lutter. » (Organisme de formation)

### **Des expérimentations plus tardives à mettre au crédit du PIC**

Si la majorité du modèle économique du PRF n'a pas fait l'objet d'une évolution particulière dans la mise en œuvre du Pic, deux formules de financement alternatives ont tout de même été valorisées, à la marge. D'une part, même si cela concerne un faible nombre de sessions, le Pic a permis de financer des prestations subventionnées permettant d'offrir davantage de réactivité, notamment pour répondre aux besoins des entreprises. Ces formations précédaient le Pacte, mais ont été financièrement abondées. Elles permettent à la Région de répondre ponctuellement aux besoins des territoires, pour lesquels la logique des marchés publics dans le cadre du PRF n'est pas adéquate.

Cet aspect est développé dans la sous partie 1.2 de l'axe IV. D'autre part, le nouveau PRF 2023-2026 introduit le principe de la rémunération de la prestation préqualifiante Projet Pro au forfait plutôt qu'à l'heure stagiaire/heure groupe. La dynamique créée par la mise en œuvre du Pic a participé, selon la Région, à **faire évoluer leur réflexion sur ce sujet**. Les quatre années de mise en œuvre du PRF 2019

et les discussions et réflexions menées sur le public Pic dans le cadre de la mise en œuvre du Pacte ont poussé la Région à abandonner l'heure stagiaire au profit du forfait, pour ce dispositif particulier.

Du point de vue de la Région, la logique du forfait vise à sortir des écueils de l'heure stagiaire pour l'organisme de formation, et accentuer la logique de parcours et d'individualisation. La Région part du principe qu'un organisme mettant en œuvre Projet Pro ne peut être rémunéré sur une logique d'objectif de résultat (de type retour à l'emploi), et cherche donc par cette logique de forfait à valoriser la validation d'étapes et l'acquisition de compétences pour le stagiaire.

« Nous souhaitons que le stagiaire ait travaillé sur les compétences professionnelles comportementales, qu'il sorte avec une feuille de route. Si l'organisme montre que ça a été bien travaillé avec les stagiaires alors il sera payé sur un parcours complet, peu importe la durée. C'est un virage très profond qui met l'action sur le qualitatif. On ne veut pas vérifier le nombre d'heure mais voir à quel point la formation a été utile. Il faut qu'ils s'y retrouvent entre le nombre d'heures achetées et planifiées et le montant du forfait. Ca a généré deux outils qui n'existaient pas avant : un outil de positionnement uniformisé avec toutes les compétences, et le deuxième un porte-feuille stagiaire. » (Région)

Si le paiement au forfait apporte une réponse théorique à la prise en compte de la discontinuité des parcours des stagiaires tout en valorisant la logique de parcours plutôt qu'une approche sanctionnant financièrement les organismes en fonction de l'assiduité des stagiaires, la réception par les organismes de formation est mitigée. D'un côté, les organismes saluent le fait que le paiement au forfait favorisera l'individualisation et la combinaison de prestations diverses plus efficacement que l'heure stagiaire. De fait, le paiement à l'heure stagiaire peut avoir comme écueil de pousser les organismes à sélectionner les stagiaires et à développer des parcours standardisés. Ainsi, le paiement au forfait faciliterait le financement de parcours mixtes. Cependant, les organismes de formation sont **inquiets de la complexification que cette nouvelle modalité induira** en termes de pièces justificatives et suivi administratif, puisqu'il faudra justifier pour chaque stagiaire de la validation de paliers de compétences. Si le paiement au forfait est censé apporter une réponse à la problématique de la volatilité du public, certains organismes demeurent sceptiques. Le forfait incite fortement les organismes à créer une dynamique positive durant les premiers jours de la formation (qui peut s'accompagner de déperdition de stagiaires), c'est-à-dire proposer un contenu riche, adapté aux besoins des stagiaires, pour s'assurer « d'accrocher » ces derniers. Or, les organismes font état de stagiaires dont la présentisme en formation n'est pas facilement garanti, pour de multiples facteurs (personnels, reprise d'emploi, changement de décision, etc.). Être payé en fonction de la complétion d'un parcours (même si différentes étapes sont prises en compte) inquiète donc les organismes.

« On a l'enjeu des 10 premiers jours. Si le candidat s'en va même le 9ème jour on n'est pas payé pour la première période, uniquement s'il reste au-delà du 10ème jour. On a un très gros enjeu pour que ça soit attractif les 10 jours. Parce que jusqu'ici on avait un délai de 7 jours sur les actions régions. » (Organisme de formation)

« Pour nous la crainte, c'est qu'on ne sait pas comment on va être payé. On a des stagiaires qui rentrent, qui abandonnent, ou attendent d'avoir leur

première rémunération et qui abandonnent. On ne sait pas ce qu'on va avoir. Je pense que ça va inciter les organismes, toutes les pièces qu'on doit envoyer sont saucissonnées donc tout le monde va se prémunir d'une éventuelle disparition du stagiaire sinon on n'aura jamais la garantie d'être payés. Donc en fait c'est du forfait sans être du forfait.» (Organisme de formation)

Le paiement au forfait fait également débat concernant la différence de traitement avec les formations qualifiantes. Ces dernières sont actuellement toujours rémunérées à l'heure stagiaire, ce qui implique de moindres justifications administratives pour un public ayant de fait plus de chances d'être maintenu en formation tout au long de la période.

« Je trouve qu'il y a une inégalité de traitement entre organismes de formation. D'un côté ceux qui font de la qualification, sont payés à l'heure stagiaire. Leur ADN c'est d'obtenir la certification et de caser les gens dans l'emploi, et eux on ne leur demande que d'attester des heures stagiaires. Et de l'autre on a des organismes qui reçoivent un public en grande difficulté, à qui on demande à toutes les étapes du parcours de produire moult document pour être payés. » (Organismes de formation)

« Le passage au paiement parcours change le paradigme. On est payé au parcours moyen mais avec résultat. Les 15 premiers jours c'est une phase de positionnement et on doit à l'issue fournir un plan de formation. On perd les 15 jours on perd le financement. Puis, s'il signe on touche 20% du prix du parcours. En fin de parcours on fournit un livrable d'atteinte des objectifs et la validation du projet pro par une immersion validée. Si on n'a pas les deux on a que 35% du budget, s'il n'a aucun des deux il n'y a que 20% du départ. Et on nous dit il faut rallonger le parcours s'il n'obtient pas. Et finalement on a 10% si suite positives. Moi en simulant le prix on perd au regard du passé. En fait on nous paye au résultat et pas au parcours. En fait il nous faudrait un paiement au SIEG.» (Organisme de formation)

Dans le cadre de l'étude pour la Dares sur le déploiement du dispositif Parcours d'Entrée dans l'Emploi (PEE) aux bénéficiaires du RSA (action remarquable du PRIC Île-de-France), des exemples de régions qui ont adopté des modes alternatifs de financements de la formation professionnelle (notamment préqualifiante) avaient été mis en exergue. Le rapport développait notamment l'exemple de la Région Hauts-de-France qui a recours depuis plusieurs années au Service d'Intérêt Economique Général (SIEG) pour financer un dispositif d'acquisition de compétences clés.

#### **Encadré 7. Extrait du rapport d'ASDO sur l'ouverture du dispositif PEE aux bénéficiaires du RSA<sup>1</sup>**

##### Dans les Hauts-de-France, un recours au SIEG ancien

Le recours au SIEG est mis en place dans l'ancienne région Picardie en 2009 pour le volet compétences clés. A l'époque, cela était motivé par le fait de prendre en compte l'accompagnement socioprofessionnel

<sup>1</sup> ASDO études, Anne Eydoux, Evaluation qualitative de l'expérimentation de l'ouverture de l'action PEE aux bénéficiaires du RSA, 2022

des publics très peu qualifiés pour des actions de mobilisation, d'accès aux compétences de base et prendre en compte des approches pédagogiques hors didactiques, jugées mal prises en compte par l'heure stagiaire et les règles de comptabilité publique. La région est appuyée par un cabinet de conseil pour lever les difficultés juridiques qui se posent lors de sa déclinaison.

**Le SIEG permet une juste compensation des coûts de l'organisme de formation par rapport à des objectifs de service public**, grâce à une grille de tarification qu'examine l'acheteur. Les coûts prennent en compte de nombreux éléments périphériques à la pédagogie (mobilité, visites culturelles etc.) et donc ne sont pas résumables à l'heure stagiaire. Ces coûts permettent de prendre en compte des investissements et des frais du moment qu'ils sont liés à la mise en œuvre des objectifs de services publics. Le SIEG permet également des marges de manœuvre par rapport aux dépenses (+5%).

Chaque année, le dispositif compétences clés concerne 25 000 bénéficiaires pour un total de 60 millions d'euros. Les bénéficiaires du RSA comptent pour 36% du public, les jeunes également environ un tiers. C'est un public majoritairement féminin (63%), avec 10% des travailleurs reconnus handicapés.

Aujourd'hui, **la Région tire un bilan de ce système qui s'avère très positif** : le public touché est très peu qualifié (pas d'effet de sélection), résidant parfois dans des zones très reculées (incitation pour l'organisme de formation à se déployer sur les territoires mêmes ruraux) ; le taux de poursuite en formation est jugé satisfaisant ; les organismes de formation ne souhaitent pas revenir en arrière ; la mise en place du SIEG a permis de faire évoluer le dialogue entre Région et organismes et leur a laissé **une plus grande liberté pour innover**. Les services n'ont cependant pas réalisé l'exercice d'une comparaison de coût entre un système d'achat à l'heure stagiaire classique et leur système actuel.

Cependant, les services notent également une certaine lourdeur du dispositif, à la fois pour les organismes de formation (forcés d'avoir une comptabilité analytique sur la base de la grille de tarification pour rendre compte du détail de leurs coûts), mais également pour la Région confrontée à des processus d'instruction complexe et qui nécessitent de bonnes compétences en comptabilité.

Ces différents éléments mettent en avant le rôle crucial que jouent les choix des Régions concernant les modalités de financement des dispositifs de formation pour garantir un équilibre dans l'écosystème de la formation professionnelle. Cependant, ils permettent également de réinterroger les ambitions attribuées au Pic, notamment au vu du contexte de mise en œuvre.

L'Etat a sollicité la Région avec des objectifs de mise en œuvre massif de l'écosystème de la formation. La Région Occitanie venait de renouveler son PRF, avec des modalités de marché public peu flexibles. Ce n'est sans doute pas dans le cadre du Pic, qui a connu une période d'élaboration contrainte, que la Région aurait pu entamer des changements structurels de modification de ses modes de financement. Cela relève de choix politiques et de l'élaboration d'une politique régionale entière.

Aujourd'hui, les différents éléments évaluatifs semblent converger pour montrer qu'il semblerait pertinent de sortir de la logique et du modèle des marchés publics dans le cadre de la formation de publics rencontrant de multiples difficultés. Le SIEG semble de ce point de vue adapté. Il permet de mieux prendre en compte la spécificité de ces formations qui exigent un temps d'accompagnement social conséquent. Le SIEG permet effectivement de se fonder sur la réalité des besoins et des investissements des organismes de formation en dépassant la seule logique concurrentielle où le prix est l'élément décisif. Ajoutons d'ailleurs à ce propos que les organismes de formation en Occitanie (ceux notamment qui font partie de réseaux et qui disposent de ce fait de données comparatives) mentionnent que les prix retenus par la région sont bas. Le Pic/Pacte n'a a priori pas permis de donner le cadre propice à ces changements.

## 2. De premiers résultats sur le contenu de la formation en termes de rénovation des pratiques pédagogiques

### 2.1. Le PIC a permis de lancer un mouvement vers l'amélioration du contenu des formations en termes d'efficacité pédagogique en présentiel

#### La dynamique du Pic a amorcé un saut qualitatif de l'offre de formation

Si le Pacte n'a initialement pas eu d'impact sur l'évolution de la commande publique de formations issues du PRF du point de vue de leur contenu (la Région a abondé des dispositifs existants du PRF 2019-2022 sans modifier les cahiers des charges), il a permis d'entamer un processus de transformation du cadre de mise en œuvre de ces formations, via un travail portant directement sur les pratiques pédagogiques des organismes de formation avec le programme IEM. Dans un second temps, la dynamique liée au Pacte a également permis un saut qualitatif spécifiquement sur le dispositif préqualifiant Projet Pro, qui représente 22% des entrées en formation en 2019, ou encore sur les AFC FLE à visée professionnalisante.

L'un des questionnements de cette approche évaluative concerne les aspects transformatifs et de modernisation permis par le Pic. Sur ce point, et concernant le dispositif Innov Emploi Modernisation, s'agissait-il uniquement de moderniser via la digitalisation des formations, au sens de mettre sous format numérique des contenus ? Sur cette question, les prestataires et les organismes de formation sont unanimes. **La modernisation des contenus de formation en Occitanie**, que cela passe par une hybridation de la formation (articulation de séances synchrones en présentiel, en distanciel, et séances asynchrones à distance), par une digitalisation complète d'une formation ou par l'ajout de modules numériques aux contenus existant **est passée avant tout, et de manière indispensable, par une étape de réflexion sur le fond et sur l'architecture des formations**, via la décomposition et la scénarisation des différents blocs en fonction des compétences recherchées. Les prestataires ont ainsi systématiquement accompagné les organismes pour effectuer ce travail dit de « granularisation » des séquences de formation, qui constituait une étape préliminaire essentielle pour débiter l'accompagnement.

Cet exercice montre d'ailleurs la plus-value de l'accompagnement par une structure tierce proposé par la Région dans le cadre du PIC. **Les prestataires ont accompagné les formateurs à conscientiser, décomposer et « poser sur le papier » le contenu de formations qu'ils enseignaient parfois depuis des années.** Cette mise à plat, parfois difficile pour les formateurs, leur a permis de « granulariser » leur formation pour ensuite envisager d'en digitaliser des morceaux, ajouter des séquences en e-learning, et passer des commandes de production aux prestataires. Par ailleurs, certains organismes témoignent que la modernisation de l'offre ne s'est pas systématiquement accompagnée de l'introduction d'outils innovants, mais d'une montée en gamme qualitative d'un point de vue pédagogique grâce à ce travail de décomposition.

Si ce travail est censé faire partie du cœur de métier des organismes de formation, la situation de départ était dans les faits très hétérogène en fonction des organismes, mais surtout des formateurs.

L'accompagnement a ainsi participé à professionnaliser une partie de l'offre en formalisant un cadre pédagogique, lorsque ce dernier était fragile.

« Dans la formation peu de gens ont été formés à la pédagogie, au niveau des formateurs oui, mais des ingénieurs pédagogiques il n'y en a pas tant que ça. **Donc il y a des dérives dans l'écriture des formations.** Tout est très informel et à l'oral dans ce monde finalement peu professionnalisé, mais le formateur garde ses supports, donc il y a plein de choses qui existent mais qui ne sont pas partagées. **Les formateurs et ceux qu'on a eu en formation, ça les structure, ce qu'ils faisaient de façon intuitive, ça les fait réfléchir autrement de formuler effectivement la compétence.** » (Prestataire)

Du côté de la Région, **le Pacte a également permis de transformer une partie du contenu de la commande publique, grâce aux améliorations pédagogiques intégrées dans le nouveau PRF 2023-2026.** Ces améliorations touchent particulièrement le dispositif Projet Pro. Cet investissement dans la pédagogie s'est traduit du côté de la Région par **le recrutement de deux ingénieurs pédagogiques experts en numérique**, qui ont travaillé à la formalisation au sein du nouveau cahier des charges des exigences d'individualisation et du développement de l'approche pas compétences. Un livret de compétences fondé sur les compétences CLEA est maintenant proposé aux organismes de formation, afin de suivre l'évolution du stagiaire et de justifier de sa progression pour pouvoir facturer (paiement au forfait). Ce livret inclut tout le travail qui a été réalisé (notamment dans le cadre du Pic) sur les soft skills.

« On gardera les bénéfices **du saut qualitatif au niveau pédagogique.** Ca aujourd'hui c'est dans le dur, c'est dans le CCTP. Il y a eu un saut qualitatif indéniable, pourquoi ? Parce **qu'on a pris le temps pour travailler sur le volet pédagogique, les soft skills, les compétences transverses.** Ça c'est dans le cadre du nouveau marché qu'on lance, en cours d'instruction. Ce n'était pas le Pacte, mais la démarche pacte nous amène à lancer une réflexion et animer des choses. L'effet volume nous fait plus vite nous interroger, automatiquement ça nous fait réfléchir et nous fait nous interroger sur l'adéquation des modalités de mise en œuvre de l'offre et des besoins du public (Région) »

**L'exemple du FLE permet également de témoigner du saut qualitatif induit par les financements PIC dans l'offre de formation.** En Occitanie, les Actions de Formations Collectives (AFC) FLE sont mises en œuvre par Pôle Emploi car la Région considère que cette offre relève d'une politique d'intégration et qu'il s'agit d'une compétence de l'Etat. **Le Pacte a été sur ce sujet une opportunité pour les acteurs institutionnels de reposer la question de l'adéquation entre l'offre linguistique existante et les besoins des publics.** Depuis plusieurs années, les agents de Pôle Emploi mais également les organismes de formation déploraient de ne pas disposer d'une offre de formation FLE adaptée de ce point de vue. L'offre était considérée comme insuffisamment longue, pour les publics maîtrisant très peu la langue française. L'offre existante en amont, notamment pour les publics éligibles à l'offre OFII dans le cadre du Contrat d'Intégration Républicaine ou encore l'offre Lectio de la Région, ne permettait pas de construire un parcours linguistique suffisamment abouti. Les crédits du Pacte ont permis de **renforcer qualitativement l'offre**, en plus de l'effort quantitatif. Un marché AFC FLE à visée professionnelle existe en effet depuis 2019.

En 2021, grâce au Pacte, deux marchés subséquents ont été créés dans une logique d'expérimentation. Un marché destiné au public « grand débutant », et un marché FLE dit « sectoriel » pour les demandeurs d'emploi ayant un projet défini. La modalité grand débutant enrichit le FLE traditionnel avec l'adjonction d'une séquence découverte des métiers d'une durée de 42 heures et le doublement de la séquence apprentissage du français qui était de 90H00 dans le marché classique et qui passe à 198 heures. Les prérequis pour entrer sur cette modalité n'ont pas évolué. C'est à l'organisme de formation d'orienter au mieux les personnes en fonction de leurs besoins. Le module Grand Débutant doit permettre également aux organismes de formation de mieux accompagner les personnes pour la résolution de leurs problématiques périphériques. **C'est particulièrement le cas pour l'offre grands débutants.** L'extension de la durée est particulièrement saluée. Elle semble nécessaire au regard des besoins des publics, du temps nécessaire à l'apprentissage de la langue. **La nouvelle offre vient en quelque sorte corriger les lacunes de la précédente en prenant en compte réellement les besoins des personnes.** Ces besoins excéderaient la seule maîtrise de la langue dans une perspective professionnelle à court terme. Les publics auraient besoin de construire de véritables parcours linguistiques afin de s'insérer durablement à l'emploi et d'éviter de cumuler des stages linguistiques. La nouvelle offre permet avec des parcours plus longs d'aller au-delà de la seule montée en compétence sur un poste donné comme le précise ce formateur.

« Le FLE 'grand débutant' c'est un mois supplémentaire, et vous ne pouvez pas savoir ce que c'est comme bouffée d'air. Depuis le début, en 2019, il y avait un peu tous les niveaux, des petits niveaux et des parcours FLE classiques ce qui n'était pas évident. Aujourd'hui, ça nous laisse cette opportunité de pouvoir réorienter des personnes, des candidats vers un type de formation ». (Formateur)

### **Les acquis de la digitalisation pour enrichir les formations en présentiel : la refonte des outils pédagogiques**

Les différents formateurs rencontrés dans le cadre de ces travaux témoignent **d'une difficulté croissante à maintenir l'intérêt du public en formation**, notamment au niveau des publics jeunes. Ces évolutions dans la posture des stagiaires nécessitent de fait une évolution dans la façon de faire cours. Le programme d'accompagnement Innov Emploi Modernisation a permis aux prestataires de former les organismes de formation à l'acquisition de nouveaux outils digitaux pour enrichir les formations en présentiel, ainsi que l'animation de classes virtuelles à distance. L'observation de séquences de formation a montré comment les formateurs accompagnés par les prestataires ont intégré ces outils pour redynamiser leurs séances de formation. Ces outils peuvent être classés en plusieurs catégories :

6. Les outils digitaux qui visent à rendre plus attractifs des supports en ajoutant différentes ressources (vidéos, image, liens) via des outils comme « Genially, Prezi, » des générateurs de carte mentale ;
7. Les outils digitaux collaboratifs comme Padlet ou de type tableaux blancs (Jamboard, Klaxoon, Miro etc.) permettent aux formateurs d'inverser la logique pédagogique en permettant à l'ensemble des stagiaires de s'exprimer et d'aller à son rythme ;
8. Les outils digitaux axés sur la ludopédagogie : les formateurs ont intégré des sessions « ludiques » au sein de leurs cours pour faciliter l'apprentissage de certaines notions. Ces outils comme Kahoot, Wooclap permettent d'impliquer les stagiaires autrement en cassant avec l'aspect scolaire des formations via l'utilisation de quizz en direct par exemple ;

9. Les équipes se sont également formées à la création de podcasts, ou de vidéos éducatives permettant de visionner un geste technique ;
10. Les équipes ont été formées à des techniques d'animation attractives et dynamiques à distance en classes virtuelles.

« **J'ai compris l'intérêt pédagogique du distanciel** alors qu'il y avait des freins à la base, des résistances au changement, et aussi au niveau de mon public. J'ai compris **tous les leviers pédagogiques que j'allais pouvoir activer à travers le multimodal**. L'individualisation pédagogique est plus facile à déployer dans un cadre digitalisé. » (Formatrice)

Les outils intégrés lors de l'accompagnement semblent être efficaces pour rythmer les séquences de formation, via notamment les éléments de ludopédagogie, grâce à l'apprentissage par le jeu. L'utilisation des outils numériques en présentiel comme en distanciel participe à remettre le stagiaire au centre de la formation en ajoutant de l'horizontalité, allant de pair avec une évolution de la posture du formateur. Dans l'un des organismes étudiés, les formateurs ont désormais recours à l'application Kahoot qui permet de générer pendant la séquence un quizz sous format de compétition entre les participants, notamment axé sur la rapidité. Chaque participant peut y participer depuis un ordinateur ou depuis son téléphone portable. Si l'on ne peut à l'heure actuelle attester scientifiquement de l'efficacité de ces outils dans le processus d'apprentissage et d'intégration de la compétence, les formateurs constatent empiriquement qu'ils permettent effectivement de rythmer la séquence et « d'accrocher » le public.

« Kahoot, **ça t'aide à te souvenir, il y a un effet visuel**, et quand tu t'es trompée, on te repose la question tu vas essayer d'avoir bon la prochaine fois pour avoir ton petit signe vert. C'est dans la tête, c'est psychologique. **Tu mémorises vachement plus avec ce côté ludique et pédagogique**. Même moi une feuille si je lis en une heure je retiens qu'un quart des choses, tu me fais jouer à un truc pendant une heure, et ça y'est j'ai compris » (Jenny, Stagiaire, 25 ans)

« Ça aide à retenir mieux, au moins on le voit, on le répète. Juste l'écrire sur une feuille et le recopier, ça veut pas dire qu'on va le faire rentrer dans la tête. **Vu qu'on prend ça un peu dans l'amusement, au final on se rend pas compte qu'on travaille**. C'est pour ça que je trouve ça sympa. » (Florent, Stagiaire, 24 ans)



*Diffusion d'une vidéo pédagogique dans le cadre d'un Qualif Pro boucherie*

Concernant les intérêts pédagogiques liés à l'acquisition des compétences grâce aux outils digitaux, **les formateurs rencontrés sont optimistes**. Des exemples de bonnes pratiques sont à relever, comme la **production de vidéos pédagogiques permettant de décomposer un geste technique**. L'observation d'une formation qualifiante en boucherie (issue du programme Qualif'Pro de la Région) a permis d'illustrer ces impacts. La projection d'une vidéo de découpe d'une pièce de viande en boucle sur l'écran de la salle permet au formateur d'individualiser ses interventions, pendant que les stagiaires s'entraînent à la découpe. Ce type de gestes techniques nécessitant une extrême précision, l'opportunité de pouvoir revoir la vidéo apporte des éléments de compréhension supplémentaires, ce qui n'est pas rendu possible par la démonstration en direct par le formateur. La plus-value de cette approche réside bien dans la multimodalité et donc le cumul des canaux pédagogiques (démonstration, vidéo).

L'observation de séquences de formations introduisant des contenus digitalisés a permis de confirmer que, bien qu'au début de la démarche, **les possibilités pédagogiques offertes par ces outils, nombreux, s'avèrent très intéressantes**.

« Oui bien sur je suis ouvert à utiliser tout ça, on a une matière économie gestion, on a un livret, et en fait t'as les exercices et dans les questions en bas t'as le lien avec le QR code, tu scannes, il y a la vidéo et après tu peux répondre au quizz. C'est bien, tu mets tes écouteurs, t'es tranquille tu fais tout seul. Moi je suis pour travailler avec le téléphone c'est mieux. » (Yassir, stagiaire, 17 ans)

Pour finir, l'accompagnement a également permis d'accroître l'utilisation de plateformes en ligne comme « Moodle ou google site », qui permettent aux formateurs de donner accès en ligne aux stagiaires aux supports de cours réalisés, de sorte que les contenus soient consultables à tout moment (cours, exercices). Ces outils permettent également de modifier la façon de réaliser des évaluations, notamment par la passation de QCM permettant de suivre l'évolution des stagiaires. Au sein de l'un des sites rencontrés, un formateur en mécanique ayant des élèves en apprentissage saluait notamment la plus-value de ces outils pour permettre aux jeunes – qui n'ont pas le temps de travailler les contenus, étant en parallèles en entreprise – d'être plus facilement en contact avec les cours voire de s'en resservir avec leur employeur.

« Quand je suis arrivée là on avait les cours papier. Depuis j'ai tout remis en version numérique, j'ai créé un google drive pour partager avec mes collègues et qu'on ait la progression. J'ai tout digitalisé et rentré en progression sur google site pour les stagiaires. **Les jeunes, leur outil c'est ça, le téléphone**. Le cours magistral ça les gonfle, j'essaie de me mettre à leur niveau. Ils n'aimaient pas l'école, ils vont pas ouvrir leur livre et réviser, ils travaillent à côté. Je leur fais écrire une fois avec moi le cours, et ils ont tout le cours rempli, ils ont les deux versions en digital rempli et en physique la version vierge. ça leur permet de bosser quand ils veulent et d'avoir moins

de contraintes. Ce n'est pas leur truc hein les cours, j'arrive à le voir vis-à-vis d'un outil qui est plus visuel. » (Formateur, organisme de formation)

### Un acquis dans la posture des formateurs

Les formateurs jouent un rôle clé de transmission dans l'acquisition des savoirs par les stagiaires. La digitalisation croissante de la société et notamment du monde de la formation s'est accompagnée d'une scission au sein des professionnels de la transmission des savoirs, en fonction de l'appétence de ces derniers pour les outils digitaux. Des derniers pointent différents enjeux pour les formateurs, qui touchent à leur conception de leur métier et de la place qu'ils occupent pour les stagiaires. Ainsi, les réactions sont multiples face au rôle du digital dans la transmission des savoirs. Si une partie du corps des formateurs s'est montrée et se montre encore sceptique, considérant les nouveaux outils tantôt comme une menace tantôt comme des supports inutiles, d'autres sont plutôt déçus face à l'évolution rapide des outils mais aspirent à être guidés. L'accompagnement personnalisé des organismes financé par le PIC a permis de lever certaines barrières pour de nombreux formateurs.

L'accompagnement suivi par les organismes de formation a permis de **former les équipes et de faire évoluer l'offre de formation**, à différentes échelles. Les choix n'ont pas été les mêmes selon les organismes de formation, en fonction du public visé et de leurs besoins. Les modalités d'accompagnement ont également varié. **Certains organismes de formation ont fait le choix de former l'ensemble de leurs formateurs**, quand d'autres ont privilégié **la formation d'un pool de volontaires**, dans une perspective d'essai. Les formateurs ont été formés à **l'introduction d'outils innovants à leurs cours en présentiel pour dynamiser leurs contenus**, à l'animation et la posture à avoir dans le cadre de classes virtuelles, à la création de modules de formation entièrement digitalisés, à la réalisation de supports innovants (de type vidéo).

L'appétence des formateurs ayant suivi l'accompagnement étant variable, tous ne sont pas partis du même stade. Quand l'accompagnement était basé sur le volontariat, les formateurs déjà à l'aise avec ces outils étaient majoritaires. Si la démarche a globalement confirmé la nécessité de recourir à ces outils innovants, elle s'est également traduite par **une véritable prise de conscience et adhésion pour certains formateurs novices, qui se sont appropriés les outils et les ont intégrés dans leur pratique de tous les jours.**

« Je n'aimais pas trop le digital au départ, j'avais un peu de réticences par rapport aux manipulations des appareils. Mais après au niveau contenu pédagogique **j'étais très attirée de renouveler mes pratiques**, dans le digital je ne le faisais pas assez voire pas du tout. Au début je n'ai rien compris à la formation, j'ai répondu à des questionnaires avec des termes anglais, mais pédagogiquement je ne savais pas ce que ça voulait dire. Très compliqué, je me disais ça ne va pas être pour moi. **Et puis finalement, aujourd'hui je n'envisage plus mon métier sans les outils**, il faut évoluer. C'est du positif mais c'était un vrai travail pour tout cadrer. Mais le résultat c'est de la qualité, je peux en témoigner, la qualité. C'est vrai que pour leur faire faire leurs devoirs, les jeunes, ils sont demandeurs de ces outils. » (Formatrice)

Si les formations et accompagnements ont pu représenter des défis pour certains formateurs, **la plupart en est ressortie convaincue de la plus-value d'intégrer ces outils à leur formation.** Certains sont

aujourd'hui attirés par la plus-value pédagogique de ces outils, d'autres sont résignés face à un « mouvement de l'histoire », qu'ils ne remettent pour autant pas en cause. Signe d'ailleurs qu'un véritable changement est en train de s'opérer. Dans les deux organismes de formation rencontrés, certains formateurs continuent d'être réfractaires à l'idée d'introduire de nouveaux outils, par peur d'être remplacés en tant que « détenteur du savoir », mais également par peur de la confrontation à la nouveauté, et l'inconfort de devoir faire évoluer ses pratiques.

La diversité de profils rencontrés sur le terrain nous a amené à repérer différents types de postures qualitatives, parmi les formateurs rencontrés (six entretiens individuels approfondis, et observation d'une réunion de présentation des résultats l'accompagnement à l'ensemble des formateurs d'un organisme de formation). L'accompagnement a provoqué des évolutions de postures professionnelles, qui demandent du temps.

#### **Encadré 8. Les différents types de profils de formateurs rencontrés lors des études de cas**

- **Les réfractaires** : les formateurs qui sont fermés à l'idée de s'ouvrir à de nouveaux outils, car ils n'en voient pas l'intérêt (par non connaissance ou appréhension de la nouveauté) ou qu'ils sentent que ces derniers pourraient menacer leur expertise. Certains sont restés sceptiques malgré l'accompagnement.
- **Les convertis** : les formateurs qui étaient initialement réfractaires par ignorance, mais qui se sont laissés convaincre par le potentiel des outils, même s'ils débutent dans l'utilisation de ces derniers.
- **Les mesurés** : les formateurs qui se saisissent d'outils simples, uniquement lorsqu'ils sont convaincus de leur efficacité pour atteindre un objectif pédagogique.
- **Les aguerris** : les formateurs qui ont intégré les outils digitaux à leur pratique quotidienne et qui se sentent à l'aise dans leur utilisation.
- **Les innovateurs** : des formateurs créatifs qui sont moteurs et ont un rôle de ressource pour leur collègues et cherchent sans cesse de nouvelles façons d'utiliser les outils et d'améliorer leurs usages. Ils sont généralement désignés comme référents digitaux dans les structures.

## **2.2. La consolidation des avancées sur l'offre à distance favorisée par le PIC**

Concernant la formation à distance, il convient de distinguer plusieurs modalités :

- **D'une part les formations hybrides** : parcours en présentiel qui intègrent un format appelé « blended learning », avec des séquences en distanciel réalisées en classes virtuelles (synchrones) ou en e-learning (asynchrones, le stagiaire est autonome).
- **D'autre part, les sessions uniquement à distance, sans présentiel**. Celles-ci-peuvent également articuler des séquences synchrones (classes virtuelles) ou asynchrones (travail en autonomie), ou se dérouler uniquement en autonomie.

Plus d'1,4 millions d'euros ont été mobilisés dans le cadre du Pacte pour structurer un dispositif régional de formation à distance.

#### **Un élargissement de la couverture de l'offre de FOAD grâce au Pic**

La Région Occitanie était déjà avancée dans ses réflexions sur le sujet de la digitalisation, avant l'arrivée du PIC, notamment dans le cadre d'une orientation du CPRDFOP. L'ancienne Région Midi-Pyrénées expérimentait depuis 2004 un réseau de tiers lieu visant à accompagner les publics sur la question. Le postulat de départ était de couvrir les besoins de formation en apportant une réponse pour lutter contre les disparités territoriales dans les endroits sans moyens de mettre en place une formation, car dépourvus

d'organismes de formation. Les tiers lieux ont ainsi été envisagés comme un moyen de sortir de l'isolement. La Région était à l'époque novatrice sur la question et détenait une expertise. A la manière d'un centre de ressources, la région formait (à l'époque en présentiel), les formateurs de la Région à la FOAD. Le service Qualifications Professionnelles est d'ailleurs aujourd'hui doté d'une expertise sur le sujet, via 4 ETP.

Avant le PIC, le dispositif Occitanie e-formation existait donc déjà. Il correspond à une offre du PRF, comprenant une formation entièrement à distance multi site, qui touche plusieurs secteurs notamment le tertiaire et la logistique. La Région avait de fait développé des tiers-lieu pour accueillir les stagiaires en formation PRF à distance. Le développement de ces tiers lieu a continué avec le PIC. **Les crédits Pacte ont été l'occasion pour la Région de développer et structurer son dispositif de formation à distance sur l'ensemble du territoire**, notamment l'ex région Languedoc Roussillon.

Le cahier des charges d'Occitanie-formation suppose un fort accompagnement, mettant en œuvre de la multi modalité et un accompagnement renforcé. Le PRF 2019-2022 (élaboré en amont du PIC) contenait déjà des cahiers des charges exigeants sur cette thématique, obligeant les organismes à structurer très clairement l'accompagnement à distance entre différents types de séquences (autonomie, tutorat etc.). Les formations du PRF entièrement à distance sont censées démarrer par une séance de regroupement, et quelques journées en présentiel doivent ponctuer la démarche. Mais la Région est désormais plus souple sur ce critère depuis la crise sanitaire.

La Région propose aux organismes de formation une plateforme pédagogique pour réaliser cette offre de FAD, qui fonctionne à la manière d'un ENT (environnement numérique de travail). Des crédits du PIC ont également été déployés pour assurer son développement. Depuis, les organismes se sont également équipés via l'accompagnement Innov Emploi Modernisation, mais nombre d'entre eux utilisent encore la plateforme de la Région. Cette dernière a notamment été mise à disposition de l'ensemble des treize régions métropolitaines pendant la crise sanitaire.

Selon la Région, le bilan d'Occitanie e-formation est très similaire au bilan du PRF en termes d'indicateurs. Les taux d'abandon sont globalement similaires mais les taux de satisfaction sont supérieurs à ceux des formations en présentiel. Concernant le fait de toucher des personnes éloignées de la formation d'un point de vue territorial, les bilans semblent positifs. De fait, ces formations sont ouvertes sur des territoires ruraux où il n'y a pas d'offre en présentiel, et bénéficient donc à un public qui n'aurait pas pu se rendre en formation présentiel.

### « Si l'organisme est bon en présentiel, il est bon à distance » (Région)

#### **Encadré 9. Une dynamique accentuée par le PIC, mais surtout par la crise sanitaire**

Les avancées en termes de formation à distance ont certes été favorisées par le PIC, mais également par la crise sanitaire, qui a validé la pertinence d'augmenter les investissements sur cette thématique. La crise sanitaire a déclenché une prise de conscience au niveau des organismes, ce qui a participé à légitimer la démarche du programme Innov Emploi Modernisation. Le PIC a ainsi fait l'objet d'un effet d'opportunité sur ce point.

La Région atteste également d'une évolution de la demande de la part du public suite à la crise sanitaire, qui serait davantage enclin à la formation à distance, en termes de confort et de choix pédagogique.

Le déploiement de l'offre FAD s'est donc appuyée sur un réseau de tiers lieu e-formation, financés dans le cadre de marchés qui se sont terminés en 2022. Ces tiers-lieux étaient portés par des structures comme

des organismes de formation, des pôles multimédia de collectivités, des structures MJC etc. Le bilan des tiers lieux montre un déploiement hétérogène en fonction des territoires. La Région a constaté une diminution des fréquentations, qu'ils attribuent à la montée en équipement du public à la suite de la crise sanitaire. Les tiers lieux tels qu'ils étaient pensés étaient majoritairement axés sur un soutien technique des stagiaires, et non sur une dimension de tutorat sur le fond.

Les services de l'Etat régional et la Région ont souhaité poursuivre ce mouvement initié dans le cadre du PIC en répondant à l'appel à projet national (lancé dans le cadre du pic national) Definum, qui porte justement sur le déploiement de tiers lieu. A l'été 2022, l'Etat et la Région ont ainsi lancé l'appel à projet DefiOcc, avec pour objectif de rapprocher les organismes de formation des tiers lieux. L'appel à projet repose sur trois axes, la mise à disposition d'équipements pour accompagner les publics en FAD, l'ouverture du lieu à d'autres services autour de la formation et un volet expérimental sur l'innovation pour tester de nouvelles approches, notamment avec les entreprises. Trente projets ont pour l'instant été retenus, avec parmi eux des projets de lieux guichet uniques sur la formation, au sein desquels les sujets de l'attractivité et l'image des métiers sont travaillés de façon innovante. Les services de l'Etat et de la Région ont donc mis à profit cet appel à projet du PIC pour redynamiser la stratégie de territorialisation de l'offre de formation, en créant des lieux hybrides davantage ouverts sur le territoire. SI le territoire est globalement maillé par l'offre de tiers lieu, des « zones blanches » demeurent comme les Pyrénées orientales ou l'Aude. Les prochaines vagues de l'appel à projet (qui s'étend jusqu'à 2025) ont vocation à étendre cette couverture.

### **La création d'une offre 100% en ligne différente du PRF qui participe à répondre aux défis de la territorialisation des formations**

➤ *Une offre « sur étagère » financée par la Région grâce au PIC*

La Région a également lancé en 2021 une expérimentation d'offre 100% en ligne entièrement financée par le PIC, destinée à un public qui **n'est pas déjà en formation au sein du PRF**. Les réactions des organismes sont partagées sur ce point, certains estimant que l'offre 100% en ligne hors PRF de la Région leur fait concurrence, d'autres souhaitant s'en saisir. Cette offre n'ouvre pas droit à une rémunération. La Région a souhaité à travers cette offre faire le parti de l'autonomie. Le contenu de l'offre 100% en ligne correspond à des formations « sur étagère » d'éditeurs nationaux n'ayant de lien ni avec l'Occitanie, ni avec le contexte de l'insertion professionnelle. Pour autant, cela semble répondre à un besoin.

« L'offre en ligne c'est autre chose : une offre où on s'inscrit tout seul et on se forme tout seul. On a des gens qui demandent la licence, qui vont se connecter une fois ou deux et qui ne reviennent pas donc on retire la licence on la donne à quelqu'un. Mais on a aussi un public qui demande ça, ça répond à une tendance. Dans notre discours, et on le tient, il faut être discipliné. Mais on a fait trois enquêtes de satisfaction avec des notes excellentes, 4,5 sur 5 pour ceux qui suivent les parcours. Moi j'ai échangé avec des bénéficiaires et des retours, des gens qui disent moi ça me va très bien de me former, je me connecte le soir je suis très bien. Ca répond à une niche mais ça ne remplace pas la formation, ça répond à une tendance. »  
(Région)

Le dispositif est ouvert à tout demandeur d'emploi inscrit en Occitanie. Il concerne surtout des formations professionnalisantes (et non par certifiantes). A ce stade, la Région ne dispose pas assez d'éléments pour estimer dans quelle mesure ces formations représentent une première marche vers la qualification. Les services de Pôle Emploi font part qualitativement d'un bilan positif. La solution est appréciée par les services de Pôle Emploi, qui en font la promotion auprès des demandeurs d'emploi accompagnés.

Les modules qui ont le plus de succès portent sur des **modules de remise à niveau**, comme l'acquisition des bases de la bureautique, de l'expression écrite en anglais, des bases du secrétariat, du management et du français langue étrangère. La Région s'attendait à ce que les modules portant sur les modules numérique (développeur, graphiste etc) fonctionnent mieux.

3 800 personnes se sont formées sur la plateforme (chiffres de septembre 2022). Cette action sera d'ailleurs pérennisée dans le cadre du prolongement des crédits du Pic pour 2023.

La Région dispose de plusieurs indicateurs pour qualifier le public de demandeurs d'emploi ayant bénéficié de l'offre<sup>1</sup>. Si l'expérimentation a commencé en janvier 2021, les données concernant le genre, l'âge, le type de bassin de vie et le niveau d'études ne sont disponibles que depuis septembre 2021.

1. La structure d'âge diffère des formations PRF notamment qualifiantes. Sur le PRF qualifiant, les 31 à 44 ans sont les plus représentés (1/3 du public). La formation à distance bénéficie à un public plus âgé, avec près de la moitié du public a entre 40 et 60 ans (48%). Les jeunes de moins de 25 ans sont minoritaires (11%), et nettement moins représentés que dans le qualifiant.
2. Plus de ¾ du public formé 100% en ligne sur ce type d'offre sont des femmes. Plusieurs hypothèses peuvent être faites pour expliquer ce constat, comme le fait que les femmes seraient moins disponibles pour effectuer des formations en présentiel (notamment des femmes ayant des enfants).
3. Si le dispositif touche tout type de public, le public PIC à proprement parler (Infra niveau 4) ne représente qu'un peu plus d'un quart du public (27%). Le dispositif touche en premier lieu des personnes ayant le niveau bac. Il touche également largement un public plus diplômé, 46% du public a un niveau supérieur au niveau 5 (BTS, DUT).

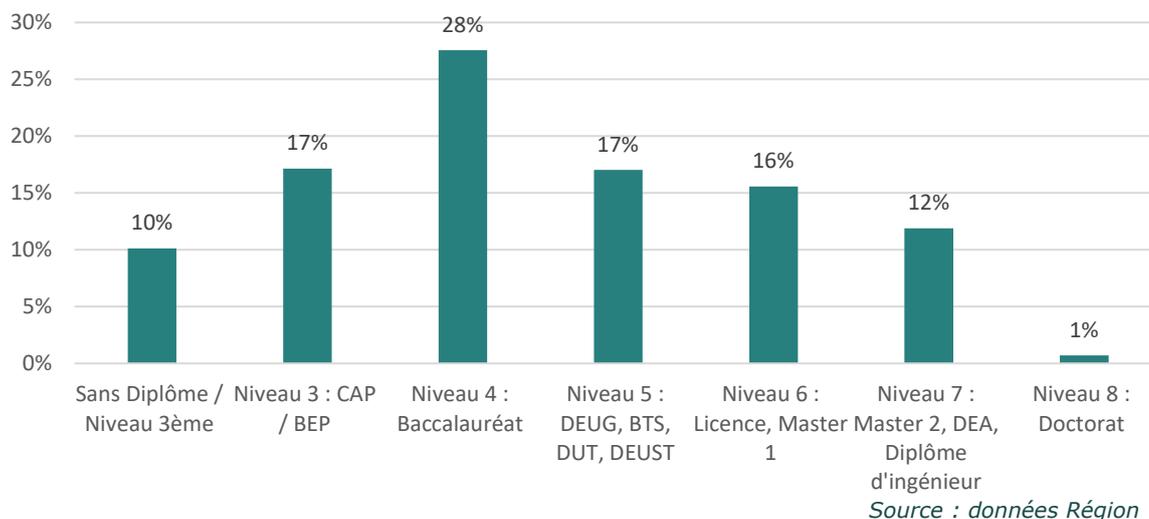
Comme évoqué précédemment, la Région Occitanie est marquée par l'enjeu majeur de l'accès à la formation sur le territoire, caractérisé par des zones rurales dépourvues d'offre de formation. Le dispositif financé par le PIC permet d'apporter un début de réponse à cet enjeu de territorialisation de la formation. En effet, **près de la moitié des personnes ayant suivi ce type de formation (47%) habite dans un village de moins de 5000 habitants**. Les demandeurs d'emploi ayant suivi ces séquences de formation sont répartis sur l'ensemble du territoire de manière plutôt répartie, à l'exception des départements de la Haute-Garonne et de l'Hérault (les plus peuplés), qui sont logiquement plus représentés.

Environ un tiers des stagiaires formés ont rempli un questionnaire de satisfaction. Le niveau de satisfaction semble bon, avec une moyenne de 8/10 à la question : « recommanderiez-vous cette formation ? »

---

<sup>1</sup> Les données sont disponibles sur un an, de septembre 2021 à septembre 2022.

**Graphique 9. Niveau de diplôme des DE formés sur l'offre en ligne**



➤ *Le développement par les organismes du 100% e-learning dans le cadre d'Innov Emploi Modernisation*

Dans le cadre d'Innov Emploi Modernisation, certains organismes ont fait le choix de s'appuyer sur l'accompagnement des prestataires pour **digitaliser entièrement des formations ou des séquences de formation**, en développant l'e-learning. Ce choix n'a pas été retenu par tous les organismes de formation, certains ne se sentant pas prêts à se lancer dans la démarche. La digitalisation d'une formation implique un travail de fond pour redécouper la formation en séquences (« granularisées ») et scénariser le parcours du stagiaire en autonomie. Les prestataires accompagnateurs ont pour cela dû former les formateurs et travailler en proximité pour que ces derniers soient capables de retranscrire leurs formations présentielles sous format de blocs de compétences, afin de pouvoir ensuite « passer commande » aux cabinets pour qu'ils puissent produire la ressource.

« Quand je suis arrivée, les formateurs coordonnateurs avaient fait tout un travail de mapping de tous les contenus qu'ils voulaient voir dans leurs parcours. Ils avaient fait tout ce mapping, je n'étais pas là, mais ils ont bossé pour harmoniser ce que chaque formateur faisait, et discuter sur ce que l'on allait donner aux stagiaires. A partir de ce mapping ils ont choisi ce qu'ils voulaient mettre en e-learning, le cabinet a produit une partie des ressources et moi j'ai fait le reste, il y avait beaucoup de choses à produire. Les formateurs ont été surpris par le temps que ça demandait. De devoir détailler la moindre petite introduction, conclusion, transition. Des choses qu'ils ont l'habitude de faire à l'oral, il fallait les formaliser sur papier ce n'était pas si facile. » (Conceptrice multimédia, organisme de formation)

### 2.3. L'AFEST, une révolution de la pédagogie ?

**En Occitanie, le PIC a consolidé le potentiel inclusif des AFEST pour les demandeurs d'emploi**

Au plan national le Haut-commissariat aux compétences s'est saisi de l'AFEST et a proposé par l'entremise de Sandra Enlart, missionnée à ce sujet, un cadre de référence pouvant s'appliquer pour les demandeurs d'emploi. L'AFEST est définie comme un **parcours visant un objectif professionnel alternant phases de travail et de réflexion, accompagnées, évaluées et traçables**. L'AFEST est décrite comme une alternance, réitérée autant de fois que nécessaire, de séquences de nature hétérogènes avec des mises en situation de travail préparées et organisées dans une visée pédagogique et des séquences réflexives qui visent à donner du sens à l'action, renforcer les savoirs acquis durant la production, et qui permettent de formaliser les compétences acquises.

En Occitanie, dix actions AFEST (concernant 162 personnes) ont été expérimentées dans le cadre du dispositif de la Région Innov Emploi Expérimentation jusque 2022 (à hauteur de 10 millions d'euros entre 2019 et 2022). Les crédits du Pic ont financé des démarches d'accompagnement d'entreprises souhaitant mettre en place de l'AFEST par des organismes de formation compétents.

#### **Encadré 10. Rappel : Les principales caractéristiques de l'AFEST**

**L'AFEST est une des modalités des différents processus d'apprentissage en situation de travail. Elle en est la forme la plus élaborée et correspond à une définition précise :**

« Art. D. 6313-3-2. – La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend :

- 1) L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
- 2) La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
- 3) La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages ;
- 4) Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action. »

**Une AFEST est d'abord en lien avec un objectif de montée en compétences**

- Le développement de nouvelles tâches ou activités lié à une évolution organisationnelle (par exemple le principe d'une rotation sur des activités différentes nécessitant d'avantage de polyvalence ou de polycompétences de certains salariés) ;
- L'appropriation et la diffusion d'une innovation au sein d'un collectif de travail ;
- Le développement de nouveaux produits ou services et donc des nouvelles pratiques professionnelles et des nouveaux savoir-faire qu'il faut tester et construire en situation ;
- Le transfert d'un savoir-faire lors, par exemple, d'un futur départ en retraite ;
- L'appropriation du numérique en situation ;
- La démultiplication des compétences au sein des collectifs de travail.
- La professionnalisation d'un nouvel embauché ou d'un intérimaire sur des éléments spécifiques du poste de travail ;
- L'évolution d'un salarié vers un nouveau poste de travail ou de nouvelles fonctions ou missions ;
- Le développement de pratiques préventives des risques professionnels en matière de santé/sécurité au travail ;
- Le développement des compétences et le maintien de l'employabilité de salariés peu qualifiés ;

- Développer une pratique professionnelle responsable sur le plan sociétal (environnement, qualité, éthique, prévention, etc.).

Parmi les grands enseignements retirés de l'étude de deux expérimentations AFEST financées dans le cadre du Pic, la plus-value de cette modalité d'apprentissage par la pratique est incontournable. Compte tenu des caractéristiques du public (souvent sans qualification ou avec un niveau relativement faible), compte tenu des métiers visés, **les porteurs des AFEST parient sur un apprentissage en situation professionnelle**. Il s'agit de répondre aux attentes de ce public qui selon les encadrants et formateurs seraient rétifs aux apprentissages reproduisant l'univers scolaire. Il s'agit d'éviter les cours trop théoriques et de miser sur une modalité de transmission en situation de travail. Les entreprises et les organismes de formation font d'ailleurs remarquer que jusqu'à présent, cela était la méthode privilégiée dans l'univers de travail existant, mais elle n'était ni formalisée, ni traçable. Il s'agissait essentiellement d'une formation « sur le tas » sans progression pédagogique ni évaluation réelle et objectivée.

L'apprentissage par la pratique est le cœur de la mise en œuvre des AFEST. Il ne s'agit pas nécessairement de construire de nouveaux contenus de formation mais **d'apporter une méthodologie d'observation, de transmission et de retours sur les pratiques avec les acteurs et en situation de travail**. La part théorique dans les formations est non seulement diminuée mais également délivrée différemment. Les séquences « en classe » sont restreintes voire disparaissent. Les éléments théoriques sont dispensés au fil de l'eau, en situation de travail et selon un processus reposant sur l'observation, la pratique et le débriefing. Au fil des jours, les stagiaires et leurs encadrants documentent les expériences et les pratiques en prenant des photos et en élaborant des portfolios.

« Comment je vais baliser ma zone de travail, réaliser un pré traçage. Ces modalités-là se passaient jusqu'à présent toujours avec le plus expérimenté qui fait, l'autre observe. Là on a inversé grâce à l'AFEST : le salarié fait, il est observé par son chef d'équipe, et lui fait un feedback, dans sa façon de le guider. Ces formateurs internes sont des conducteurs de chantier, c'est eux qui sont sur le terrain. » (Chef d'équipe formateur, Entreprise)

Les AFEST représentent également une avancée pédagogique du point de vue de l'évolution de la posture des formateurs qu'elles induisent. L'acte pédagogique se trouve inversé via la présence de phases réflexives où les stagiaires sont amenés à faire par eux-mêmes. Le formateur ne se trouve plus en posture de sachant qui délivrerait un savoir technique simplement imité par le stagiaire, mais en posture d'accompagnant, poussant ce dernier à questionner ses actions et ses gestes. Les stagiaires semblent plus rapidement autonomes et peuvent maîtriser les différents aspects du poste et la polyvalence du métier.

« Ça m'a beaucoup apporté. Moi j'étais un petit peu brut, la méthode était un peu sèche. J'ai pris conscience que je devais m'améliorer dans ma façon de transmettre, avec ce côté plus participatif de l'apprenant. C'est un dialogue qui nous a apporté à tous les deux. L'AFEST ça nous a aussi aidé à faire une liste des tâches, lister les différentes activités de notre métier, j'en suis sorti content, j'ai changé dans ma pédagogie. Avant j'expliquais une fois, deux fois puis je criais tout simplement, et aujourd'hui j'ai pris du recul par rapport à ça. Je suis plus sociable et plus ouvert et plus à l'écoute. Et les stagiaires sont plus autonomes

qu'avant et plus confiants. Avant il fallait vraiment toujours leur donner des directives, fais ci, prend ça, toujours leur donner des instructions et là, ils prennent des initiatives, des responsabilités. On leur laisse la place pour faire tout seul. En termes d'apprentissage je peux dire que grâce à l'AFEST ça va plus vite. Un stagiaire qui était avec nous depuis janvier 2022, je dirais qu'en six ou sept mois, il a pris une grande confiance en lui, il est capable de réaliser des tâches vraiment sans qu'on soit sur son dos. » (Chef d'équipe formateur, Entreprise)

Les résultats dont nous disposons pour les deux expérimentations AFEST étudiées sont positifs du point de vue de la formation à un métier voire de l'accès à un emploi. Les demandeurs d'emplois formés dans le cadre d'une des deux AFEST étudiées ont tous poursuivi la formation et seraient quasiment tous en emploi aujourd'hui (dont 2 dans l'entreprise d'insertion qui constituait le terrain d'apprentissage). Du point de vue de l'accès à la formation pour les personnes, le constat est également très positif. Parmi les salariés formés, plusieurs d'entre eux étaient des salariés de faible niveau de qualification et qui étaient demandeurs d'emploi à l'origine. Cette modalité de formation leur a permis d'accéder à une formation outillée et d'apprendre ou valoriser un métier comme l'explique ce salarié bénéficiaire de modalités AFEST pendant son parcours de formation au sein d'une entreprise dans le domaine du BTP.

« Ça me permet de voir où j'en suis. Ce qui fait que je peux me projeter, d'habitude c'était toujours moi le second et là je prends les commandes et ça change et je vois ce que je veux donner. Oui, franchement en partant de rien j'ai réussi à apprendre en un an. Au début il y avait des termes techniques je ne comprenais pas et maintenant je sais. Si je sais expliquer tout ce que je fais, si je sais l'expliquer ça veut dire que j'ai compris. » (Salarié en démarche AFEST, ancien demandeur d'emploi)

**L'opportunité d'apprendre différemment est décrite comme un atout incontestable.** Les expérimentations menées montrent que l'AFEST permet effectivement de valoriser des compétences, des activités et de les transmettre en situation de travail. La plus-value est d'autant plus forte lorsqu'il s'agit de métiers mal identifiés ou reconnus et qui ne bénéficient pas d'un titre professionnel reconnu. Cette modalité pédagogique est cohérente par rapport au profil du public mobilisable. **Les expérimentations menées montrent qu'il est possible de mobiliser un public éloigné de la formation et sans qualification dans certains cas pour les former à l'exercice d'un métier.** De ce point de vue, l'AFEST répond parfaitement aux attendus du Pic. Elle permet effectivement d'innover en partant des publics, de l'entreprise, des situations de travail.

### **L'AFEST consacre le rôle de l'entreprise en matière de formation**

**L'AFEST consacre le rôle de l'entreprise en matière de formation**, et permet de consolider et cadrer les processus de formation en son sein. Celle-ci est la mieux placée pour former aux spécificités du métier, répondre de manière pragmatique aux besoins des personnes et du marché. Cependant, de nombreuses dérives ont été constatées dans les dispositifs de formation impliquant les entreprises, comme l'AFPR, faute de moyens pour effectivement contrôler l'approche pédagogique. Ce dispositif peut également être considéré comme du salariat déguisé. La démarche AFEST apporte une traçabilité permettant d'assurer la qualité de la formation en entreprise. La mobilisation de l'expertise d'un organisme de formation, voire d'un expert métier est un gage d'efficacité et de réassurance pour bien outiller la démarche et la rendre évaluable et traçable. Enfin, **elle répond à des besoins de recrutement non satisfaits** et facilite la montée en qualification des publics éloignés de l'emploi ou de faibles niveaux de qualification.

« Je crierais sur tous les toits **que l'AFEST est la meilleure phase d'intégration dans la réglementation du code du travail qu'on puisse trouver**. Aujourd'hui on fait des pauvres périodes d'essai qu'on renouvelle alors qu'on ne fait pas de l'adaptabilité au poste. Si on démocratise le fait de dire, "tu es éloigné de l'emploi, je cherche un technicien bureau d'étude, tu viens du terrain c'est pas grave, grâce à l'AFEST je vais pouvoir te former à t'adapter au poste de travail, je vais pouvoir t'évaluer". Un chef d'entreprise, s'il formalise bien ça, il va réadapter son propre CFA en interne et il fera du salarié ce qu'il veut. **L'AFEST avec les phases d'intégration c'est la meilleure manière de former et adapter au poste de travail pour le long terme. C'est génial**. Aujourd'hui c'est l'entreprise qui porte la formation professionnelle. Il y a tout et n'importe quoi, derrière ils sont obligés de se structurer mais une PME n'est pas structurée, et **l'AFEST vient structurer**. Les phases d'évaluation, les phases d'analyse sur terrain, les phases de retour d'expérience... » (DRH, Entreprise)

Elle apporte également une plus-value concernant l'évolution des certifications et des référentiels. L'opération de déconstruction et construction des différentes activités et compétences nécessitées par l'exercice du métier répond à la fois à l'objectif d'une formation « festée » comme le décrivent les acteurs mais également dans la perspective de dépôt d'un titre professionnel. Cette phase de travail est indispensable et longue afin de mettre en lumière les différentes tâches et activités et les compétences qu'elles requièrent. Cette première phase requiert un investissement important de l'entreprise et des équipes et de l'organisme de formation qui apporte sa technicité en termes de métier, sa méthodologie du point de vue de l'ingénierie pédagogique et de l'approche AFEST. L'organisme de formation est ainsi amené à former la direction de l'entreprise et les principaux cadres à la méthodologie de l'AFEST pour à la fois en expliquer le fonctionnement et les implications. Il s'agit notamment d'expliquer que la formation en situation professionnelle peut avoir **un impact sur la production** et qu'elle suppose des **changements de pratiques et de postures pour les techniciens** qui jusqu'à présent formaient les personnes sans outillage et pédagogie particuliers.

Si la démarche peut effrayer a priori, compte tenu des contraintes qu'elle introduit sur l'appareil de production, elle peut également s'avérer très stimulante pour les équipes. La mise à plat du métier s'avère valorisante pour toutes les personnes qui découvrent qu'elles exercent un vrai métier, reposant sur des compétences.

### Des conditions de réussite particulières et des difficultés d'essaimage

Si les plus-values de l'AFEST sont prouvées, cette modalité repose sur de nombreux facteurs de réussite. Les deux cas de figure étudiés en Occitanie pour ce rapport montrent que les conditions de succès pour la mise en place de l'AFEST sont particulières et sans doute difficilement reproductibles. **Les entreprises mobilisées sont toutes les deux des entreprises « apprenantes »**. Elles sont mues par le désir de « former », « transmettre ». Outre qu'elles peuvent être confrontées à des pénuries de recrutement, elles peuvent se considérer comme « militantes » (l'une des entreprises est une entreprise d'insertion, elle-même alimentée par un atelier et chantier d'insertion (ACI)). **Les entreprises impliquées bénéficient d'une direction engagée**, voire dans l'un des deux cas, experte en matière de ressources humaines et de formation. **Le binôme constitué avec l'organisme de formation s'avère déterminant**. Celui-ci investit assez lourdement dans le processus, en tout cas au-delà des moyens financiers dont il bénéficie. Il a également la capacité de mobiliser une double expertise. Une expertise en termes de connaissance de l'AFEST et de sa capacité à la transmettre et l'expliquer et une expertise métier qui lui permet de bien s'inscrire dans la réalité de fonctionnement de l'entreprise. Cette capacité d'ingénierie est précieuse et représente un véritable investissement. **Le dépôt d'un titre professionnel s'avère un puissant levier** en termes de motivation. Il permet d'associer d'une certaine manière les deux partenaires du binôme et il participe largement de l'ambition de l'AFEST en lui offrant un débouché concret, tangible et valorisable (la sanction d'un diplôme et la reconnaissance formelle d'un métier et des compétences associées). **Enfin et surtout, l'entreprise est prête à investir dans la démarche** et à accepter des contraintes en termes de production. La lourdeur des processus et le coût qu'ils induisent, suppose que l'entreprise ait bien perçu les avantages de la démarche.

La Région Occitanie a rendu ces expérimentations possibles dans le cadre d'Innov Emploi, ce qui est signalé par les acteurs et ce qui n'est pas le cas dans d'autres régions. Ainsi, un des porteurs d'une expérimentation a tenté de la reproduire dans une autre région. Le porteur avait identifié une entreprise accueillante et avait la capacité de déployer de nouveau l'AFEST sur la base de ce qu'il avait expérimenté en Occitanie. Ce déploiement a buté sur la capacité de cette nouvelle région à créer le cadre adapté. **L'innovation reste ainsi difficile à essaimer malgré l'expérience déjà acquise, ses résultats, son relatif faible coût pour les finances publiques.**

En Occitanie la région a permis cette innovation mais s'est faiblement engagée en termes d'ingénierie, de support. Elle a suivi les dix expérimentations, mais n'a pas déployé de ressources spécifiques pour capitaliser sur ces expérimentations et en extraire les principaux enseignements dans une perspective de développement. Cette relative frilosité s'explique par plusieurs éléments. La crainte des dérives possibles de l'AFEST avec des entreprises qui ne joueraient pas vraiment le jeu de la formation mais en profiteraient surtout pour mobiliser des personnes sur de la production reste présente. **L'entreprise n'est pas perçue comme l'instance la plus appropriée pour former**. Par ailleurs, ces expérimentations, comme d'autres dispositifs conçus dans le cadre du Pic (le dispositif Innov Emploi Recrutement par exemple pour le recrutement ou encore Innov Emploi Modernisation) sont des opérations sur mesure qui supposent des ressources conséquentes en matière d'ingénierie et de ressources humaines. En creux, cela pose la question du rôle de la région en termes d'intervention sur l'appareil de formation. De quelles compétences et ressources disposent-elles pour appuyer cet investissement en termes d'ingénierie ?

Les expérimentations AFEST seront également développées dans l'axe 4, sous l'angle de leur plus-value pour répondre aux besoins des entreprises.

## 3. Les impacts à plus long terme

### 3.1. L'avenir des organismes de formation

#### **Des impacts sur le modèle économique des OF à moyen terme qui dépassent l'offre de formation**

Le programme Innov Emploi Modernisation, par son ambition et son ampleur, a permis d'impulser une véritable dynamique de transformation au sein des organismes de formation. **La Région, via l'opportunité des crédits du Pic, contribue très fortement à moderniser son tissu formatif, en permettant aux organismes de formation de passer un cap.** La Région est d'ailleurs consciente que ce type de projet n'aurait pu être mené sans l'apport financier que représentent ces crédits. Si la conduite du changement est bien entendu un processus qui prend du temps, et dont les effets seront réellement perceptibles à moyen terme, **il est aujourd'hui possible d'affirmer que les organismes de formations accompagnés en Occitanie ont initié des réflexions et des mutations de leur modèle qui impliquent un changement en profondeur.**

Si tous les organismes ne s'approprient pas au même rythme les changements induits par leur accompagnement, l'ensemble des acteurs s'accorde à dire que ce dernier aura au moins initié un mouvement de réflexion/prise de conscience sans retour en arrière possible.

« Les organismes de formation d'Occitanie qui auront été accompagnés ont vraiment une autre vision de comment il est nécessaire de voir la formation maintenant, ça fait partie de leur mode de réflexion. Ils sont en avance. Ils ont compris déjà que le modèle n'était plus tenable. Ensuite ils ont compris que ça nécessitait du changement, pas du jour au lendemain. C'est déjà bien, ils vont mettre en œuvre chacun avec leur spécificité, c'est ça qui est intéressant ; Et la région, quand même, celle qui a mis le plus gros budget Pic sur l'accompagnement direct. Ça dépasse la digitalisation, la digitalisation c'est un outil, là on est face à une mutation en profondeur du marché, c'était vraiment nécessaire cet accompagnement. » (Prestataire de la Région sur le dispositif IEM)

« Je pense que le programme a été l'opportunité de se lancer et de sécuriser la transformation. Là c'était un investissement mesuré, la prise de risque était très limitée : ils investissent du temps. S'ils avaient investi du temps, et du coût consultant pour être accompagné je ne suis pas sûr qu'ils l'auraient fait. Avec IEM ils avaient l'assurance d'être accompagnés et pris en charge. Je ne pense pas qu'ils auraient fait la même démarche. Certains organismes de formation en redemandent, d'avoir un nouvel accompagnement, et aujourd'hui il ne s'agit pas de faire sans, cela a créé des besoins. » (Région)

Ces effets transformatifs se ressentent notamment dans **l'évolution des modes d'organisation** des organismes suite à l'accompagnement. Convaincus par le projet, certains organismes ont fait évoluer leur structure en ressources humaines et donc leurs centres de coûts, en faisant le choix d'investir dans les compétences par le biais du recrutement de profils de concepteurs pédagogiques dans une logique de

capitalisation, de pérennisation et d'appropriation pour la suite de ces outils. Pour d'autres, cela s'est par exemple matérialisé par **des évolutions de carrières pour certains formateurs**, avec des promotions au titre de référents numériques alliés à une augmentation de salaire. L'évolution du rôle des formateurs est d'ailleurs présente dans plusieurs exemples.

Au-delà des modes d'organisation, l'accompagnement a également entraîné dans certains cas de véritables évolutions concernant **le modèle économique et stratégique des organismes de formation**. L'un des organismes rencontrés lors d'une étude de cas est un organisme parapublic, en partie financé par la Région, qui a longtemps détenu le monopole dans son domaine d'activité. Cet organisme est aujourd'hui confronté à des concurrents qui souhaitent lancer leurs propres solutions. La digitalisation de certaines formations a permis à l'organisme de bénéficier d'un avantage concurrentiel fort et de s'imposer comme partenaire indispensable et développer des collaborations avec d'autres organismes en leur proposant d'acheter leur formation, et ainsi rester leader sur le marché. Ce constat s'applique aussi à l'autre organisme rencontré, qui fait partie d'un réseau régional. L'accompagnement a permis d'initier une réflexion sur la mutualisation des ressources au niveau régional, via le partage d'une plateforme *Learning Management System*. A terme, l'objectif est d'assurer aux stagiaires une cohérence et une harmonisation dans les contenus appris, en permettant aux formateurs de mutualiser entre eux les bonnes pratiques et en restructurant l'offre régionale de formation.

« Sans l'AMI on aurait fait cette opération pas à ce niveau-là et pas dans ce timing. J'ai eu un expert pour parler de la digitalisation, une vraie aide à la réflexion. Cela a défini une stratégie RH. La transformation pour notre établissement c'est colossal. On a 30 formations à changer. On fait une première vague, une seconde et une troisième. A la fin on aura transformé l'entièreté de l'offre. Cela n'a pas de prix... Cela nous donne une vraie longueur d'avance sur nos concurrents. Les petits organismes allaient nous prendre des morceaux, là on reste leader. On a plus notre monopole mais on doit rester leader sur notre marché et rester attractif. On doit garder notre expertise et donc être plus performant pédagogiquement pour être moderne. Dans 3 ans, on aura digéré le changement. Et toute notre culture d'établissement est en train de basculer. L'AMI s'inscrit dans tout le changement de fond de l'établissement, ce n'est pas qu'un petit bout. Un AMI est efficace si le terrain est fertile. C'est génial que le conseil régional fasse cela. La technique de l'AMI est bien, ce n'est pas de l'injonction mais de l'appui bienveillant. L'AMI permet aux petits organismes d'y aller aussi, c'est un levier de transformation publique. C'est un vrai outil... On est vraiment content du cabinet... C'est une vraie opération de transformation. » (Organisme de formation)

## 3.2. L'enjeu de la pérennisation des acquis et de la transformation

### La nécessité d'accompagner dans le temps

L'accompagnement reçu par les organismes en Occitanie pose la question de la suite et la capitalisation de la démarche. **L'écosystème est désormais composé d'organismes ayant été formés à des outils et ayant reçu clé en mains des conseils pour faire évoluer leurs pratiques**. Néanmoins, la conduite du changement peut être complexe à prendre en charge totalement en interne. Certains organismes de

formation peuvent s'appuyer sur des organes de gouvernance volontaristes qui appuient la démarche en ce sens, mais ce n'est pas le cas de tous. Des organismes ressentent le besoin de se faire accompagner, notamment au niveau des directions, pour poursuivre la démarche. **Cet accompagnement par une structure extérieure permet notamment de faciliter la continuité de la démarche, notamment dans le cadre d'un essaimage à l'ensemble des formateurs.**

L'appropriation des nouveaux usages s'acquière par la pratique, et certains formateurs font déjà état d'un manque de temps pour pérenniser leurs acquis. Ces derniers ont été formés et ont reçu une quantité d'information non négligeable, mais un enjeu perdure pour leur permettre de développer leurs compétences par la suite. Au vu de la structure du métier de formateur et des contraintes, peu pourront s'emparer seuls de cette révolution des pratiques. Dans l'un des organismes rencontrés, une dizaine de formateurs ont été formés aux nouveaux outils. Deux référents numériques ont été désignés pour mettre en place des groupes de travail pour former à leur tour leurs pairs, mais ils auront besoin d'un appui, que ce soit interne ou externe, pour asseoir le cadre du projet.

« Là je suis impatiente, je me dis il faut que j'arrive à faire d'autres activités sur « genially » ou autre comme j'ai appris avec le prestataire mais c'est beaucoup de travail passé dessus, je cours après ce temps, je travaille là-dessus. Ça me prend du temps. Je stagne là, je sens, il faut vite que je revoie, j'ai relu les trucs du cabinet. L'été là ça a été la trop grande pause. Il me faut un appui... Ma posture pédagogique a évolué, mais là je manque de pratique. Il faut que je m'y remette. Si vous lâchez, un mois ou deux c'est difficile de s'y remettre. Je me sens un peu submergée par toutes les possibilités, mais un petit peu ça va, il faut se poser, bien refaire le tour et se focaliser sur un instrument, et déjà hop pour moi partir sur un truc et petit à petit. » (Formatrice, organisme de formation)

Si la Région est très satisfaite du dispositif, **elle aspire cependant à emmener les organismes de formation encore plus loin dans la transformation.** De fait, au vu du niveau de départ de ces derniers, les accompagnements ont pour l'instant majoritairement permis une première acculturation avec les nouvelles pratiques pédagogiques « de base ». La Région a notamment la volonté de poursuivre ces évolutions sur des thématiques comme **l'utilisation de la réalité augmentée**. Le recours à cette technologie (à travers des casques de réalité virtuelle, des salles de réalité virtuelle, des machines spécifiques), si elle est encore balbutiante, porte ses fruits au sein des organismes qui ont sauté le pas. L'utilisation de cet outil en apprentissage par exemple, sur des métiers comme la soudure ou la peinture sur carrosserie permet un gain très intéressant en termes d'optimisation des ressources (matières premières, équipements...), et donnent la possibilité aux apprenants de s'exercer de façon illimitée. Si cela ne remplace évidemment pas la pratique réelle, les outils reposant sur la réalité augmentée permettent néanmoins de dégrossir l'apprentissage du geste, et de gagner rapidement en efficacité. Certains organismes de formation commencent à s'équiper avec ce genre d'outils, mais cela n'a concerné qu'une faible proportion d'entre eux dans le cadre d'IEM. Ces technologies étant relativement onéreuses, les organismes de formation passent notamment par des canaux de financement privés ou par les OPCO.

**Afin de permettre cette poursuite des effets transformatifs, la Région a organisé une démarche de capitalisation du dispositif Innov Emploi Modernisation.** Dans le cadre des différents AMI, chacun des quatre prestataires doit réaliser une mission 3 de capitalisation, en produisant plusieurs livrables. Ces livrables seront mis à disposition de l'ensemble des organismes de formation d'Occitanie, y compris et surtout ceux n'ayant pas bénéficié d'un accompagnement. Ces livrables peuvent prendre différentes formes (guides pdf, présentation « genially, » webconférence etc...) et concernent des sujets tels que le

design pédagogique des salles, les bonnes pratiques pour digitaliser une formation etc. La Région finalise la mise en place d'une plateforme permettant de regrouper l'ensemble des contenus pour les diffuser gratuitement aux organismes, en construisant des parcours de formation. En parallèle, la Région, le Carif Oref et les quatre prestataires se réunissent pour échanger sur les bonnes pratiques et les axes d'amélioration du dispositif.

« Un bémol quand même, aujourd'hui le constat, les dossiers qu'on reçoit, ce sont les dossiers d'organismes qui débutent dans l'utilisation des outils numériques. Ils ont franchi un palier mais c'est le premier. Aujourd'hui notre souhait serait qu'ils franchissent un palier supplémentaire pour aller vers plus d'ambition, de type réalité augmentée, ce qui concerne peu de dossiers aujourd'hui, une dizaine. Le pic a permis de prendre conscience des possibilités offertes par les nouvelles technologies, de monter en gamme et de se poser les bonnes questions. » (Région)

**Les crédits du Pic ont permis d'amorcer des réflexions avec un effet « première marche ».** Les différents acteurs sur le territoire identifient un enjeu de taille : comment faire perdurer la démarche pour réellement acter l'effet transformateur ? Les financements ont engendré des prémices de transformation, un arrêt des moyens mobilisés pourrait créer un effet déceptif par la suite. L'Etat, en mettant à disposition des Régions des moyens conséquents, a permis à ces dernières de lancer une dynamique qui n'aurait peut-être pas vu le jour sinon. La situation financière très contrainte des collectivités sur les prochains exercices pose clairement la question de la volonté politique pour faciliter la continuité du changement. Le Pic et notamment IEM ont permis à la région d'excéder la seule fonction de guichet de financement des formations, pour évoluer vers une mission d'ingénierie plus forte. Comment les régions peuvent-elle accompagner dans la durée l'évolution du système de formation ? Quelles ressources et ingénierie peuvent-elles mobiliser dans cette perspective ? Si cette dynamique semble avoir été amorcée par le Pic, notamment par le biais du travail sur les *soft skills* et sur les dispositifs d'expérimentation, cela n'est aujourd'hui pas formalisé en tant que tel.

### La question de l'investissement

**La question de la pérennisation des acquis dans un contexte en constante évolution au niveau des outils et usages soulève l'enjeu primordial de l'aide à l'investissement,** et du rôle des Régions sur cet aspect. Les accompagnements des organismes ont donné lieu à des envies de s'équiper, que ce soit concernant du *software* (licences de logiciel), ou du *hardware* (équipement de type ordinateurs portables, tablettes, matériel de projection etc.). Aujourd'hui, la pérennisation de la démarche passe forcément par une politique d'équipement. Certaines équipes pédagogiques ne se sentent aujourd'hui pas suffisamment outillées, (manque d'écran dans les salles, de tablettes, de logiciels), et sont tributaires de la politique d'investissement de l'organisme, et donc de la volonté de la direction.

« Innov emploi est gratuit car financé par la Région mais tous les coûts induits, en investissements humains, et les coûts en innovation si on veut que ça perdure... Il faut acquérir les licences. Le coût des licences ça aussi ça dépend d'une volonté des directions, il peut y avoir des outils, genially c'est 15euros par moi, certains sont peu chers, l'idée c'est d'avoir la volonté des directions d'aller plus loin. » (Prestataire)

Dans le contexte économique que l'on sait contraint pour ces derniers, certains n'ont aujourd'hui pas les marges de manœuvre pour investir via leurs fonds propres sur ces outils. Les organismes développent diverses stratégies en ayant notamment recours à des aides à l'investissement des OPCO (par exemple pour le financement d'outils de réalité virtuelle). Lors du lancement du Pacte, la Région Occitanie n'avait pas fait le choix d'adjoindre au dispositif Innov Emploi Modernisation un volet d'aide à l'investissement, contrairement à d'autres Régions. Comme évoqué en début de rapport, certaines régions comme Pays de la Loire ont fait le choix de miser sur une politique volontariste sur la question pour générer des résultats de court terme. En Occitanie, les services avaient initialement la volonté d'adopter cette stratégie, envisageant une aide à l'investissement comme un coup de pouce supplémentaire. Un tel dispositif existe aujourd'hui sur le volet apprentissage, les organismes ayant recours à cette modalité pédagogique en bénéficient donc, et ce de plus en plus depuis la crise sanitaire. Cette aide concerne de l'achat de matériel pour les formateurs ou les apprentis mais également de l'immatériel (plateforme LMS, logiciels spécifiques sur du video learning). Depuis la mise en œuvre du dispositif, la Région propose désormais un soutien à l'investissement lancé depuis mars 2023. Les dossiers des premiers organismes de formation sont en cours d'étude en juin 2023. Cette question de la stratégie d'investissement va notamment se reposer lors de la négociation de la deuxième génération du Pacte.

Pour les cabinets accompagnateurs, la Région a pour autant fait un choix pertinent en ne concentrant pas l'accompagnement exclusivement sur l'équipement, qui peut également être générateur d'effets pervers. **L'un des enseignements de fond de cette étude de cas est bien que la modernisation de l'appareil de formation s'inscrive dans un processus global qui doit travailler équitablement l'ensemble des facettes du changement, en utilisant des outils qui viennent servir un projet pédagogique solide.**

« Au début de l'accompagnement, on a eu cette frustration des organismes à nous dire mais nous ce qu'on veut de la digitalisation, on veut produire en faisant abstraction de la réflexion. Mettre la charrue avant les bœufs, c'est compliqué. Il n'y a pas eu de confrontation, c'était très dur de leur faire comprendre que l'outil sert un projet pédagogique pensé pour la modularisation. Du coup on a eu de grosses frustrations, mais si la Région était arrivée avec chèque, allez-y je lâche les billets pour les licences, on aurait pu aller au-devant de très gros problèmes, personne n'aurait pensé son besoin réel. » (Prestataire)

## 4. Conclusion

En Occitanie, le Pacte a agi sur la transformation de la commande de formation à plusieurs niveaux.

D'une part, sur les modalités d'achat même si cela ne concerne que quelques marchés

La Région a profité des crédits du Pacte pour développer l'achat de formations en dehors de ses modalités traditionnelles passant par les marchés publics, via le financement d'actions expérimentales réactives par la subvention, destinées à répondre à des besoins conjoncturels sur le marché. Cela s'est traduit par l'abondement des dispositifs existants Innov Emploi Expérimentation (financements d'expérimentations dont une dizaine de formations AFEST) et Innov Emploi Recrutement (financement de sessions de formations sur mesure en dehors du PRF pour répondre à des besoins de compétences précis en lien avec une entreprise). Concernant Innov Emploi Recrutement, 5,9 millions d'euros de crédits du PRIC ont été engagés entre 2019 et 2022 sur les 14 millions conventionnés. Cela correspond à 1,2% du

montant de des sommes engagées sur les 4 années (hors plan jeunes, DELD et revalorisation de la rémunération). En voyant autrement les choses, ces dispositifs représentent 10% des sommes engagées qui ne correspondent pas à de l'achat de places supplémentaires sur des dispositifs existants (hors plan jeunes, DELD et revalorisation de la rémunération). Le dispositif a présenté des résultats intéressants mais son déploiement a rencontré quelques difficultés au démarrage, notamment en raison de la crise sanitaire. Innov Emploi Expérimentation quant à lui (qui soutient de nombreuses actions dont les expérimentations AFEST) a représenté 5 millions de crédits engagés, soit presque 9% des sommes engagées ne correspondant pas à de la place de formation supplémentaire.

Le déploiement du Pic en Occitanie a également eu pour effet de pousser la Région à abandonner le modèle traditionnel d'unité d'œuvre en heure stagiaire/heure groupe (qui avait montré ses limites) pour expérimenter la logique de forfait sur le dispositif préqualifiant Projet Pro. Cette logique transformative s'accompagne d'un saut qualitatif dans la mise en œuvre des formations, les organismes de formation étant payés s'ils arrivent à justifier l'acquisition de compétences par les stagiaires). Elle est cependant également discutée par les organismes de formation, et il faudra attendre la fin de l'année 2023 pour avoir du recul sur cette modalité entrée en vigueur en janvier 2023.

Au-delà de l'action directe sur les modalités mêmes d'achat, la logique transformative du Pacte a irrigué l'ensemble de la commande de formation, en agissant non pas sur cette dernière mais sur son cadre de mise en œuvre. En effet, l'ambitieux programme Innov Emploi Modernisation a permis d'assurer une montée en gamme de la mise en œuvre de la commande de formation via une montée en compétences des organismes. Cette dernière a concerné les modalités pédagogiques via l'acquisition d'outils numériques, l'amélioration de la qualité des modules proposés via un travail sur les scénarios pédagogiques ou encore un changement de posture des formateurs pour remettre les stagiaires au centre de la formation via des outils numériques. Le cahier des charges de l'AMI mentionnait également l'utilisation de techniques affiliées aux sciences cognitives dans les approches pédagogiques. Si les méthodes des prestataires variaient, plusieurs organismes ont reçu des éléments de formation sur ces thématiques, notamment dans le cadre du diagnostic de la structure. Les éléments évaluatifs ne permettent cependant pas de tirer de conclusions claires à ce sujet, qui doit encore être exploré.

Si le dispositif en lui-même est pertinent, **il semble indispensable de souligner l'un des paradoxes du Pic en Occitanie, que le dispositif Innov Emploi Modernisation permet d'illustrer.** Les sommes importantes injectées dans le processus de modernisation interrogent en creux sur les contraintes qui pèsent sur le modèle économique des organismes, dans le cadre du PRF. Certains organismes s'interrogent : pourquoi le Pic n'a-t-il pas constitué une opportunité pour revoir les financements accordés aux organismes de formation et leur donner ainsi de véritables marges de manœuvre pour mettre en place une véritable dynamique interne de recherche/développement ?

La commande de formation s'est également transformée grâce au Pic au travers du déploiement d'une offre de formation à distance, que cela soit dans le cadre du PRF et donc tutorée, ou dans le cadre d'une proposition de formations 100% en ligne sur étagère. Cette dernière a permis de toucher pour moitié des demandeurs d'emploi résidant dans des villages de moins de 5000 habitants, n'ayant pas forcément accès à des formations en présentiel.

Pour finir, les expérimentations du PIC en Occitanie ont permis de mettre en lumière le potentiel d'une modalité pédagogique comme l'AFEST, qui permet de **mobiliser les collectifs de travail comme espaces de transmission des savoir-faire et de développement des compétences tels qu'ils se construisent dans les entreprises.** Cependant, le Pacte ne s'est pas avéré fournir le cadre propice à un déploiement plus généralisé de cette modalité, celle-ci butant sur de nombreux obstacles.

Le modèle économique adapté à une telle (r)évolution n'est pas encore en place : les TPE, PME et ETI peuvent hésiter à développer des fonctions formatives intégrées (conditions souvent nécessaires au développement des AFEST) mais non directement productives et rentables dans un pays où le marché de la formation professionnelle continue est essentiellement organisé autour de prestataires externes aux entreprises et marginalement autour d'écoles de grandes firmes ou de certains secteurs de pointe.

Un modèle économique est à construire afin que la démarche AFEST soit réaliste économiquement tant pour les entreprises que les organismes de formation. Enfin, il est souhaitable que les acteurs publics et paritaires du système de certification professionnelle valident et intègrent cette modalité comme ils l'ont fait pour la VAE comme voie légitime d'accès aux titres et diplômes professionnels. Des centaines de métiers de base ne correspondent à aucun diplôme professionnel mais sont caractérisés par des compétences spécifiques ou rares que seules les entreprises concernées peuvent transmettre mais qui n'ont pas toujours les ressources et les codes pour assurer convenablement cette fonction. Ainsi, nos observations en Occitanie laissent penser que l'AFEST n'est donc pas qu'une modalité pédagogique innovante, elle peut s'avérer un élément majeur d'une transformation du système de formation professionnelle.

# Axe 4. Répondre aux besoins de compétences des entreprises

Le PIC, à travers les Pactes régionaux, visait à accélérer « *la transformation des commandes de formation pour répondre aux besoins des entreprises* ». La définition de réponses formation pertinentes et renouvelées supposait une capacité de diagnostic dans une logique d'adéquation aux besoins en compétences, long terme dans une logique prospective. Il s'agissait de répondre à plusieurs questions évaluatives :

- Comment cet exercice de diagnostic a-t-il été mené au niveau régional ? Comment les travaux liés à l'élaboration du contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP) ont-ils été réinvestis à cette étape ? Comment les réflexions ont-elles été articulées au Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) ?

- Quels acteurs ont été réunis pour l'élaboration du diagnostic initial et la définition des actions de formation à mettre en place ? Quel a été en particulier le rôle des acteurs économiques (branches, chambres consulaires, entreprises...) et des organismes de formation ?

- Quelles ont été les sources et ressources mobilisées (outil Formadiag, outils des Carif-Oref, outils des SESE des DREETS, Data Emploi, ressources des branches professionnelles...) ? Comment les besoins spécifiques des publics prioritaires du PIC ont-ils été pris en compte ? Que peut-on dire de la nature et de la qualité des diagnostics réalisés ?

- Dans quelle mesure les modalités d'animation du Pacte, dans la durée, contribuent-elles à alimenter en continu le diagnostic des besoins ? Quelles sont les pratiques mises en place par les partenaires pour identifier des signaux faibles relatifs à l'émergence de nouveaux besoins en compétences ?

Une fois les besoins en compétences identifiés, ils doivent trouver une traduction en commandes d'actions de formation :

- Dans quelle mesure le déploiement des Pactes a-t-il permis la définition de nouveaux parcours qualifiants ?

- Dans quelle mesure les processus d'achat retenus pour ces actions permettent-ils de répondre de manière réactive aux besoins exprimés ?

Enjeu majeur du PIC, mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises, suppose une ingénierie, des actions à même d'identifier précisément les besoins des entreprises non seulement en termes d'emplois mais de compétences. Comment la région dans le cadre du Pacte s'est-elle organisée ? Comment s'est-elle outillée pour faire remonter de manière réactive les besoins des filières et des territoires non seulement dans le cadre de l'élaboration du PACTE mais tout au long de sa mise en œuvre pour adapter l'offre aux besoins ? Une fois les besoins définis comment ceux-ci se traduisent-ils dans la commande publique en termes de parcours ? Quels sont les grands choix opérés par la région dans le cadre du PACTE pour fluidifier le PRF ?

Dans un premier temps nous examinerons les modalités de renforcement de l'offre notamment vers les secteurs « prioritaires » en identifiant les processus et les outils qui permettent d'ajuster l'offre (I). Puis nous ferons un focus sur deux dispositifs qui permettent d'ajuster à la marge l'offre du PRF dans le cadre du dispositif Innov Emploi, avant de s'interroger sur les évolutions futures du PRF pour mieux répondre aux besoins des entreprises (II).

## 1. Un renforcement de l'offre notamment sur les secteurs prioritaires

### 1.1. Un renforcement quantitatif du qualifiant mais avec un faible ciblage

Le Pacte initial prévoyait effectivement de mieux répondre aux besoins des entreprises en développant l'offre qualifiante notamment dans les filières stratégiques visées par le Secrétariat Général pour les investissements (transition numérique, conversion écologique, transport, agriculture, agroalimentaire). Le Pacte vise notamment le développement de filières stratégiques dans son objectif 1 en accroissant le nombre de parcours qualifiants. Le Pacte, dans son objectif 2 ambitionne de « favoriser l'agilité des parcours qualifiants ou certifiants à travers des modules complémentaires correspondant aux nouvelles compétences attendues des entreprises ». Sur la durée du Pacte, 3 actions supplémentaires sont envisagées :

- Développer des bi-qualifications en lien avec l'économie locale,
- Développer des modules sur les compétences techniques (hard skills),
- Développer des modules sur les compétences comportementales et sociales (soft skills).

#### **La grande majorité des moyens du Pic attribués à l'abondement quantitatif du PRF**

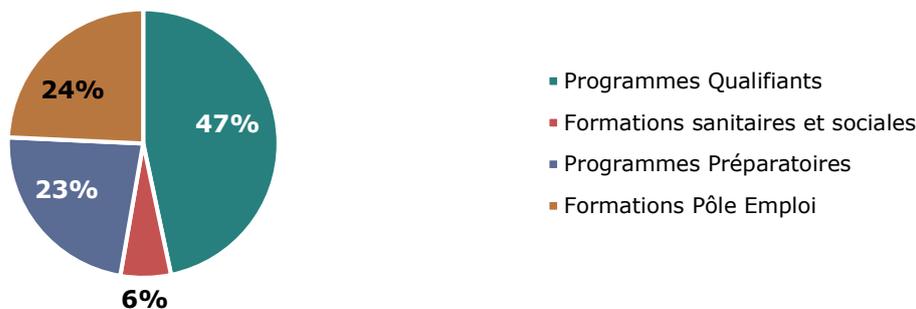
Si l'ambition du PIC est multiple, poursuivant notamment un objectif de transformation de l'appareil de formation (ce qui le différencie en cela des précédents plans de l'Etat, plan 500 000, plan 1 million), l'objectif d'accroître le nombre de demandeurs d'emploi formés (plus de deux millions d'entrées à l'échelle nationale) reste l'un des piliers du programme.

La Région a procédé à un travail d'analyse des besoins en s'appuyant sur ses services déployés sur le territoire, dans le but d'identifier les actions qui bénéficieraient d'un renforcement de places. Selon la Région, cet effort s'est traduit dans un premier temps par **une hausse de 50% du nombre de places en formation**, financées par la Région et Pôle Emploi.

Si les crédits du Pacte se sont donc traduits par une augmentation quantitative significative du nombre de places achetées dans un premier temps (jusqu'en 2021), **les règles du jeu en termes d'achat de type de formation n'ont pas été modifiées**. Conformément à la priorisation des crédits édictée au niveau national, l'achat de places de formation a majoritairement **concerné les actions du programme qualifiant de la Région**, comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous. Formellement, la Région a de fait respecté la ventilation des 53% de crédits du Pacte alloués à l'axe 1 du Pic (proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon prospective). L'offre a été incontestablement abondée jusqu'en 2021. En revanche pour cet axe, le renouvellement des contenus n'est que marginal ou indirect. Le Pacte a permis d'ajuster dans un

premier temps la volumétrie des places offertes mais le contenu reste similaire ne serait-ce que parce le PRF en cours était déjà lancé et concomitant au Pacte (cela aurait exigé comme nous l'avons mentionné précédemment un travail très conséquent compte tenu du nombre élevé de lots de formation).

**Graphique 10. Répartition du type de formation dans l'effort quantitatif lié au Pacte (2019-2021, hors plan jeune)**



Source : Tableau de suivi financier Région Occitanie. Traitement Asdo études

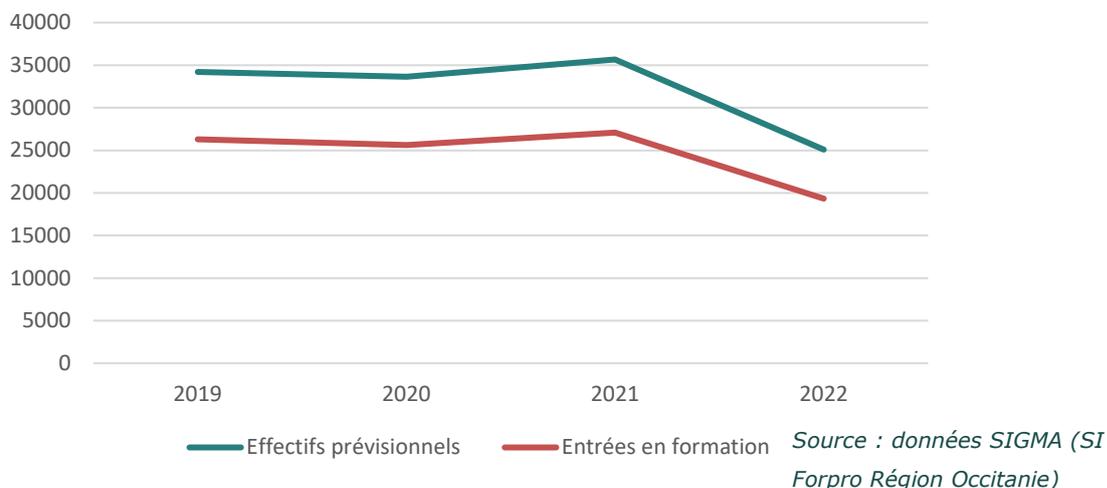
### **En 2022, le nombre de places commandées et les entrées en formation qualifiantes au titre du PRF diminuent significativement**

Sur la période 2019/2022 le programme Qualif Pro de la région regroupant les formations certifiantes (actions certifiantes et parcours intégrés incluant une action de préparation à la qualification), et les formations professionnalisantes (actions professionnalisantes, Compétences plus, Prépa concours) enregistre une baisse significative des commandes et des entrées effectives en formation. Cette baisse est liée à une baisse très importante de la commande en 2022.

Cette baisse semble être reliée davantage à une diminution des engagements de la Région. Le montant des crédits du PRIC engagés sur les programmes qualifiants entre 2021 et 2022 diminue de 575 000 euros, ce qui n'explique pas la diminution de plus de 10 000 places commandées entre les deux années.

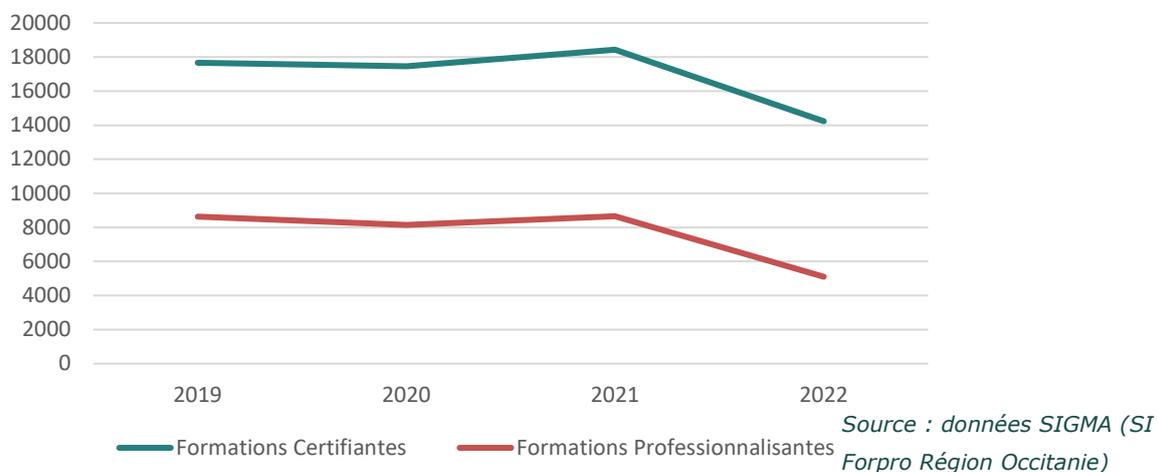
Cependant la proportion des formations certifiantes est prépondérante. Elles représentent près des trois quarts des entrées en formations qualifiantes en 2022.

**Graphique 11. Evolution des places et entrées sur le programme Qualif Pro**



La baisse des entrées enregistrées s’opère à partir de l’année 2022. Elle concerne les formations certifiantes (-22,7%) et plus encore les formations professionnalisantes (-41%), c’est-à-dire les formations qui permettent avec l’acquisition d’une compétence supplémentaire d’accéder directement à un emploi qualifié.

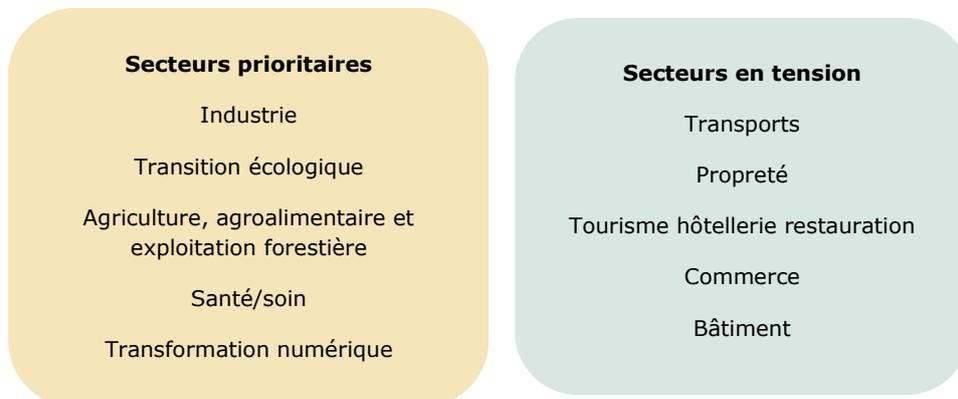
**Graphique 12. Evolution des entrées en formations certifiantes et professionnalisantes**



### **Le renforcement quantitatif des formations qualifiantes en lien avec les secteurs en tension/nouveau métiers**

Le Pacte a permis de renforcer l’offre de formation sur les secteurs en tension et les nouveaux métiers. Nous disposons de plusieurs sources de données dans le temps pour illustrer cette priorisation. **Sur la période 2019/2022 les entrées en formation concernant les secteurs prioritaires dans le cadre du PRF représentent plus de 50% des entrées.** Cela concerne les secteurs de l’agriculture, du BTP, de l’industrie, du numérique, du tourisme hôtellerie restauration et du transport logistique sur Qualif pro.

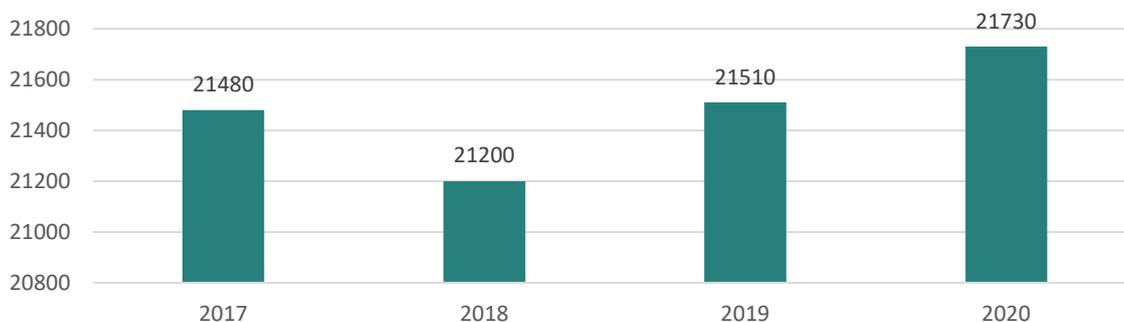
**A l’occasion de la signature de l’avenant du 12/04/21 dans le cadre du plan jeune**, les parcours certifiants et qualifiants ont été renforcés pour les métiers d’avenir. Ils représentent 30% des parcours financés dans le cadre du pacte. La priorisation sectorielle des formations grâce à l’avenant du Pic distingue les secteurs prioritaires auxquels s’ajoutent les secteurs en tension :



Pour l’année 2021 (mi-septembre), ces formations prioritaires (secteurs prioritaires et secteurs en tension) représentent pour les formations qualifiantes de la région **61,3% des effectifs prévisionnels et 68,9% des montants prévisionnels**.

**Sur une plus longue période concernant le début du Pacte (2017 à 2020) et pour l’ensemble des publics**, la part des entrées en formation sur les 4 secteurs du prioritaires du plan de relance (métiers du numérique, de la transition écologique, du sanitaire et social et des métiers de l’industrie) augmente très légèrement (+1,1%).

**Graphique 13. Nombre d’entrées dans les 4 secteurs prioritaires du plan de relance**



Source : Bilan à mi-parcours du PIC HCC - attestations d’entrée en stage de formation, Pôle Emploi

Les évolutions sont contrastées selon les secteurs. La progression est très forte pour les métiers du **numérique** (+23,5%), les métiers des secteurs prioritaires de **l’industrie** (+19,8%) mais nettement plus légère pour les métiers du sanitaire et social (+6,8%). Quant aux métiers de la transition écologique les entrées enregistrent une baisse importante (-15%). Au niveau national, on constate la même tendance

pour le numérique et le sanitaire et social. A l'inverse, on constate une très légère augmentation pour les métiers de la transition écologique.<sup>1</sup>

### **L'abondement quantitatif des places financées par le PIC dans le PRF n'a pas été modulé selon les territoires, les métiers**

La Région n'a pas procédé à l'occasion du PACTE à un renforcement ciblé des offres existantes par territoires. Il n'y a pas eu de stratégie différenciée d'abondement selon les caractéristiques des bassins d'emplois, selon les métiers présents. A la marge le service territorial en charge de la remontée des besoins a pu donner quelques indications, mais d'une manière générale l'abondement a été systématique et indifférencié. Selon la Région, cette absence de stratégie différenciée s'explique par les éléments suivants, la logique de différencier une commande spécifique PIC et de la traiter comme telle aurait posé le risque d'une atteinte à la concurrence et d'un manque de coordination avec les commandes liées au FSE et à l'accord cadre régional avec Pôle Emploi. En effet, ces commandes font partie d'un ensemble dont les objectifs sont partagés. Il aurait donc été difficile « d'isoler la commande PIC » au sein d'une stratégie qui elle est globale. Cette « stratégie » pourrait aussi s'expliquer d'une part de l'absence d'outillage et de processus précis pour bien identifier les besoins que cela soit par territoire ou par type de filières/métiers et d'autre part d'une représentation que la demande serait au rendez-vous pour l'ensemble de l'offre existante. A l'époque de la négociation du Pacte, le potentiel de la demande a ainsi sans doute été surévalué comme le reconnaissent aujourd'hui les acteurs de la Région et de l'Etat.

Enfin, le facteur temps a également fortement joué. La Région venait de conclure son PRF et elle n'avait pas le temps de procéder à des ajustements fins de l'offre pour la faire correspondre davantage aux besoins des entreprises et des territoires. **Le PIC de ce point de vue est davantage considéré comme un instrument financier et non comme un levier pour transformer le mode d'achat.**

Certains acteurs de la région<sup>2</sup> perçoivent aujourd'hui les limites de cette stratégie d'abondement indifférenciée. Elle expliquerait pour partie la sous-utilisation d'une partie de l'offre de formation existante et elle ne permettrait pas non plus de répondre de manière fine aux besoins des entreprises.

« Mais on a abondé sur ce qui existait déjà, ça ne veut pas dire que ça correspondait exactement aux territoires. On a des territoires très différents, les besoins du littoral ne sont pas les mêmes que ceux des métropoles. Le bassin de Decazeville Figeac, un bassin aéronautique. Donc on va essayer de former dans le domaine plutôt aéro. Mais demain sur la zone littorale à Perpignan ce n'est pas la même chose, il faut territorialiser l'offre de formation en lien le avec bassin. » (Région)

### **Un PRF constitué d'une myriade de lots qui freine la réactivité du PRF**

La Région a fait le choix, compte tenu de son contexte territorial (13 départements et deux métropoles aux tissus économiques très différents) de localiser au maximum l'offre en proximité. Ainsi, **le recours à de multiples organismes agissant au plus près des territoires apparaît comme nécessaire.** Le PRF est donc construit sur une logique de multi-allotissement. La Région dispose de 711 lots, équivalents à 5600 formations différentes, ce qui peut constituer selon la Région elle-même un facteur de lourdeur et

---

<sup>1</sup> Troisième rapport d'évaluation du PIC du Comité scientifique, page 34

<sup>2</sup> Ce point de vue n'est pas nécessairement partagé par l'ensemble des responsables de la Région.

de complexité. Le morcellement du PRF en Occitanie participe à complexifier la logique de parcours sans couture, les lots étant disséminés entre une multitude d'organismes de formation, rendant difficile l'acquisition d'une vision globale.

Cette mécanique n'a pas été remise en cause lors de l'élaboration du PACTE. La Région et ses partenaires en perçoivent aujourd'hui les limites et ont intégré cette dimension à leur réflexion pour le futur PRF. En effet, non seulement, chaque PRF demande un temps d'instruction des réponses aux marchés particulièrement conséquent (les équipes sont entièrement mobilisées sur une longue période), mais chaque modification des marchés induit des temps et des coûts de gestion conséquents. Le pilotage de l'appareil de formation s'en trouve complexifié. Tout changement envisagé l'est à l'aune du temps et de l'effort qu'il est susceptible d'occasionner. La réactivité du PRF par rapport aux besoins des entreprises s'en trouve amoindrie. Une logique de reproduction/massification domine.

« On pensait que c'était possible. Ce qu'on faisait c'était bien, qu'on en rajoute c'était bien, mais l'appareil de formation n'était pas préparé. On partait de marchés déjà écrits, ça prend 2 ans de renouveler. Il y a 711 lots, 5600 formations. C'est démentiel. C'est une usine à gaz. Il y a 45 instructeurs qui instruisent 2100 offres. **Tout ça pour dire qu'on ne bouge pas un marché comme ça.** » (Région)

Les variables d'ajustement pour mieux répondre aux besoins des entreprises et des territoires doivent ainsi **se trouver dans d'autres offres et dispositifs** (comme par exemple dans les dispositifs Innov Emploi qu'a renforcé la Région dans le cadre du Pacte). Il s'agit, comme le souligne plusieurs acteurs et partenaires de la région, d'un choix. Des schémas alternatifs pourraient être envisagés. Comme par exemple, le renouvellement partiel des marchés (tous les deux ans) comme cela se pratique dans certaines régions.

Cette « atomisation » de l'offre comporte des impacts sur la réactivité de l'offre mais également sur le dynamisme même des organismes de formation. Le morcellement des marchés se traduit par un nombre conséquent de petits organismes de formation. Ceux-ci n'ont pas nécessairement la taille critique pour développer de manière pérenne des innovations pédagogiques.

## 1.2. Une prise en compte des besoins des entreprises peu outillée

**Formellement, l'élaboration du Pacte s'est traduite par une large consultation des acteurs en prenant en compte la dimension entreprise**

Le Pacte en Occitanie s'est construit sur une volonté de la Région et de l'Etat d'associer les différents partenaires des politiques de l'emploi et de la formation. Parmi ceux-ci figurent les entreprises. Un séminaire réunissant de nombreux acteurs s'est réuni en 2018. Ce temps fort de mobilisation a regroupé les partenaires traditionnels présents au sein de la gouvernance quadripartite du CREFOP ainsi que des représentants du secteur des entreprises. Parmi les sujets mis à l'ordre du jour des réflexions, deux concernent explicitement la réponse à apporter aux entreprises en termes de compétences.

**Tableau 15. Axes du séminaire de concertation centré sur la réponse aux besoins des entreprises**

Axes du Pic	Les grandes questions du séminaire
<p><b>Axe 1 : Propose des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon prospective</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment améliorer la réponse aux besoins en compétences des entreprises ?</li> <li>• Comment mettre en place un système de veille partagé et continu sur les besoins en compétences des entreprises ?</li> </ul>

C'est notamment à partir de ces matériaux que sera construit le Pacte et les réponses apportées concernant le développement d'Occitanie IA, le dispositif Innov Emploi, les modules additionnels et l'approche par compétences. Le PACTE prévoit également de travailler sur des approches innovantes comme l'AFEST.

**Le PACTE reprend les diagnostics sectoriels réalisés dans le cadre du CPRDFOP mais ne mobilise pas de fonction diagnostic plus avancée**

Formellement le Pacte s'appuie sur les différents schémas, réflexions et documents pour concevoir une politique de formation répondant mieux aux besoins des entreprises. Le CPRDFOP signé entre l'Etat, la Région et les partenaires sociaux le 16 mars 2017 est présenté comme le document socle à partir duquel est construit le Pacte. Celui-ci s'appuie également sur le schéma régional des formations sanitaires et sociales, qui recense l'importance des besoins dans ce secteur. Le Pacte reprend ainsi les éléments de diagnostic disponibles. Dans son annexe 4, il reprend d'ailleurs les 17 diagnostics sectoriels réalisés, validés par les branches et présentés au groupe quadripartite du CREFOP. Ces diagnostics, rédigés sous formes de fiches présentent pour chaque secteur des données relativement générales. Il s'agit en quelque sorte d'un état de lieux du secteur en identifiant le nombre d'entreprises, le nombre de salariés. Les besoins en termes d'emplois font apparaître le nombre de projets de recrutements qualifiés de difficiles. Les enjeux sont, selon les secteurs, alimentés par des travaux nationaux ou territoriaux présentant les principales tendances et faisant apparaître les grands besoins en termes de compétences. Ces diagnostics sectoriels ne sont pas territorialisés et ne font pas apparaître des besoins précis en termes de compétences, de besoins de formation par bassin d'emploi.

Cette fonction de diagnostic territorialisé des besoins est jusqu'à présent **peu formalisée et outillée**. La Région s'appuie sur plusieurs sources pour ajuster/abonder son offre de formation. Outre les commissions du CPRDFOP avec un groupe de travail consacré à l'anticipation des besoins, la Région s'appuyait jusqu'à présent<sup>1</sup> sur les 18 « Maisons de Ma Région » sur les territoires. Les services formation présents dans ces Maisons sont en lien avec les acteurs de l'insertion et de la formation sur les territoires et avec les acteurs du monde économique. Comme le précise le Pacte, qui prévoit le développement des Maisons de Ma Région, celles-ci exercent plusieurs missions : l'accueil et l'orientation des publics, la mise en place d'actions sur les territoires, la participation aux instances d'animation du SPRO sur les territoires, la représentation de la Région sur la thématique Emploi-Formation, notamment dans le cadre des réunions du service public de l'emploi, la mise en place d'une veille des dynamiques économiques sur les territoires **et le recueil de besoins emploi formation en vue d'élaborer les commandes de formation.**

<sup>1</sup> La région a fait évoluer son organisation en 2023. Dorénavant le service territorial en charge du lien avec les partenaires, entreprises et organismes de formation est rattaché à une direction de l'attractivité économique et des entreprises.

Ce sont ces Maisons qui jusqu'à présent, ainsi que l'agence de développement économique financée par la Région, permettent de faire remonter les besoins et d'ajuster les bons de commande du PRF. La remontée des besoins par ce canal est peu outillée et passe essentiellement par le lien aux organismes de formation. La Région ne procède pas à un diagnostic fin des besoins par bassin en interrogeant directement les entreprises. Les ajustements apportés à l'offre de formation pour répondre aux besoins des entreprises proviennent de manière plus outillée par l'intermédiaire des données que Pôle Emploi peut produire via notamment les enquêtes Besoins de Main d'œuvre (BMO). Celles-ci ainsi que les rencontres que Pôle Emploi et la Région peuvent organiser avec les secteurs rencontrant de fortes tensions en matière de recrutement **permettent d'ajuster les réponses formation**. Ces modalités de remontée des besoins sont ponctuelles, concernent de grands secteurs d'activité et/ou de grandes entreprises. **La Région est consciente des limites de ces approches**. L'absence de repérage systématique des besoins sur les bassins d'emplois qui comportent pourtant de fortes spécificités, l'absence de démarches vers les plus petites entreprises qui pourtant représentent une part très importante du tissu économique régional sont perçues comme des faiblesses.

La Région a développé **des initiatives pour mieux identifier les besoins des entreprises**. Elle a ainsi commandé au Carif Oref un recensement de toutes les sources de données susceptibles de renseigner sur les besoins des entreprises en termes de compétences. A ce stade, au moins 270 sources ont été identifiées. Un travail est en cours pour se centrer sur une cinquantaine de sources. L'objectif est de sélectionner quelques secteurs stratégiques pour l'Occitanie. De même la Région envisage de travailler à partir des entreprises qui ont des projets de développement économique sur le territoire et qui sollicitent les collectivités locales pour des aides à l'investissement. Ce travail de rapprochement n'a pas pu jusqu'à présent être réalisé alors même que la Région forte de sa compétence développement économique pourrait faire le lien entre les politiques publiques formation, développement économique et aménagement du territoire.

La Région a d'ailleurs entrepris de remédier à ces faiblesses en réorganisant ses services. Le service territorial qui dépendait auparavant de la direction de la formation est dorénavant rattaché à une direction de l'attractivité territoriale et du développement économique. L'un des objectifs de ce service est de mettre en place des diagnostics par bassin d'emplois en se fondant sur une approche directe des entreprises et notamment des TPE et PME.

« Avant la réorganisation la réponse aux besoins des entreprises c'était l'agence de développement économique ad hoc qui est un satellite de la Région. **Aujourd'hui on essaie de les recentrer, pour qu'ils s'occupent d'attirer les entreprises**. Et après nous intervenons. Si l'entreprise vient là, on essaiera ensemble de trouver la bonne formation, le bon public, et on mobilisera le service territorial pour faire le lien avec l'emploi, la formation, le recrutement, via des équipes d'accompagnement. » (Services de la Région)

Il s'agit dorénavant de **davantage se centrer sur les besoins de l'entreprise** pour répondre aux besoins de recrutements même si les acteurs conviennent que l'outil formation ne peut pas répondre à lui seul à des problématiques qui excèdent la seule question des compétences. Les difficultés de recrutement ne s'expliquent pas uniquement par un déficit de compétences. Les conditions de travail, l'attractivité des métiers sont des facteurs clés, facteurs sur lesquels la région n'a que peu de leviers.

**Une tentative pour optimiser le rapprochement offre/demande d'emplois avec Occitanie IA**

Afin d'anticiper les besoins des entreprises et mieux répondre à leurs besoins en termes de compétences la Région a souhaité dans le cadre des financements alloués par le PIC développer un outil facilitant le rapprochement de l'offre et la demande de compétences. A cette fin elle développe avec l'appui d'un prestataire l'outil Occitanie IA, visant à collecter en temps réel les offres d'emplois et à faciliter le rapprochement offres et demandes d'emploi via la formation. Le dispositif a représenté 2,14 millions d'euros d'engagés entre 2019 et 2022. Cela s'est traduit par l'élaboration de « deux cas d'usage ».

**L'un concerne précisément le rapprochement offre d'emplois/formation et le second consiste à construire une application « Mon parcours formation métiers » pour mettre en adéquation le profil de compétences de la personne et des offres d'emplois/formation existantes sur le territoire.** Ce site internet ouvert à toutes et tous permet à une personne de positionner ses compétences en répondant à un questionnaire ou en téléchargeant son CV ou une liste de compétences travaillées dans le cadre de l'offre de formation de la Région (par exemple Projet Pro). L'algorithme affiche alors une sélection de dix métiers avec la mention du nombre d'offres d'emploi affiliées. La personne peut alors choisir un métier parmi trois domaines d'activités, et accéder aux informations concernant l'offre de formation correspondante. L'Occitanie serait la seule région à développer une initiative sur ce périmètre précis. Cependant l'application « Mon parcours Formation » est faiblement utilisée à ce jour. La Région incite les organismes de formation à s'en servir avec leurs stagiaires. Elle va également développer un plan de communication grand public dans la perspective de développer les usages.

Concernant le rapprochement offre d'emplois/formation, le projet est toujours en cours de développement. La Région a développé de nouveaux formulaires à destination des organismes de formation afin de mieux identifier les compétences développées dans les formations et les offres d'emploi qui doivent être également clairement formulées sous l'angle des compétences. A cette fin un travail est mené actuellement avec Pôle Emploi pour une rédaction plus précise des offres d'emploi. Cette approche par compétences est décrite comme particulièrement porteuse car elle doit permettre le développement de véritables plateformes de compétences dans une approche métier. L'idée est in fine de bien identifier les compétences attendues, de repérer les compétences qui manqueraient afin ensuite de commander via des modules additionnels les compétences complémentaires. De nouveaux algorithmes basés sur l'intelligence artificielle ont été développés afin de prendre en compte ces évolutions. Cette nouvelle approche devrait théoriquement être opérationnelle dans les prochains mois.

**Le Pacte a permis incontestablement d'innover en prenant le risque d'investir sur cet outil comme le précise la Région.** Cette dernière distingue d'ailleurs une plus-value de l'ordre de la R&D (recherche et développement). En effet, si le domaine de l'intelligence artificielle semble être un sujet d'avenir dont les collectivités pourraient s'emparer (bien que cela puisse représenter un objet de débat), OccitanIA est une opération pilote au sein du Conseil Régional.

**« Le PRIC permet de financer la recherche sur ça, sans le PRIC on ne l'aurait pas fait. On avait fait un travail préalable à la mise en place de cet outil qui s'est fait hors du PIC. En 2018 on a commandé l'outil à Microsoft sur l'utilisation de l'IA dans nos pratiques. Le Pic arrivé ensuite et nous a donné les moyens de nos ambitions. »** (Services de la Région)

En revanche, à ce jour les effets concrets sont encore en devenir. Plusieurs acteurs s'interrogent sur la pertinence de développer ces outils à l'échelle régionale et militent pour une approche plus nationale (dans

un souci d'économie d'échelle), et craignent qu'il s'agisse plus d'un gadget ou d'un fantasme que d'un outil permettant de mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises.

Finalement la remontée des besoins des entreprises est, malgré les processus de concertation existants, relativement peu outillée. Il s'agit davantage d'un processus de concertation que d'une approche fine des besoins de compétences. Les outils envisagés qui le permettraient sont encore en cours de développement. A l'exception de ces nouveaux outils, le PRIC n'a pas envisagé de modifier en profondeur le processus d'achat existant. Enfin, le fonctionnement même du PRF avec ses multiples lots et son rythme d'élaboration obèrent la réactivité du système. Conscients de ces difficultés, la Région a prévu lors de l'élaboration du Pacte des marges de manœuvre pour faire respirer le système et prendre en compte de manière réactive des besoins non couverts par le PRF.

## 2. Une volonté d'apporter de la souplesse dans le cadre du Pacte

Le Pacte envisage de mieux répondre aux besoins des entreprises via différentes actions. Pour faire face aux besoins des entreprises concernant les métiers du numérique, la plateforme Digital Skills a été développée dans ce cadre. Le Pacte a permis également de développer les Soft Skills cette approche étant d'ailleurs généralisée dans le cadre du nouveau programme de formation 2023. Pour finir, le Pacte en Occitanie a permis de développer des modules additionnels, même si en nombre très limité (seules 34 formations ont été concernées sur la durée du Pacte, pour 350 entrées sur ces modules).

Nous avons fait le choix pour illustrer ce chapitre de mobiliser deux études de cas que nous avons réalisé en accord avec la Région et le comité scientifique de la DARES qui supervise nos travaux. Ces études de cas sont quantitativement marginales par rapport aux financements et au nombre de personnes concernées mais constituent les espaces d'innovation et de respiration du Pacte pour mieux répondre aux besoins des entreprises.

En effet, si pour 85% des financements mobilisables le Pacte consiste à abonder l'existant, ce sont 15% des crédits qui sont consacrés à des dispositifs et actions à visée transformatrice. Parmi ceux-ci figurent un programme phare, Innov Emploi comportant 3 axes :

- **Innov'emploi Recrutement** pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises, dès lors que le besoin n'est pas couvert par le Programme Régional de Formation (PRF relevant des marchés) ;
- **Innov'emploi Expérimentation** pour soutenir des projets de type « étude-action » en intégrant l'ingénierie, l'expérimentation sur des formations innovantes (nouveaux modes d'accompagnement des publics, nouveaux modes de promotion des métiers, nouvelle attractivité des territoires, mixité des publics, bi-qualification...);
- **Innov'emploi Modernisation** pour lancer un plan régional de transformation de l'appareil de formation par un accompagnement des organismes de formation dans la mise en œuvre de nouvelles approches pédagogiques, renouvelées et/ou modernisée.

Nous avons pu examiner de manière détaillée deux dispositifs d'Innov Emploi Recrutement, et Expérimentation (expérimentations AFEST).

### 2.1. Une volonté d'introduire de la souplesse à travers le programme Innov Emploi recrutement

Le dispositif Innov Emploi Recrutement est une modalité de recrutement expérimentale visant à répondre aux besoins des entreprises, quand ceux-ci ne peuvent être couverts par le Plan Régional de Formation (PRF). Il existait en amont du Pic au sein du dispositif de la Région « Innov Emploi » visant à expérimenter de nouvelles modalités au sein de l'offre formative de la Région. Le dispositif Innov Emploi Recrutement permet de sortir de la logique des marchés publics en finançant via la subvention des formations sur mesure, et vise un double objectif de montée en compétence des publics et de réponse aux besoins des entreprises.

Le dispositif est co-financé par le Conseil Régional. Les fonds du Pacte représentent 14,1 millions d'euros conventionnés entre 2019 et 2022, pour 5,7 millions engagés par la Région sur la même période. Au total, ce sont 98 formations qui ont été financées entre 2019 et fin 2022.

En termes de méthode, nous avons étudié deux formations ayant été mises en œuvre en 2022 (une terminée et une qui était encore en cours). Nous avons pu échanger avec la Région, les employeurs, les organismes de formation, un prescripteur et des stagiaires.

### **De FIER à Innov Emploi recrutement (IER), un dispositif phare de la politique régionale, mais qui n'a pas vocation à se substituer au PRF**

La réponse aux besoins des entreprises est un axe stratégique de la politique régionale de formation depuis plusieurs années. L'ancienne Région Midi-Pyrénées avait développé le dispositif FIER (Formation Innov Emploi Recrutement) qui visait à introduire de la souplesse dans la machinerie « lourde et rigide » que représentait le Plan Régional de Formation (PRF) et ses procédures d'instructions cadrées. L'objectif visé est de répondre au besoin en recrutement d'une entreprise sur le territoire, en mettant en œuvre de manière réactive une formation sur mesure permettant à des demandeurs d'emploi de monter en compétence rapidement, dans le but d'être embauchés.

Dans le cadre du Pic, le dispositif FIER est devenu Innov Emploi Recrutement, qui fait partie du programme Innov Emploi, laboratoire de la Région qui permet de financer des expérimentations et d'étudier des modes de financements alternatifs. Le dispositif est mis en avant par la Région comme un dispositif permettant de s'ajuster aux besoins des entreprises. Il traduit la volonté dans le cadre du Pic de monter en puissance ce dispositif, qui correspond aux objectifs d'adéquation de l'offre et de la demande d'emploi via la montée en compétence du public.

Au total, ce sont 14,1 millions d'euros qui ont été budgétés sur le dispositif entre 2019 et 2022. Le dispositif Innov Emploi Recrutement représente 15% des crédits restants, alloués à d'autres types d'actions (en termes de sommes conventionnées). Il représente 5% du budget du Pic dévolu à l'axe 1 (proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon prospective) et 2% du montant total des crédits de l'Etat sur les trois années.

### **Une promesse de souplesse, mais un dispositif encadré**

S'il s'inscrit dans une philosophie de souplesse, le dispositif repose néanmoins sur un cadre exigeant. La formation doit concerner au moins quatre candidats, et donc quatre postes de travail. Le dossier doit être bien construit administrativement. La formation peut être très courte, avec un minimum de 25h, mais doit s'étendre sur 200h au minimum pour que les stagiaires soient rémunérés. Les formations IER peuvent s'étendre sur une année maximum, ce qui est rare. La moyenne des formations se situe plutôt entre 4 et 5 mois, ce qui donne des formations intensives en termes de contenu.

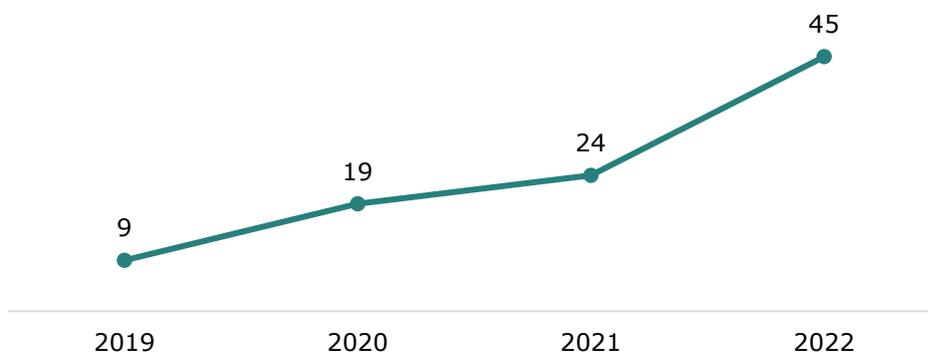
Quatre grandes typologies d'acteurs sont concernées par le montage d'une formation IER : une entreprise concernée par un besoin en recrutement, un organisme de formation qui dispense la formation, l'organisme prescripteur en charge du recrutement des stagiaires (en très grande majorité Pôle Emploi) et la Région, qui intervient en ingénierie et comme ensemble pour encadrer le montage du dossier. Si la fonction d'organisme de formation peut parfois être endossée par des entreprises, la Région exige cependant la présence de deux établissements distincts juridiquement

Concernant les modalités de financements, le dispositif est subventionné, ce qui permet de sortir de la logique des marchés publics. Les prix pratiqués pour les organismes de formation sont à l'heure stagiaire, et sont plafonnés en fonction des prix pratiqués dans le secteur d'activité, couvert par le PRF.

### **Des difficultés à démarrer dans le contexte sanitaire, mais une montée en puissance progressive**

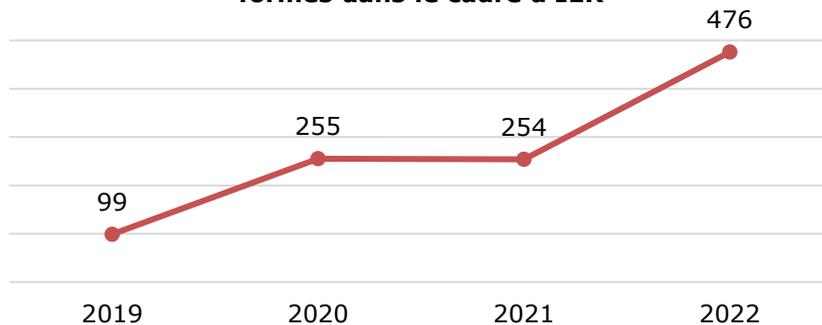
Sur les 14 millions d'euros conventionnés, seulement 5,1 millions d'euros ont été effectivement engagés entre 2019 et 2022. Cela est dû au fait que la crise sanitaire a quelque peu ralenti le déploiement de ce dispositif. Cependant, la Région indique que le dispositif prend de plus en plus d'ampleur, et qu'il est monté en puissance en 2022. Le contexte contraint du marché du travail en termes de besoins en recrutement, notamment dans les métiers en tension, explique la montée en puissance du dispositif.

**Graphique 14. Evolution du nombre de formations IER**



Source : chiffres Région

**Graphique 15. Evolution du nombre de stagiaires formés dans le cadre d'IER**



Source : chiffres Région

Il est intéressant de resituer les chiffres. Sur une année, le PRF couvre pour la partie qualifiante environ 25 000 places de formations, contre 500 pour le dispositif IER. Il permet ainsi de combler des besoins à la marge. La Région formule plusieurs hypothèses expliquant le faible recours au dispositif. D'une part, la Région souhaite que le dispositif reste un outil « à la marge ». D'autre part, le PRF couvre aujourd'hui l'ensemble du territoire et une grande partie des besoins en formation. Certains organismes de formation

font d'ailleurs le constat que la Région ne s'empare peut-être pas assez de l'animation et de la promotion de ce dispositif, qui génère pourtant de belles réussites.

### **Un dispositif qui permet de répondre effectivement aux besoins en recrutement des entreprises**

L'entrée sur le terrain a permis d'étudier plus en profondeur l'écosystème des entreprises faisant appel à un formation IER, notamment par rapport à leurs besoins en recrutement. Les deux études de cas réalisées ont mis en lumière des contextes de fortes pénuries de main d'œuvre. Ces problématiques de recrutement peuvent être de différentes natures. Elles peuvent concerner des entreprises qui anticipent un fort besoin conjoncturel de recrutement, incompatible avec la lenteur des procédures d'instruction du PRF, comme par exemple dans les secteurs saisonniers comme l'hôtellerie et la restauration.

« Là pour répondre aux difficultés de recrutement sur la côte cet été, avec des travailleurs qui avaient perdu la main suite aux périodes de confinement, on a fait une formation courte de réentrainement, des dispositifs très rapides avec Pôle Emploi, qui ont permis de remobiliser la main d'œuvre des hôtels café restaurants sur la côte, et **ça a eu un bel effet**. Des difficultés de recrutement subsistent mais **on a eu une action réaction rapide**. » (Services de l'Etat)

Les problématiques de recrutement peuvent également être structurelles, résultant d'un manque de qualification sur le territoire pour des métiers bien précis et engendrant une problématique de compétence. Les deux formations étudiées portent pour l'une sur un métier industriel dans le textile, et pour l'autre sur un métier de la fonction publique territoriale, qui nécessite l'acquisition de compétences précises. Dans les deux cas, les besoins en formation ne sont pas couverts par le PRF. Il existe des formations généralistes dans le secteur, mais qui ne permettent pas d'être opérationnel. Concernant la première formation, la politique de désindustrialisation des dernières décennies a entraîné un désinvestissement de la filière textile industrielle. Dans le cadre de sa compétence développement économique, la Région mène depuis plusieurs années une politique de filière pour redynamiser cette dernière, ce qui a permis de générer une activité et des besoins en recrutement, pour lesquelles aucune qualification n'existe. La deuxième formation étudiée concerne un métier tertiaire dans la fonction publique, avec de nombreux postes restant vacants dans les collectivités, notamment les collectivités rurales qui n'ont besoin que de postes partiels. Dans ce secteur, la problématique de recrutement devient très structurelle et pose des problèmes dans la délivrance de services publics de proximité.

Dans ces cas-là, les employeurs des métiers concernés ont développé des processus de recrutements dont ils n'étaient pas satisfaits, en formant les salariés « sur le tas », dans le cadre de contrats à durée déterminée. Dans certains exemples, les postes restaient vacants, faute de profils compétents identifiés, engendrant une problématique de service rendu à la population dans le cas du métier de la fonction publique territoriale.

« Il y a eu une analyse de gestion prévisionnelle de emplois et compétences (GPEC) faite sur ce métier car des départs avaient été annoncés, environ 280 départs sur 5 ans. Les centres de gestion ne trouvaient pas de candidats, ils ont du mal à recruter. Ce poste concerne des missions très partielles dans le

rural et il y a une faible attractivité de la fonction publique. Les centres de gestion n'arrivent pas assurer les remplacements dans les petites collectivités » (Organisme de formation)

Les formations menées dans le cadre d'IER font état de bilans quantitatifs très positifs. Parmi les deux études de cas étudiées, l'une concernait une cohorte de 17 stagiaires, dont 15 ont été embauchés dans le cadre de contrat à durée déterminée de minimum six mois. Cette formation IER a été déployée dans différents départements de la Région. Au total, 140 personnes ont pu être formées avec un résultat de 72% de CDD et 12% de stagiarisation. Concernant le métier dans le secteur du textile, sur les neuf stagiaires ayant intégré la formation, quatre ont été embauchés en CDI et 4 en CDD de six mois, leur permettant notamment de continuer à se former sur poste.

« Tout le monde est en poste et ils sont ravis de leur formation rapide et synthétique. On ne connaissait pas le public et je suis contente de ce qu'on a mené. Les élus sont contents car on a répondu à leurs besoins. On est au cœur de notre mission de professionnalisation. Même si les gens étaient éloignés de nos métiers. Et finalement ils se sont acculturés et ils étaient motivés. » (Organisme de formation)

### **Des actions de formations intensives qui permettent une montée en compétences, dans une logique de parcours intégré**

Le dispositif Innov Emploi Recrutement a permis de monter des actions de formations intensives, alternant périodes théoriques et périodes d'immersion en entreprise. L'action pour former au poste d'opératrice dans le textile s'est étalée sur une durée de 970h, sur une durée de six mois. Elle est décomposée en 714h de formation et 256h en immersion dans l'entreprise accueillante. L'action pour former au métier de la fonction publique territoriale s'étale elle sur quarante jours d'affilée, comprenant trente jours de formation et dix jours d'immersion (environ deux mois).

Ces formations sont donc denses pour les stagiaires, **qui accumulent de nombreuses connaissances en partant de zéro**. En effet, les deux actions étudiées ont pour point commun de s'adresser à un public ne disposant d'aucune connaissance ou compétence de base préalable pour le métier visé. Les formations Innov Emploi Recrutement permettent ainsi **de former des demandeurs d'emploi venant de tout horizon, et de les rendre effectivement opérationnels en une période de temps resserrée**.

Les deux actions de formation ont débouché sur l'obtention d'une certification (certificat de qualification professionnelle ou diplôme d'Etat) pour les stagiaires, voulu par l'entreprise pour valoriser l'apprentissage de ces dernières et l'expérience de la formation. Cet argument a d'ailleurs participé à motiver les stagiaires à s'inscrire à la formation, notamment au vu de la situation financière de certaines.

### **Les conditions de réussite : l'étape clé du recrutement des stagiaires, des entreprises volontaires**

Les actions de formation financées dans le cadre d'Innov Emploi Recrutement reposent sur **l'engagement des entreprises à embaucher une certaine proportion des stagiaires en emploi durable** (CDI ou

CDD de six mois). Selon la Région, cette exigence même si elle n'est pas contractuelle, instaure un filtre au niveau des entreprises. Pour nombre d'entre elles, les engagements de recrutement ne sont pas envisageables, notamment pour des petites entreprises qui sont très sensibles à la conjoncture.

Dans le cadre des études de cas, l'une des entreprises était une entreprise « citoyenne et apprenante », très impliquée dans la formation et la montée en compétence de son personnel. Ces entreprises volontaristes sont prêtes à mettre les moyens en œuvre pour la réussite de l'opération. Elle a d'ailleurs fait le choix de compléter l'allocation reçue par les stagiaires (indemnisation Pôle Emploi ou rémunération de la Région) pour atteindre le montant du Salaire Minimum de Croissance (SMIC).

« Nous ces filles-là elles n'étaient pas embauchées et embauchables, aucune ne savait tenir une aiguille : je ne sais pas quel degré de contractualité ça avait mais c'était un engagement sur l'honneur. Moi quand je fais ce genre de choses, j'espère que ça va aller au bout et on met tout ce qu'il faut pour aller au bout. » (Entreprise)

Au vu de leur engagement à recruter, la réussite de l'opération pour les entreprises tient à la qualité du recrutement des stagiaires. Dans le cadre des deux études de cas, les employeurs se sont appuyés sur l'écosystème partenarial existant en mobilisant Pôle Emploi. Dans le cadre de l'une des études de cas, l'entreprise a fait appel à l'agence Pôle Emploi avec laquelle elle avait l'habitude de travailler pour mettre en place une méthode de recrutement par simulation (MRS). Cette méthode s'est avérée très appropriée pour ce type de métier manuel.

Finalement, Le dispositif Innov Emploi Recrutement **permet d'introduire de la souplesse et créer in fine des évolutions dans le système formatif de la Région.**

Le dispositif IER vient, par son agilité, introduire peu à peu des logiques d'évolutions en s'intéressant à des modes de faire sortant du cadre commun. A la marge, il permet de faire bouger les logiques d'institutions, et de promouvoir la formation comme réponse aux besoins en recrutement. L'un des impacts positifs est **la montée en compétences effective d'un public qui ne maîtrisait ni les compétences ni les codes des métiers concernés, dans des laps de temps relativement resserrés.**

Malgré ses effets positifs, il convient de rappeler que **le dispositif reste à la marge par rapport à l'action régionale de formation.** Le Pic, en soutenant le dispositif, a permis de confirmer cet élan d'innovation et d'expérimentation et de faire monter en puissance le dispositif.

Cependant, la question de l'essaimage de ce type d'approche pour mieux répondre aux besoins des entreprises se pose. D'une part il n'a pas vocation à se substituer au PRF et devrait donc connaître un développement limité, d'autre part il suppose une ingénierie et une implication des entreprises qui tracent nettement ses limites.

## 2.2. L'AFEST, une expérimentation modeste, mais avec un impact qualitatif important

Comme présenté dans l'axe 3, en Occitanie, dix actions AFEST (concernant 162 personnes) ont été expérimentées dans le cadre du dispositif de la Région Innov Emploi Expérimentation jusque 2022 (abondé par des crédits du Pacte à hauteur de 5 millions d'euros entre 2019 et 2022). Les crédits du Pic ont financé des démarches d'accompagnement d'entreprises souhaitant mettre en place de l'AFEST par des organismes de formation compétents. La Région était peu proactive lors de l'élaboration du Pacte sur ce sujet. Elle s'inscrivait dans le sillage national de développer l'AFEST mais sans intentions plus précises.

Nous avons étudié deux actions d'expérimentation AFEST, l'une dans un territoire urbain et l'autre dans un territoire rural. Nous avons pu rencontrer les deux organismes de formation impliqués, les deux entreprises (direction et formateurs), et quelques stagiaires. Nous avons également pu mener une séance d'observation de formation AFEST.

### Les objectifs de l'expérimentation

#### Les chiffres clés de l'AFEST pour 5 projets

Un coût moyen de 8900 €

De 6 bénéficiaires à 48

Durée de 330 heures à 1000 heures

La Région a été confrontée d'emblée à plusieurs difficultés pour faciliter l'émergence et le développement de l'AFEST pour les demandeurs d'emploi. **La contrainte des marchés publics et l'impossibilité de rémunérer les entreprises** dans le cadre de cette modalité novatrice de formation a constitué un frein important et a limité le champ des possibles.

Finalement, la Région reçoit relativement peu de demandes. L'AFEST est perçue d'emblée par les entreprises comme une démarche longue, impliquante. Pour les entreprises, la motivation repose beaucoup sur la nécessité de recruter rapidement (auquel cas la démarche peut paraître lourde). Soit cette dernière s'inscrit dans une démarche apprenante (ce qui est rare), soit elle essaye de maintenir un savoir-faire dans l'entreprise en mobilisant des salariés expérimentés dans une optique de transmission et des demandeurs d'emploi dans une optique de recrutement. Mais la démarche est a priori lourde et peu balisée.

Les projets ont finalement émergé sans promotion forte par la Région. Celle-ci a retenu au fil de l'eau quelques projets comme en témoigne un premier bilan effectué en décembre 2020. A cette époque, 5 expérimentations sont retenues. Les projets sont très différents, souvent portés par des cabinets de consultants avec une grande variété de modalités de mise en œuvre, **variété permise par l'absence de cadre réglementaire précis.**

**Dans les deux expérimentations, les acteurs poursuivent la volonté de valoriser et faire reconnaître un métier et des savoir-faire.** Nous avons retenu avec la Région, deux expérimentations sur les dix mises en œuvre dans le cadre d'Innov Emploi. Les deux expérimentations retenues portent sur des publics demandeurs d'emplois dans un premier temps (ils peuvent devenir salariés en cours d'expérimentation ou à la fin de celle-ci), ou des salariés de l'entreprise souhaitant monter en compétence. Les métiers faisant l'objet de l'AFEST sont très différents (ouvrier en signalisation routière et métier de la pierre) mais n'exigent pas un niveau de qualification initial important. En revanche, ils supposent de fortes

habiletés manuelles. Pour les deux expérimentations, l'objectif des porteurs est de **déposer un titre professionnel pour faciliter la reconnaissance d'un métier** et déployer une formation adaptée. Dans les deux cas de figures l'expérimentation associe de manière très étroite, un organisme de formation et une entreprise très volontariste et impliquée.

**Tableau 16. Les principales caractéristiques des deux expérimentations**

	Expérimentation de la pierre	métier	Expérimentation Signalisation Routière
<b>Acteurs clés</b>	Une entreprise d'insertion, un organisme de formation, un expert métier		Une entreprise, un organisme de formation
<b>Personnes bénéficiaires de la formation</b>	6 personnes prévues dans une première cohorte, tous demandeurs d'emploi		4 demandeurs d'emploi et 4 salariés de l'entreprise
<b>Finalité de l'opération</b>	Déposer un titre professionnel inexistant aujourd'hui		Déposer un titre professionnel inexistant aujourd'hui
<b>Durée de la formation</b>	4, 5 mois		5,5 mois

**Les acteurs impliqués poursuivent la volonté de mieux répondre à des besoins de recrutement non couverts par les processus d'intégration/formation traditionnels.** Dans les deux études de cas, l'AFEST s'inscrit dans un écosystème complet et marqué par plusieurs caractéristiques communes.

- **Les besoins en termes de main d'œuvre sur des métiers et activités qui font l'objet de l'expérimentation sont avérés.** Ces besoins correspondent à un métier mal identifié ou non reconnu en tant que tel alors qu'ils répondent à un besoin. Ainsi dans un cas de figure il s'agit de valoriser l'activité relative à l'utilisation de la pierre sèche pour monter des murs par exemple pour l'agriculture en terrasse.

Dans les deux cas de figures il s'agit également de faciliter le recrutement d'ouvriers sur ces métiers peu connus et insuffisamment valorisés. Ainsi le métier d'ouvrier en signalisation routière qui s'avère être assez technique n'est pas connu et n'est pas un métier en tant que tel.

- **Aucun titre professionnel ne vient attester de l'existence des métiers qui font l'objet de l'expérimentation.** Dans un cas de figure le métier le plus proche est celui de peintre avec un CQP existant mais ne correspondant pas aux réalités de l'activité. Il en va de même dans le cas de la pierre sèche où le titre le plus proche se situe dans le secteur de la maçonnerie en bâtiment et non en secteur paysager. Le titre là encore non seulement ne correspond pas aux compétences requises pour le bon exercice de l'activité mais, de plus s'avère beaucoup trop élitiste par rapport aux besoins réels. Les prérequis et les exigences apparaissent ainsi disproportionnées par rapport aux besoins réels et constituent ainsi un frein à l'entrée dans le métier de nouvelles personnes.
- **Faute de formation adaptée, les entreprises ont recours à la formation plus ou moins formalisée en entreprise et/ou en mobilisant des dispositifs sur mesure.** Les métiers visés supposent dans les deux cas de figure une technicité relativement importante. Ils requièrent des habiletés, des gestes techniques supposant une pratique répétée et un apprentissage relativement long.

### **La mise en œuvre de l'AFEST : un process cadré mais souple**

Dans les deux cas de figures étudiés, l'AFEST est à la fois une **modalité pédagogique** mais également **un quasi-dispositif** nécessitant une ingénierie pédagogique, administrative et financière relativement lourde, complexe et chronophage.

**La démarche permet de mettre à plat un métier et élaborer un référentiel.** L'opération de déconstruction et construction des différentes activités et compétences nécessitées par l'exercice du métier répond à la fois à l'objectif d'une formation « festée » comme le décrivent les acteurs mais également dans la perspective de dépôt d'un titre professionnel. Cette phase de travail est indispensable et longue afin de mettre en lumière les différentes tâches et activités et les compétences qu'elles requièrent. Cette première phase requiert un investissement important de l'entreprise et des équipes et de l'organisme de formation qui apporte sa technicité en termes de métier, sa méthodologie du point de vue de l'ingénierie pédagogique et de l'approche AFEST. L'organisme de formation est ainsi amené à former la direction de l'entreprise et les principaux cadres à la méthodologie de l'AFEST pour à la fois en expliquer le fonctionnement et les implications. Il s'agit notamment d'expliquer que la formation en situation professionnelle peut avoir **un impact sur la production** et qu'elle suppose des **changements de pratiques et de postures pour les techniciens** qui jusqu'à présent formaient les personnes sans outillage et pédagogie particuliers.

Si la démarche peut effrayer a priori, compte tenu des contraintes qu'elle introduit sur l'appareil de production, elle peut également s'avérer très stimulante pour les équipes. La mise à plat du métier s'avère valorisante pour toutes les personnes qui découvrent qu'elles exercent un vrai métier, reposant sur des compétences.

**Le cœur de l'AFEST pour l'ensemble des acteurs repose sur l'apprentissage reposant sur la pratique.** Il ne s'agit pas nécessairement de construire de nouveaux contenus de formation mais **d'apporter une méthodologie d'observation, de transmission et de retours sur les pratiques avec les acteurs et en situation de travail.** Cette modalité pédagogique suppose **une nouvelle posture de la part des encadrants** comme il a été développé dans le point 2.3 de l'axe II.

Dans les deux cas de figures étudiés, **des questions se posent concernant la rémunération et le statut de la personne.** Les personnes passent très rapidement d'un statut de demandeur d'emploi à un statut de salarié via un CDD ou même un CDI. L'objectif est de garantir une rémunération aux personnes en combinant différents dispositifs comme le recours dans un premier temps à l'AFPR de Pôle Emploi ou encore à une POE. **L'AFEST est une modalité pédagogique qui est combinée avec un cadre contractuel existant.**

Dans une des deux expérimentations, les acteurs ont construit une approche permettant de garantir un revenu décent à la personne en situation de formation. L'entreprise s'engage ainsi à payer un complément de rémunération pour aller au-delà des indemnités Pôle Emploi. En contrepartie l'URSSAF a accepté de dispenser de charges sociales l'employeur sur ce complément de rémunération qui correspond à une situation de formation. **Cette bonne pratique permet ainsi de sécuriser le parcours de la personne et d'éviter ainsi une éventuelle rupture.**

### **De multiples impacts positifs de l'AFEST pour les entreprises, qui renforce leur appétence et leur rôle en matière de formation**

Au-delà des impacts positifs pour les personnes bénéficiaires de l'AFEST, le dispositif permet de répondre aux besoins des entreprises.

Sur la base des deux expériences étudiées, le déploiement de l'AFEST apparaît comme un succès pour l'entreprise. Ce succès se traduit pour l'entreprise sur différents plans.

- **L'entreprise et l'organisme de formation dans les deux cas de figures vont pouvoir déposer un titre professionnel.** Celui-ci permet à l'entreprise de développer l'attractivité d'un métier, de le reconnaître et de le promouvoir. Ce bénéfice vient compenser en quelque sorte (si le recrutement est à l'avenir facilité et si les professionnels répondent aux exigences du poste et à la polyvalence attendue) l'investissement consenti en termes de temps, voire en termes de temps de production perdu.
- **Les entreprises impliquées peuvent optimiser leur schéma de formation.** Même si cela s'avère lourd et complexe, l'appétence des équipes pour la formation peut être accrue. D'une part, la formation peut être perçue comme un processus indispensable dans le fonctionnement interne de l'entreprise (une fonction de formation permanente qui participe de la qualité de production). D'autre part, le changement de posture que le déploiement de l'AFEST induit participe d'une évolution du style de management de l'entreprise. Pour certains chefs d'équipes pratiquant l'AFEST, il y a un avant et après AFEST marqué par une découverte à la fois de la transmission et du sens que peuvent recouvrir des tâches ou des pratiques professionnelles jusqu'à présent peu explicitées.
- L'AFEST interroge également le rôle des entreprises en matière de formation, d'intégration, notamment pour les personnes les moins qualifiées (point développé dans le 2.3 de l'axe II).

### **Mais des lourdeurs et des complexités qui rendraient peu attractive l'AFEST**

L'ensemble des acteurs évoquent les freins susceptibles d'entraver le déploiement de l'AFEST.

Tout d'abord, la réglementation est peu adaptée pour les demandeurs d'emploi et pose au fond une interrogation sur les possibles dérives de l'AFEST. Les acteurs de la Région mais également les acteurs en organismes de formation ou en entreprises mentionnent **l'absence de cadre réglementaire adapté pour les demandeurs d'emploi**. Cette absence de cadre peut expliquer la mobilisation de l'AFPR dans un premier temps. Celle-ci donne un cadre juridique à l'expérimentation et permet de former le demandeur d'emploi en situation de travail. L'AFEST vient alors en quelque sorte structurer l'action de formation, action qui reste peu lisible dans le cadre d'une mise en œuvre classique de l'AFPR. L'AFEST vient apporter des éléments tangibles et traçables permettant d'attester de la réalité de la formation et contenir ainsi les possibles dérives qui peuvent être attribuées à l'AFPR.

**L'approche de l'AFEST est aujourd'hui difficile à expliquer et « vendre » aux entreprises.** Soit il est présenté de manière très simple et alors l'approche s'apparente à du compagnonnage ou encore à du tutorat. Dans ce cas l'approche est banalisée car connue et déjà pratiquée et les entreprises n'en perçoivent pas la valeur ajoutée. Soit elle est explicitée en évoquant l'analyse des activités, le processus d'évaluation et de traçabilité et là, l'approche peut paraître inutilement lourde et chronophage.

« Avec mon expérience d'ancien consultant RH, je vais comprendre les tenants et aboutissants du projet mais le faire comprendre à des formateurs et à des stagiaires... ils ne comprennent pas le principe de l'évaluation ou de l'analyse. On a mis un an à le structurer et à le mettre en œuvre. Maintenant ça nous sert c'est rodé. Mais moi je me dis, câblé comme je suis, une personne qui ne va jamais là-dedans et démarre une AFEST, elle a intérêt à s'accrocher. C'est l'inverse de la formation professionnelle. Ce n'est pas simple d'entrée, quand on va voir la Région on voit le cahier des charges ça rebute. Et quand j'en parle à la fédération

du bâtiment, ils me disent oh non l'AFEST c'est trop compliqué on n'y va pas, tout le monde dit ça. » (DRH)

En revanche, la démarche est très lourde en **termes administratif et d'ingénierie** et ce d'autant plus que l'entreprise ne bénéficie d'aucune aide financière de la Région sauf si elle est reconnue comme organisme de formation.

« En fait, l'AFEST on a essayé de le monter en interne. L'AFEST **c'est lourd administrativement**, pour 200 euros de versé, pour nous il faut mobiliser fortement les encadrants. On reconnaît l'apprentissage d'une micro-zone de savoir-faire mais cela décortique trop les gestes. On segmente tous les gestes techniques, c'est très détaillé, trop, là c'est décourageant. Nous pour le principe c'est bien le public veut apprendre le geste mais la traduction administrative est trop forte. On a arrêté sur la viticulture. C'est trop lourd. Dans l'ACI pourquoi pas. Mais c'est une usine à gaz. Je comprends la lourdeur car il y a un versement. **La structure s'auto évalue pour bénéficier de l'argent, mais c'est trop lourd car il faut tout justifier.** Il faut rendre compte de tout. Le process est différent pour chaque geste, et c'est à nous de le monter. Donc on peut tout faire mais c'est très lourd. » (Entreprise)

Du point de vue des coûts induits pour l'entreprise, le recours à l'AFEST s'avère onéreux. La mobilisation des personnels formés mais surtout des encadrants pour évaluer les activités réalisées par les stagiaires, débriefer régulièrement avec eux ont des impacts sur la production. Pour limiter cet impact, la solution est de bien identifier les aspects du poste qui font l'objet d'une approche AFEST. L'AFEST en tant que modalité pédagogique trouve ainsi sa traduction dans l'hybridation de la formation comme l'explique ce formateur AFEST.

« **C'est cher, ça mobilise un formateur de l'entreprise, il doit être en production mais il ne l'est pas.** Il n'est pas là en tant que senior tu me suis tu fais comme moi tu fais ce que je fais. Il ne fait rien le formateur. Dans ce métier-là qui dit formateur dit chef d'équipe. Il est mobilisé. **Ensuite il faut prendre du temps, pour discuter,** pour voir ce qui a été vécu, qu'est-ce qu'il aurait pu mettre en place pour le réussir, comment le transférer et le pérenniser dans l'action, toute cette notion-là. Quand on parle avec le formateur chef d'équipe, s'il compte le nombre d'heures mobilisées à son coût de salaire... Moi depuis le début j'ai dit on va relativiser, on ne va pas tout fester. » (Organisme de formation)

### **L'AFEST, une démarche qui reste expérimentale ?**

Au regard des attendus du Pic, quelle est la plus-value de l'expérimentation AFEST en Occitanie ? Sur la base des études de cas étudiées, de la démarche telle qu'elle a été conduite dans cette région et des éléments déjà disponibles au plan national, nous pouvons nous interroger sur la persistance de la dimension expérimentale de l'AFEST. Celle-ci est-elle vouée à rester expérimentale ?

**L'AFEST, comme nous l'avons développé dans la partie 2.3 de l'axe II, est unanimement saluée en tant que modalité pédagogique.** De plus, elle consacre le rôle de l'entreprise en matière de

formation. Celle-ci est la mieux placée pour former aux spécificités du métier, répondre de manière pragmatique aux besoins des personnes et du marché. La mobilisation de l'expertise d'un organisme de formation, voire d'un expert métier est un gage d'efficacité et de réassurance pour bien outiller la démarche et la rendre évaluable et traçable. Enfin, **elle répond à des besoins de recrutement non satisfaits** et facilite la montée en qualification des publics éloignés de l'emploi ou de faibles niveaux de qualification.

**L'AFEST s'inscrit en cohérence avec les compétences de la région du point de vue du développement des territoires et du développement économique.** Elle incarne et conjugue plusieurs politiques publiques. Elle peut participer du développement territorial comme nous l'avons vu dans le cadre de l'expérimentation sur le métier de murailleur. Par ailleurs, elle permet non seulement de répondre à des besoins de recrutement mais **elle peut dans les deux cas de figures participer du développement d'une filière et d'un métier.** L'AFEST, lorsqu'elle débouche sur un dépôt de titre professionnel, représente un véritable investissement sur l'avenir et fait écho ainsi à un des fondements du Pic qui est de considérer la formation en tant que véritable investissement.

Mais les facteurs de réussite de l'AFEST sont nombreux (point développée dans la partie 2.3 de l'axe II).

## 2.2. Le développement des modules additionnels

Le Pacte s'était donné pour objectifs en complément du PRF de développer des compétences complémentaires pour mieux répondre aux besoins des entreprises en accroissant l'employabilité des personnes. Il s'agissait également d'agir sur les référentiels de certification en favorisant leur évolution.

### Un développement quantitatif qui reste limité

Nous disposons d'un bilan effectué par la Région en 2021. La Région s'est appuyée sur les remontées de Branches et sur les OPCO ainsi que sur son outil Occitanie IA. Le bilan quantitatif reste modeste puisque seuls 61 modules ont été identifiés dans les secteurs suivants : Agriculture, BTP, Commerce, Gestion administration, Industrie, Métiers de bouche, Nautisme, Numérique, Propreté, Sanitaire et Social (soins personnels), Culture, Sport/Animation, Tourisme Hôtellerie Restauration, Transport.

Après cette identification, les organismes de formation ont été sollicités. Finalement, onze types de modules ont été mis en place pour trente-quatre formations dans divers secteurs. A la fin du mois de novembre 2021, seuls 349 bénéficiaires de formation avaient profité de ces modules additionnels. Les modules portent sur des compétences très diverses, qui vont de la cybersécurité, à la gestion du stress pour les conducteurs routiers en passant par la sécurité en mer.

### De multiples facteurs expliquent ce développement limité

D'emblée rappelons que les organismes de formation peuvent faire évoluer leur offre de formation sans solliciter la Région notamment s'ils restent dans la volumétrie d'heures de leur bon de commande. La Région n'est donc pas systématiquement sollicitée si cela ne comporte pas d'incidences d'un point de vue financier. Par ailleurs, le processus pour construire et mettre en œuvre ces modules additionnels peut s'avérer complexe :

- **Le repérage des besoins n'est pas aisé aujourd'hui.** Occitanie IA ne permet pas toujours de bien repérer les besoins en termes de compétences, celles-ci ne figurant pas toujours dans les offres

d'emplois qui alimentent l'outil. La remontée des besoins par le système d'acteur est également complexe. Les Branches ne capitalisent pas finement ce type de besoins. Leur approche est essentiellement macro. Les entreprises qui sont par construction bien placées pour faire ce travail font remonter des besoins très spécifiques qui concernent surtout leur situation. Les organismes de formation sont eux en capacité de remonter les besoins, encore faut-il les solliciter dans cette perspective.

- **La transformation du besoin en modules effectivement déployés ne va pas de soi.** L'opération suppose une ingénierie conséquente pour la région en termes d'ajustements et de suivi des marchés. Cela suppose notamment un ajustement du système d'information. Du côté des organismes de formation l'ingénierie nécessaire peut également s'avérer conséquente. Il faut des moyens humains pour travailler sur ces modules et les mettre en œuvre.

### **L'objectif de faciliter l'évolution des certifications est difficile à atteindre**

La Région déclare qu'il ne s'agit pas aujourd'hui de sa compétence. Elle n'est pas en charge du processus de certification et n'intervient pas formellement dans son processus. D'ailleurs elle mentionne qu'elle n'est pas sollicitée dans cette perspective par les organismes de formation. Plus au fond, la Région constate que la refonte d'un référentiel de certification n'est pas aujourd'hui coordonnée et pilotée par une autorité clairement identifiée. Cependant, ils bénéficient selon les certificateurs d'informations attestant de l'évolution de certains titres professionnels. C'est le cas par exemple de l'AFPA qui communique régulièrement à la Région l'évolution du contenu des titres professionnels. La Région n'a pas la main sur ces éléments. Elle constate que les organismes de formation s'adaptent aux évolutions de contenus et aux nouvelles durées soit en jouant sur le volume d'heures restantes soit en diminuant le nombre de places. Théoriquement ils pourraient solliciter la Région pour conclure un avenant au marché mais ils le font rarement. Ainsi la Région note qu'au titre du PRF se terminant en 2022, une quarantaine d'organismes de formation ont demandé à la Région de modifier la durée du parcours référencé.

Il est intéressant de noter qu'en Occitanie, la Région semble considérer que la durée des formations dans le cadre des titres professionnels s'impose à elle. Ce n'est pourtant pas le cas. Le financeur pourrait ne pas accepter les durées proposées par l'organisme de formation, celles-ci n'étant pas fixées par la certification. Sur le PRF courant jusqu'en 2022, l'AFPA note ainsi que 79 titres professionnels référencés dans le PRF ont été modifiés. Cela impacte au total 309 actions de formation référencées dans le PRF. Pour 58 certifications la durée augmente en moyenne de 175 heures. Pour 17 d'entre elles, la durée baisse en moyenne de 122 heures.

### **Encadré 11. Le « statut » des formations qualifiantes dans le marché de la formation professionnelle continue**

Les formations qui conduisent aux diplômes et titres ministériels non seulement sont soumises à un marché concurrentiel mais ne sont pas monopolisées par des organismes de formation publics. Tout organisme de formation ayant déclaré son activité et répondant à ses obligations relatives à la réglementation d'usage des fonds de la FPC, peut selon des procédures différentes préparer les diplômes et les titres professionnels ministériels (hors enseignement supérieur).

De ce point de vue cette « liberté concurrentielle » impacte les critères d'élaboration des contenus et des durées de formation et donne aux financeurs publics ou privés une latitude tarifaire de financement non soumise à d'éventuels critères des ministères valideurs. Par exemple le coût de préparation aux CAP de l'Education Nationale en formation initiale n'a pas valeur d'étalon budgétaire pour l'achat des formations postsecondaires préparatoires aux CAP. Les arbitrages des organismes de formation en matière de création de formations qualifiantes sont donc fortement dépendants de la politique d'achat des financeurs publics ou privés (entreprises ou individus). Ces arbitrages relèvent davantage de contraintes économiques que de choix pédagogiques.

Une formation professionnelle qualifiante renvoie à un éventail d'objectifs consignés dans un référentiel d'activité et de certification (REAC) dont l'atteinte par un cursus de formation se compte en plusieurs mois afin de garantir le succès des apprenants à la session d'examen précisément décrite dans le référentiel d'évaluation des titres professionnels (modalités, compétence évaluée, durée des épreuves, etc.).

La régulation d'un système de formation qualifiante post-scolaire est d'autant plus difficile dans un contexte où les formations d'adaptation de retour rapide à l'emploi sont préférées par une grande partie des chômeurs, par les entreprises et par le service public de l'emploi (ne serait-ce que parce qu'elles sont moins coûteuses et plus efficaces sur le court-terme que les formations qualifiantes).

Les financeurs publics (Régions, Etat ou Pôle Emploi) peuvent moduler leurs modalités d'achat mais n'ont pas les expertises leur permettant de peser de façon objective sur les durées, les contenus et les méthodes des formations qualifiantes. Ils peuvent néanmoins privilégier l'intérêt des apprenants et les conditions de leur réussite aux épreuves en évaluant l'efficacité des pratiques pédagogiques des OF au regard du profil des apprenants et de leur non-sélectivité. Demeure la question de la définition des prérequis en formation postsecondaire.

Ce point illustre la complexité de la régulation de l'appareil de formation et du contenu des formations. La durée des formations devrait renvoyer à un contenu et à des compétences à acquérir déterminées à partir des besoins des entreprises et des potentialités d'apprentissage des stagiaires. Dans le système ici décrit, c'est l'organisme de formation qui détermine la durée des parcours et semble en informer le financeur. Ni l'Etat (validant les certifications), ni la Région ne maîtrisent et ne régulent l'ensemble du processus.

## **3. Un virage plus accentué vers les entreprises pour le post-pic ?**

Dans le cadre du bilan de la mise en œuvre du PIC que nous avons effectué avec les acteurs, une tendance se dessine, notamment dans la perspective d'une nouvelle édition du PIC : davantage se focaliser sur la demande des entreprises. Cette orientation partagée par les acteurs de l'Etat et de la Région s'explique à

la fois par le bilan qu'ils effectuent du PIC à ce jour, par le dynamisme des projets économiques et par les tensions constatées sur le marché de l'emploi par plusieurs acteurs.

Si le Pacte formellement s'est notamment préoccupé des secteurs en tension en renforçant l'offre des parcours qualifiants dans ces secteurs, l'orientation générale du Pacte était focalisée sur le renfort du PRF existant et dans une certaine mesure sur la prise en compte des publics éloignés du processus de qualification (en sachant qu'en Occitanie ces publics étaient déjà largement pris en compte auparavant). Comme nous l'avons montré précédemment, **l'absence d'outillage pour prendre en compte de manière réactive, systématique et outillée les besoins au niveau des territoires et la mécanique des marchés du PRF font que le Pacte n'est pas centré sur la réponse rapide aux besoins des territoires**, des filières et des entreprises.

Aujourd'hui, les acteurs tendent à considérer que les efforts déployés pour accompagner les publics éloignés de la formation et de la qualification n'ont pas produit tous les effets escomptés. Malgré les dispositifs de repérage, les dispositifs existants notamment dans le préqualifiant, les places de formation peinent à être « saturées ». Sans oublier l'objectif de mobilisation des publics les plus éloignés de l'emploi, la région et de l'Etat s'interrogent sur la méthode. Ne serait-il pas plus efficace et efficient de partir de la demande de l'entreprise pour mobiliser le public et construire les offres de « formation/accompagnement » adaptées ?

Du côté de l'Etat on identifie ainsi l'opportunité de davantage anticiper les besoins en compétences dans le cadre notamment des grands projets de développement économique pour France 2030. L'objectif serait d'anticiper dès aujourd'hui les besoins liés notamment aux projets de développement de l'hydrogène par exemple. Cette anticipation permettrait ainsi de moins se centrer, avec toujours un temps de retard, sur les difficultés de recrutement.

« Quand on court après les difficultés de recrutement actuelles on a un train de retard, essayons de pas nous retrouvons dans la même situation au moins sur les grands enjeux économiques de la France pour les 10/20 ans à venir. Pour nous le prolongement du Pic doit privilégier cette vision-là, privilégier le qualifiant et suivre les enjeux de transformation de l'économie. » (Services de l'Etat)

A ce premier enjeu s'ajoute celui des relations avec les plus petites entreprises. L'Etat mais également la Région procèdent au même constat. Les plus petites entreprises n'ont pas les moyens en termes de ressources humaines pour faire de la gestion prévisionnelle des compétences et anticiper leurs recrutements.

« La question de l'accompagnement des ressources humaines des TPE/PME est de notre point de vue central. Il y a quelques rapports au niveau national, et le rapport France stratégie 2017, qui mettent en avant l'enjeu de l'accompagnement RH des entreprises notamment pour favoriser la réussite de la politique de formation des demandeurs d'emploi. C'est bien de former mais il faut que les entreprises puissent fidéliser. Un rapport plus récent du CAE, début 2022, met en avant qu'on a beaucoup investi dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi, mais il y a un angle mort, **comment on accompagne les boîtes dans leurs démarche ?** On a cette démarche « team RH en Occitanie » et on aimerait bien la développer. » (Services de l'Etat)

La Région quant à elle a d'ores et déjà ajusté son organisation en replaçant la direction de la formation dans un pôle développement et attractivité économique. Quant au service territorial jusqu'à présent rattaché directement à la direction de la formation il est dorénavant davantage du côté des entreprises et de l'attractivité des territoires. Ces évolutions organisationnelles accentueraient l'effort en direction des entreprises : mieux prendre en compte les besoins des territoires et les projets de développement des entreprises pour mieux répondre à leurs besoins en termes de compétences. De plus, la Région a instauré en 2022 un Pacte pour l'embauche qui présente plus de 40 solutions concrètes et opérationnelles pour résoudre des difficultés de recrutement locales.

« Je ne suis pas certain que notre PRF soit adapté aux bassins, Toulouse, Montpellier oui, mais après Carcassonne pas sûr qu'on soit en adéquation avec les besoins économiques du territoire. **Donc le Pic oui, c'est une bonne chose, après peut être qu'il faut le réorienter différemment** et peut être plus en lien certes avec un public éloigné, mais vraiment en lien avec les besoins économiques. » (Région.)

Ces réflexions s'inscrivent qualitativement dans les éléments de bilan qu'il est d'ores et déjà possible d'identifier du point de vue de l'impact de dispositifs tels que l'AFEST ou le dispositif IER. Bien que marginaux d'un point de vue quantitatif, ces approches montrent que concevoir les formations à partir des besoins des entreprises et des territoires s'avère pertinent y compris pour prendre en compte des publics éloignés de la qualification. IER permet d'allier recrutement et formation en impliquant les entreprises. De même l'AFEST même si elle reste aujourd'hui compliquée à mettre en œuvre et à « industrialiser » s'avère porteuse en termes non seulement de pédagogie mais également de réponse aux besoins en termes de compétences en allant au-delà des diplômes classiques. Elle permet aussi de répondre aux besoins des territoires.

## 4. En synthèse

**L'amélioration de la réponse aux besoins des entreprises n'a pas été jusqu'à ce jour l'axe le plus travaillé dans le cadre du Pic/Pacte en Occitanie.** Dans un premier temps le Pacte s'est concentré sur l'abondement de son offre de formation et sur une logique de développement de l'offre existante plutôt que d'un ajustement de fond pour mieux répondre aux besoins des entreprises, hormis concernant les secteurs dits en tension. Le recueil et l'analyse des besoins s'inscrivent dans un processus classique qui n'a pas été fondamentalement revu dans le cadre du Pic/Pacte. Les initiatives prises en ce sens avec le développement de l'Occitanie IA et d'un observatoire ne se sont pas traduites à ce jour par une approche plus fine des besoins des entreprises. Les approches de recueil des besoins restent soit relativement macro (remontées par les Branches, enquête BMO) ou à l'inverse très micro (remontées par les OPCO dans le cadre notamment du dialogue avec Pôle Emploi). Le Programme Régional de Formation quant à lui reste lourd à manoeuvrer. Sa conception, son rythme font qu'il s'ajuste très progressivement.

Les ajustements apportés à l'offre de formation dans le cadre du Pic Pacte sont passés par différents canaux. Ainsi l'offre Qualif Pro s'est développée durant les premières années du Pic Pacte avant d'ailleurs de baisser de manière significative en 2022. Cette baisse n'est d'ailleurs pas liée à une baisse des besoins des entreprises, mais à une difficulté à saturer l'offre existante ainsi qu'à un moindre investissement financier. Les secteurs en tension ont été privilégiés pour répondre aux besoins d'entreprises rencontrant

de grandes difficultés de recrutement (comme dans le secteur aéronautique par exemple). Cependant pour certains secteurs confrontés historiquement à un déficit de main d'œuvre et non de compétences, la question de la formation n'apparaît pas comme une réponse adéquate. L'attractivité des métiers peut-être davantage le sujet.

Au plan des contenus l'offre a été un peu ajustée via le recours aux modules additionnels, mais l'introduction de ceux-ci reste assez marginale. L'ingénierie que cela suppose est peu adaptée au rythme du PRF. En comparaison l'offre de formation mobilisable par Pôle Emploi est plus réactive et permet de répondre conjoncturellement aux besoins immédiats. Le fort développement de l'offre FLE à visée professionnalisante atteste de cette réactivité et de la volonté de répondre aux métiers en tensions. Pôle Emploi, dans le cadre du PIC a ainsi pu développer une offre FLE dite sectorielle qui permet de positionner les stagiaires sur des métiers en tension.

En 2023, les partenaires institutionnels dans le cadre de la réflexion sur une poursuite éventuelle du Pic/Pacte se rejoignent sur un enjeu majeur : **mieux répondre aux besoins des entreprises en partant réellement de ses besoins** ; Il est nécessaire de partir des projets des entreprises pour répondre aux enjeux de demain. Il s'agit également de mieux prendre en compte les projets de territoire et les spécificités des territoires et de leurs ressources. Ce mouvement est d'ores et déjà amorcé par la Région qui a rattaché son service territorial à une direction en charge du développement économique et de l'attractivité des territoires. Par ailleurs, les initiatives prises dans le cadre de son Pacte pour l'Embauche ainsi que le développement du revenu écologique pour les jeunes dans le cadre de la promotion des métiers relevant de la transition écologique visent à mieux accompagner les entreprises sur des secteurs d'avenir. Quant à l'Etat, au-delà des travaux qui seront menés dans le cadre du développement des grands projets, il envisage de mieux répondre aux besoins des entreprises plus petites, celles qui n'ont pas de services ressources humaines pour travailler avec elles sur l'anticipation des besoins. Dans cette équation, quelle va être la place des publics les moins qualifiés ? Quid de l'ambition de la montée en compétences des publics éloignés des processus de formation ? Les négociations dans le cadre du nouveau PIC et de France Travail devront permettre de trouver le bon équilibre entre une logique « court-termiste » du rapprochement offre/demande d'emploi et une logique plus longue et progressive de montée en compétences. La voie pour trouver ce bon équilibre pose la question de la gouvernance de l'ensemble de l'écosystème pour articuler l'ensemble des leviers susceptibles d'agir sur le processus de montée en compétences.

# Axe 5. Construction et gouvernance des Pactes

Le cinquième axe de questionnement porte sur le processus de construction et de déploiement du PIC et plus spécifiquement des Pactes régionaux, afin d'évaluer l'apport du déploiement en termes de partenariat, au niveau régional comme national, de liens entre les acteurs mais aussi de cohérence et d'articulation entre les différentes actions déployées. Les Pactes régionaux représentaient théoriquement une certaine innovation par rapport aux programmes antérieurs (comme le plan 500 000), en laissant une place forte aux dynamiques régionales.

Il s'agit ici d'éclairer notamment les questionnements suivants :

- Dans quelles instances régionales le PIC, et ses différentes composantes, sont-ils suivis, pilotés et évalués ? Notamment, quel a été le rôle des Commissions Emploi du CREFOP, chargées depuis la loi NOTRe de la coordination des acteurs du SPE ? Le PIC épouse-t-il l'architecture régionale en matière de formation qui se dessine depuis quelques années ou induit-il des repositionnements institutionnels ?

- Comment les initiatives nationales, d'une part, régionales, d'autre part, sont-elles coordonnées ? Les différents acteurs du pilotage (Etat, Région, Pôle emploi en premier lieu) ont-ils une vision partagée de l'ensemble des dispositifs PIC présents sur le territoire ? Les dispositifs financés au titre du PIC ont-ils été « articulés », au sein d'une stratégie globale, ou sont-ils restés « cloisonnés » ? D'éventuels effets de concurrence ont-ils été repérés, régulés le cas échéant ?

- Sur quels systèmes d'information, ou plus simplement outils de reporting, les acteurs s'appuient-ils pour suivre les différents dispositifs ? Quels sont les atouts et les limites de chacun des outils mobilisés ? Sur le champ de la formation professionnelle plus particulièrement, comment l'accrochage à Agora est-il perçu par les différents partenaires ?

- Quelles sont les modalités d'animation des Pactes au niveau infrarégional, les cadres dans lesquels elles s'inscrivent, et le périmètre des acteurs mobilisés, et les articulations construites avec le niveau régional ?

En Occitanie, le PIC/Pacte s'inscrit dans le sillage de la politique formation existante (1). Il peine à trouver une gouvernance nouvelle et efficace (2). Le déploiement du PIC doit être analysé à l'aune d'une double échelle de gouvernance. En Occitanie, les articulations entre les échelles s'avèrent complexes, que ce soit entre le niveau régional et national, ou au niveau territorial (3).

Il faut noter que notre étude ne portait sur le pilotage national du déploiement du PIC en région. Celui-ci a pu être appréhendé, de façon rapide, via le regard régional que portaient les acteurs. Cependant, les matériaux recueillis ne permettent pas une reconstitution fine de la genèse et des objectifs précis que se donnait le PIC.

# 1. Le Pacte s’inscrit dans le sillage de la politique de formation préexistante

En Occitanie le Pacte s’inscrit dans une trajectoire marquée par la continuité des politiques préexistantes dans les deux anciennes régions récemment fusionnées. Le Pic/Pacte marque d’autant moins une rupture que le programme régional de formation vient d’être négocié (à partir de 2017). Celui-ci accordait d’ailleurs une large place aux publics les plus éloignés de la qualification avec notamment un axe concernant la préqualification très marqué. La gouvernance du Pacte se développe également dans un contexte institutionnel caractérisé par une répartition claire des lignes d’intervention entre Pôle Emploi et la Région.

## 1.1.L’arrivée du Pic dans un contexte en mutation

En Occitanie, l’arrivée du PIC se fait dans un écosystème qui a connu d’importantes mutations dans les quelques années le précédant, ce qui a participé à introduire à l’époque de la complexité. Tout d’abord, suite à la loi du 16 janvier 2015 relative à la réforme territoriale, les ex-régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon ont fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour devenir la Région Occitanie. Cet événement n’a pas été sans impact pour la politique de formation. La Région a fourni un travail important pour harmoniser la politique des deux anciens exécutifs. Compte tenu de la fusion, la DEF ne dispose pas d’année de référence pour le suivi statistique, car le premier marché commun Occitanie dans le cadre du PRF a été lancé en 2019. Les indicateurs de 2018 ne sont pas harmonisés.

« **Le Pic est arrivé dans un contexte pour nous qui n’était pas simple.** En 2019 on a eu le lancement d’un nouveau marché, plus une région en fusion. Avec deux cultures différentes, déjà il a fallu travailler sur un marché harmonisé, au lancement du pacte. [...] Un gros travail de remise à plat des orientations, priorités, et de l’organisation administrative des moyens humains. Lancer de nouveaux marchés avec ces dimensions-là, c’est toujours un ralentissement. Il faut se réappropriier les nouveaux dispositifs, on a dû réinventer les choses pour dire on est une nouvelle région, et pas reproduire un modèle. » (Région – mars 2022)

Au-delà de la fusion, la Région Occitanie a lancé son nouveau PRF de manière concomitante avec l’arrivée du Pic. Les concertations pour l’élaboration du PRF se sont lancées en 2017, et le premier marché a été lancé en 2019. **Cet élément de contexte est essentiel pour comprendre la philosophie de la Région concernant l’élaboration du Pacte.** Ce dernier n’avait pas vocation à révolutionner un PRF qui est d’une part lourd, car caractérisé par une multitude de lots, et d’autre part déjà complet du point de vue de ses objectifs. **Le Pic/Pacte a donc dû s’insérer dans ce contexte particulier.**

Le PRF contenait ainsi déjà des éléments qui ont pu être repris dans le cadre du pacte. Le PRF introduisait notamment des mécanismes de souplesse qui ont permis à la Région de s’adapter aux moyens supplémentaires et lots supplémentaires apportés par le Pacte. Notamment, le marché prévoyait qu’un organisme de formation puisse proposer de nouvelles offres en cours de marché, ou ajouter de nouveaux modules à la formation dispensée, dans la mesure où celles-ci correspondaient au lot (par exemple la sortie d’une nouvelle certification). **Ce mécanisme a ainsi été inscrit dans le cadre du pacte.**

**La Région Occitanie a donc suivi un fil conducteur avec le Pacte, qui est venu entériner et consolider ce qui était fait auparavant.** De ce point de vue-là, **le Pacte a permis de pérenniser des initiatives préconstruites**, et d'accélérer le changement. Pour finir, l'arrivée du Pic a été également concomitante avec l'adoption d'un nouveau système d'information, SIGMA, permettant la gestion complète des marchés de formation.

« On a eu un nouveau système SIGMA en plus. Jusqu'à récemment, nous traitions sur de l'Excel nos 5 000 formations. On a maintenant du décisionnel et de l'export, du requêtage, un univers. Mais ce n'est pas terminé. Le changement de SI est aussi une autre difficulté. Beaucoup de changements en même temps. »  
(Région – mars 2022)

## 1.1. Une coopération forte entre Pôle Emploi et la Région initiée avant le Pic/Pacte

Dès 2017, la région et Pôle Emploi décident d'un commun accord de simplifier le paysage de la formation professionnelle en Occitanie. Une ligne de partage est définie. La Région prend en charge l'ensemble des formations collectives hors domaine du Français Langue Etrangère et Pôle Emploi assure la prise en charge de l'ensemble des formations individuelles. Cette nouvelle ligne de partage suppose ainsi le transfert de l'ensemble des formations assurées dans le cadre des AFC de Pôle Emploi vers la Région. Inversement, la Région transfère les formations individuelles à Pôle Emploi. **Cette opération est conclue avant le Pacte mais se prolonge lors de la mise en œuvre de celui-ci en 2019.** Ce partage des formations se traduit par des financements croisés. Les deux institutions ont figé leurs investissements respectifs sur la base de l'année 2016 et versent à l'institution partenaire le budget qu'elles consacraient à la compétence transférée. Ainsi, chaque année la Région reverse à Pôle Emploi 975 000 euros correspondant au montant des formations individuelles que réalisaient la Région et Pôle Emploi reverse 12 millions d'euros correspondant aux formations collectives qu'il réalisait.

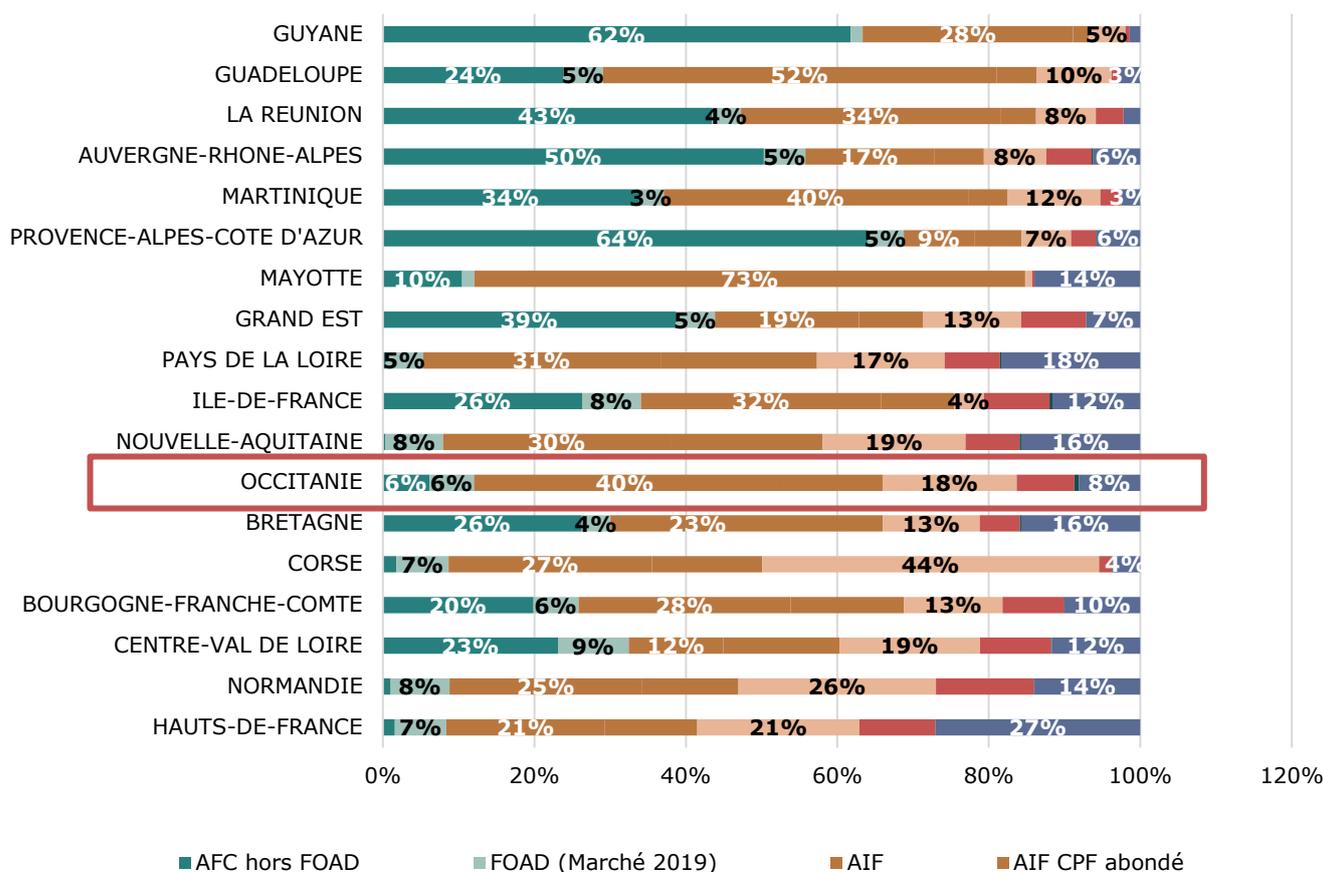
Cette ligne de partage ne signifie pas que Pôle Emploi ait abandonné complètement la maîtrise des actions collectives qu'il réalisait précédemment, actions qui tiennent une place importante dans son offre de services pour les demandeurs d'emplois. Ces formations souvent destinées à adapter les compétences des demandeurs d'emplois par rapport aux postes visés facilitent le rapprochement offre/demande d'emploi. Pôle Emploi, en accord avec la Région, pré-flèche les formations correspondant à son ancien offre AFC et qui sont particulièrement importantes pour son offre de services. Pour ces formations, Pôle Emploi continue à maîtriser le « sourcing » en étant présent aux informations collectives organisées par les organismes de formation. Ce processus est pour Pôle Emploi un gage de qualité et permet d'avoir un regard et d'exercer un contre-poids par rapport aux pratiques des organismes de formation qui tendraient à recruter des profils de publics ayant les meilleures chances d'accéder à l'emploi ensuite.

« On s'est dit avec la Région on va mobiliser nos correspondants formation, et on va flécher sur la commande les actions qui correspondent à nos besoins (c'est une annexe à la convention) et on garantit que ces formations on va les utiliser et on est certain qu'elles vont se faire. Nous on mobilise nos correspondants sur ces

formations car on y croit et on ne va pas aller sur des formations ou nous on sait qu'on n'aura pas les DE. Du coup on a une organisation intéressante pour avoir un niveau de services sur des actions fléchées (nous on ne va pas sur le tailleur de pierre car pas besoin). Donc c'est intéressant on a un bon niveau de services pour une partie de la programmation qui nous correspond et pour laquelle on rétrocède des financements à la Région. On ne fait pas le chèque en blanc du coup. La stratégie de l'abondement nous donne du pouvoir. On a un levier clairement. » (Direction régionale Pôle Emploi – mars 2022)

Cette articulation des rôles entre les deux institutions est saluée par les responsables des différentes institutions. Elle simplifierait la lecture et l'organisation de l'offre de formation en éliminant les éventuelles redondances des offres, voire les effets de concurrence entre celles-ci. Ce mode de faire a été reproduit assez naturellement lors de la négociation du Pic Pacte, à l'exception des actions FLE qui ont été déléguées par la Région à Pôle Emploi et financées dans le cadre du Pacte. Si, sur le fond les services sont satisfaits de cette ligne de partage, celle-ci accroît cependant la volumétrie d'offres et le travail administratif pour la Région.

**Graphique 16. Poids de chaque type d'achat de formation de Pôle emploi en 2021**

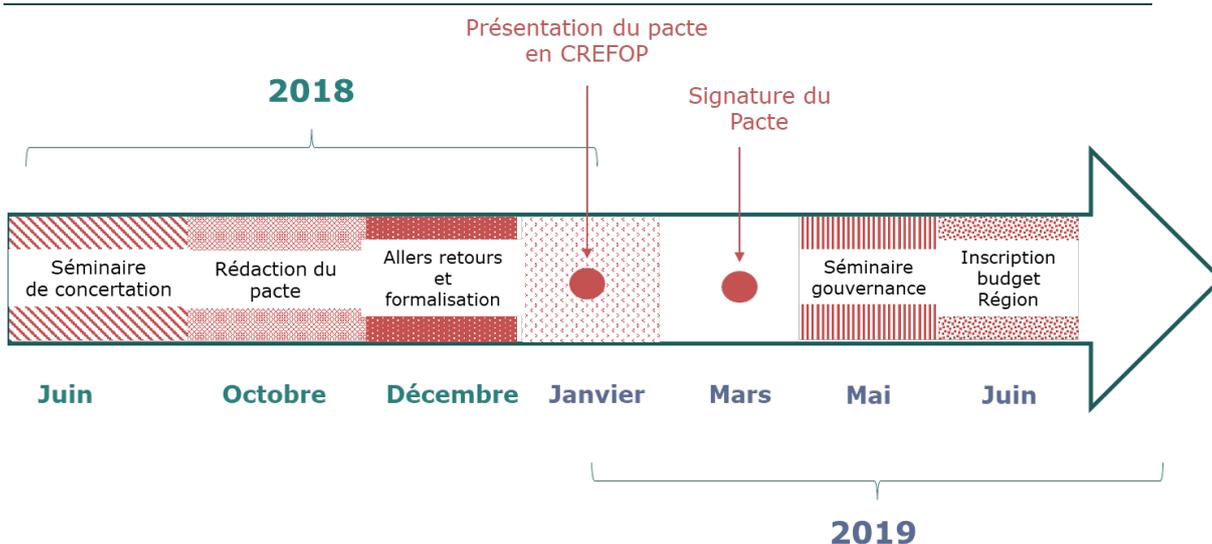


**Zoom sur les achats pour chaque type de formation de Pôle Emploi :** Pour l'Occitanie, le graphique ci-dessus illustre bien la ligne de partage passée entre Pôle Emploi et la Région. On peut voir que l'Occitanie est la

*Région où Pôle Emploi achète le plus de formation individuelle (Aide Individuelle à la Formation, AIF), en dehors de la Martinique et Mayotte.*

## 1.2. Le Pacte s’inscrit dans la continuité de la politique régionale de formation

À la suite de l’annonce du PIC par les services de l’Etat, la Région a souhaité se saisir de cette opportunité et l’inscrire dans la continuité de sa politique régionale. Le schéma ci-dessous permet d’objectiver la façon dont le Pacte s’articule avec les autres plans structurants de la Région.



Le Pacte en Occitanie s’inscrit dans la lignée du CPRDFOP et du PRF. Les deux documents cadre de la politique régionale de formation s’étaient tous deux fondés dans les deux ans précédant le Pic sur des processus de concertation. Les sujets travaillés dans le cadre des orientations nationales du Pic et donc du Pacte étaient donc familiers des acteurs du monde de l’emploi et de la formation. Le Pacte en Occitanie s’est construit sur une volonté de la Région et de l’Etat d’associer les différents partenaires des politiques de l’emploi et de la formation. Quand la Région a eu connaissance de cette initiative, des réflexions internes ont d’abord eu lieu pour analyser les axes principaux du Pic issus des priorités nationales, et déterminer la cohérence et l’articulation avec ce qui était déjà fait en Occitanie, et les initiatives qui pourraient en ressortir.

Forts de ces premiers éléments de réflexion, la DEF et la Dreets ont co-organisé un séminaire ayant vocation à réunir un large panel d’acteurs, dans le but d’abonder les premières propositions ressorties des réflexions internes. Ainsi, le 21 septembre 2018, plus de 100 participants se sont réunis dans une commune de l’Aude, à Lézignan Corbières. Ce temps fort de mobilisation a regroupé les partenaires traditionnels présents au sein de la gouvernance quadripartite du CREFOP. L’Etat était notamment représenté au niveau déconcentré par le Directeur Régional des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l’Emploi (Direccte) Christophe Lerouge, aujourd’hui Directeur Régional de l’Economie, de l’emploi, du travail et des solidarités (Dreets). Au niveau national, l’Etat était représenté par Jean-Marie Marx, Haut-Commissaire aux Compétences. La Région était représentée par les différentes parties prenantes de la DEF (Direction Emploi Formation) ainsi que par la Vice-Présidente du Conseil Régional à l’époque, Madame Emmanuel Gazier. En plus des partenaires sociaux représentant le monde

salarié et patronal, les principaux acteurs appartenant à l'écosystème de l'emploi formation en Occitanie étaient également représentés : Les membres du SPE avec une représentation de Pôle Emploi, des Missions Locales, de Cap Emploi. Le Carif Oref Occitanie, l'Agefiph, une représentation des entreprises avec les branches, les Organismes Paritaires Collecteur Agréé (OPCA) avant leur transformation en Opérateurs de Compétences (OCPO) en 2018, les chambres consulaires et des représentants organismes de formation.

La Région a fait le choix d'adopter une méthode participative en divisant les participants en ateliers afin d'obtenir une réflexion collective sur cinq sujets identifiés comme structurants, reliés aux priorités nationales :

**Tableau 17. Axes du séminaire de concertation pré Pacte**

Axes du Pic	Les cinq grandes questions du séminaire
<b>Axe 1 : Propose des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leur contenu, au regard des besoins de l'économie en temps réel et de façon prospective</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment améliorer la réponse aux besoins en compétences des entreprises ?</li> <li>• Comment mettre en place un système de veille partagé et continu sur les besoins en compétences des entreprises ?</li> </ul>
<b>Axe 2 : Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés : une exigence pour construire la société des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment mieux toucher les publics éloignés de l'emploi et les amener vers les métiers porteurs ?</li> <li>• Comment faciliter l'accès à la formation sur les territoires en difficultés ?</li> </ul>
<b>Axe transverse : l'engager dans la modernisation des contenus, des modes de mise en œuvre de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment conduire à la transformation de pédagogies et à l'amélioration de la qualité des formations ?</li> </ul>

Ces ateliers ont permis à la Région de recueillir des propositions concrètes qui ont directement nourri le Pacte. Au vu des moyens conséquents que représentaient le Pic, la DEF a fait le choix de s'ancrer dans une logique extensive, en retenant l'ensemble des propositions qui étaient ressorties de la concertation. Ainsi, la Région estime que 80% des actions présentes dans le Pacte sont issues des concertations des partenaires.

Les travaux d'élaboration concrète et d'écriture du Pacte ont ensuite pu démarrer, entre septembre et octobre 2018, sous l'égide de la Région. Ainsi, le Pacte en Occitanie a été essentiellement rédigé par les services de cette dernière, qui étaient dotés de moyens humains largement supérieurs à ceux de l'Etat local. **La rédaction du Pacte laisse d'ailleurs entrevoir de premiers enjeux de gouvernance dans la relation Etat Région.** Les contraintes de calendrier liées à l'exigence d'aboutir à un document rapidement ont été perçues différemment par les deux parties prenantes. D'un côté, l'Etat a estimé ne pas pouvoir peser autant qu'il l'aurait souhaité dans la rédaction du document, avec la vision d'un Pacte principalement porté par les techniciens de la DEF, davantage que les élus, qui disposaient de ressources humaines bien plus nombreuses. Cela s'est traduit pour l'Etat par le sentiment d'une main mise de la Région sur le document, lui laissant peu de marges de manœuvre. L'Etat a d'ailleurs tenté de peser sur le

Pacte en jouant sur les formulations. De l'autre côté, la Région oppose des contraintes de temps dues à l'arrivée tardive des supports de l'Etat (en juillet 2018), vecteur de difficultés dans la rédaction du Pacte.

« La difficulté a été liée au calendrier, les supports de l'Etat sont arrivés assez tard, en juillet alors que ça avait été annoncé en janvier. On avait une copie à rendre en octobre. C'est un document qui a été essentiellement rédigé par le conseil régional. On a associé les équipes de l'Etat mais la rédaction c'était nous. » (Région – septembre 2021)

**La dimension de concertation lors de l'élaboration du Pacte n'est pas niée, mais elle est nuancée.** L'Etat estime ainsi avoir eu peu de marges de manœuvre sur le contenu du Pacte, considérant que les travaux reposaient majoritairement sur les orientations de la Région. Pour autant, la Région maintient qu'une grande partie des actions du Pacte est issue de la concertation, et que la prise en compte des propositions des partenaires était effective. Cette phase d'élaboration pose donc bien les enjeux en termes de gouvernance qui vont se retrouver tout au long de la mise en œuvre du plan. La question de la décentralisation des compétences est ici centrale, et chacun des acteurs s'inscrit dans un jeu de postures institutionnelles.

Comme nous l'avons rappelé, la Région Occitanie partait d'une politique régionale ambitieuse avant l'arrivée du PIC. Le travail de concertation qui avait été réalisé dans le cadre du PRF avait donné lieu à des réflexions entre l'ensemble des acteurs, et le choix de mettre en avant des dispositifs préqualifiants à destination d'un public éloigné de la formation était assumé. Le Pic s'est donc présenté comme une opportunité pour la Région de développer sa politique et d'accentuer et accélérer des pistes d'actions qui avaient déjà été pensées.

Certains des acteurs rencontrés estiment cependant avoir été quelque peu absents de l'élaboration du Pacte. C'est notamment le cas de l'Agefiph, du réseau Cheops et de certains Opcos.

« Sur la genèse du Pacte, c'est quelque chose qui s'est un peu bâti sans nous. Mon vécu du Pic : pour moi le pic ce sont des budgets qui nous arrivent de Paris. Alors ils sont peut-être négociés régionalement, mais nous le pic on demande des budgets à Paris (notre siège). Et pour nous ça vient de Paris. Et je sais que les négociations qu'il peut y avoir, entre France compétences, Pôle emploi et Opcos ça se joue à Paris pas en région. » (OPCO – mai 2022)

**Dans sa genèse le Pacte s'inscrit ainsi dans une forte continuité avec la politique précédente.** Il n'est pas question de procéder à une rupture nette par rapport au passé. Il s'agit d'une part de digérer la fusion intervenue entre les deux ex-régions en harmonisant les dispositifs. Il s'agit aussi de maintenir le cap sur les publics prioritaires et leur accès à la formation. D'autre part il apparaît nécessaire de s'inscrire dans la lignée du CPRDFOP et d'un nouveau PRF qui doit être mis en œuvre. Il s'agit enfin, de faire vivre la ligne de partage définie avec Pôle Emploi avant le Pic/Pacte. Ce contexte explique pour partie les choix qui vont être faits au titre du Pic Pacte par la Région. Consacrer 85% des montants financiers à l'abondement de l'offre existante et préserver un investissement de 15% de l'enveloppe à la modernisation de l'appareil de formation et à des expérimentations.

## 2. Le Pacte peine à trouver une gouvernance nouvelle et efficace

La mise en place de la gouvernance n'échappe pas à cette continuité. Le pilotage du Pacte va s'inscrire en cohérence avec les instances existantes, et notamment le CREFOP. Toutefois cette gouvernance formelle rencontre des limites. Elle ne permet pas de piloter et d'infléchir réellement le PIC et de prendre en compte l'ensemble de ses dispositifs.

### 2.1. La gouvernance du Pacte est en cohérence avec les instances préexistantes

#### Une région qui inscrit stratégiquement le pilotage du Pacte dans la lignée de sa politique régionale

Le CPRDFOP de la Région fonctionne sur une logique de pilote référent. Toujours dans cette volonté de lier les deux démarches, il a été décidé par les partenaires que les mêmes modalités seraient adoptées dans le cadre du Pic. La démarche de concertation qui avait été initiée pour définir le contenu du Pacte s'est prolongée pour aborder les modalités de gouvernance, et notamment celles appartenant au niveau infra régional, en aval de la signature du pacte.

La Région a ainsi réuni le 26 mai 2019 les services déconcentrés de l'Etat au niveau départemental, qui étaient à l'époque les Unités Départementales de la DIRECCTE. Un séminaire spécifique a également été organisé au sein de la Région pour penser les modalités de gouvernance. Le pilotage du Pacte en interne à la Région s'est également décidé via un séminaire de direction. Le Pacte est composé de quarante-cinq actions dont vingt-huit font l'objet d'une fiche action. La Région a décidé avec les partenaires du CREFOP qu'un porteur serait identifié pour chacune des fiches actions, qui aurait comme rôle de suivre la mise en œuvre de celle-ci.

Lors du séminaire de gouvernance, l'ensemble des chefs de services de la DEF ont procédé au classement des fiches actions qui étaient notamment ressorties des contributions de la concertation au sein des trois axes du Pic, et ont attribué un service pilote aux principales fiches. A part deux fiches actions portées par l'Etat (sur la VAE des militants) et Pôle Emploi (Plateforme ANOTEA d'évaluation des formations par les stagiaires), **l'ensemble des fiches actions sont portées par la Région.**

Au-delà de la désignation de services pilotes, un effort de transversalité a été réalisé par la Région avec la mise en place de groupes projets pour certaines des actions structurantes du Pacte, réunissant régulièrement des personnes issues des différents services de la DEF, coordonnées par un ou une chef.fe de projet.

**Tableau 18. Répartition des fiches actions du Pacte en fonction des pilotes**

Acteur	Fiche action
<b>Etat</b>	Développer la VAE des militants syndicaux, associatifs et porteurs de mandats locaux (FA n°1)

<b>Pôle Emploi</b>	Portail ANOTEA (évaluation des formations par les stagiaires) (FA n°28)
<b>Région. Pôle support et budget</b>	Pilotage du Pacte (montage contractuel et service financier)
<b>Région. Service prospection, gouvernance</b>	Animation du PIC (suivi, évaluation, coordination de l'ensemble des services) Innov Emploi Modernisation OccitanIA
<b>Région. Service territorial</b>	Le Bus MaiMo, Les copass
<b>Région. Service Nouvelles Chances</b>	Toutes les actions de préqualifications (Projet Pro, Lectio), Soft skills Hébergement Action Mobilité Revenu écologique jeune
<b>Région. Service Qualifications Professionnelles</b>	L'Afest, FIER, FAD, Module additionnels
<b>Région. Service SI</b>	Mise en place de la plateforme Agora, émargement électronique des stagiaires

Si le Pacte est en effet mis en œuvre au jour le jour par l'ensemble des services de l'ancienne DEF, le service prospection et gouvernance était en charge jusqu'à la réorganisation de l'animation et du suivi rapproché de l'ensemble du document. Le suivi opérationnel est exercé par une chargée de mission, qui est également en charge du suivi du CPRDFOP. Cependant, ce suivi se limite à un aspect opérationnel de coordination entre les différents services de la DEF. La Région a émis la volonté d'inscrire le pilotage du Pacte dans la lignée du CPRDFOP, dans une logique de mise en synergie des politiques emploi et de lier les dispositifs existants, pour bénéficier d'une véritable politique de suivi évaluation. On a donc une volonté forte de lier les deux démarches, qui par ailleurs étaient déjà proches sur le fond. Il avait également été prévu que des indicateurs spécifiques au Pacte Occitanie soient déclinés tout au long de sa mise en œuvre, et enrichis par le CREFOP.

« Mon rôle sur le Pacte est un rôle de coordination et transversalité, la direction de la formation c'est conséquent. J'ai donc le rôle de récolter des données auprès des services et de procéder ensuite au suivi de l'état d'avancement des projets mis en œuvre avec le Pacte, et également des points faits en CREFOP. » (Région – mars 2022)

L'économie générale du Pacte est détenue et pensée par les directeurs des différents services de la DEF. Cependant, il n'existe pas au sein de la Région de cellule de pilotage à proprement parlé. Des réunions thématiques sont régulièrement organisées sur une action en particulier, entre l'ensemble des directeurs dans une logique de transversalité, mais ne sont pas dévolues exclusivement au Pic.

Cette dimension transverse du PIC est ainsi difficile à traduire dans les faits entre les différents services de la Région. Le lien entre le SPRO et le PIC, du point de vue du pilotage opérationnel est difficilement lisible. Une interrogation de fond émerge : quelle est le chaînage entre l'accompagnement des publics **depuis la fin de leur scolarité jusqu'à l'accès à l'emploi en passant le cas échéant par des étapes de formation**. Ce chaînage serait potentiellement sujet à des ruptures à plusieurs moments clés et

notamment à la fin du parcours scolaire et après des actions de formation. Cette continuité de parcours n'a pas été véritablement travaillée dans le cadre du Pacte et surtout interroge la Région, mais également d'autres partenaires, sur la répartition institutionnelle des compétences. La Région précise qu'aujourd'hui au titre de ses compétences elle ne maîtrise pas l'ensemble de la chaîne menant à la formation et à l'emploi et qu'elle ne pilote pas institutionnellement le réseau d'orienteurs et prescripteurs. Elle ne pilote pas le SPE et a finalement peu de prise directe sur la prescription et l'accompagnement, étapes de parcours qui sont aujourd'hui principalement à la main de Pôle Emploi et du réseau des Missions Locales. Ces dernières notamment sont réputées difficilement mobilisables compte tenu de leur structuration (associations locales, les Associations Régionales des Missions Locales n'étant qu'un échelon de représentation et non de direction).

### **Un appui formel sur le CREFOP qui ne constitue pas cependant une instance stratégique du PIC**

En Occitanie, le CREFOP est présenté comme l'instance régionale de coordination des politiques emploi, formation et orientation professionnelle. Il est caractérisé par une double présidence Etat (préfet de région), Région (présidente de Région). Trois commissions sont présentes, une présidée par l'Etat (emploi), une par la Région (Orientation) et une par les partenaires sociaux (anticipation des besoins en compétences et alternance). Le Carif Oref assure le secrétariat permanent du CREFOP Occitanie. Le CREFOP joue un rôle d'articulation qui est bien endossé. De fait, cette instance réunissant l'ensemble des acteurs intervenant sur les politiques emploi formation<sup>1</sup> s'est avérée être le cadre naturel pouvant abriter le pilotage du Pic/Pacte. Il a donc été prévu que des points réguliers sur le Pacte et le PIC soient fait dans le cadre de ces instances.

Le CREFOP a notamment joué son rôle d'articulation dès la phase de lancement du PIC L'Etat local ayant été mandaté par la DGEFP et le HCC pour assurer la coordination et la validation du renfort des fonds alloués aux OPCO, dédiés aux POEC, la DREETS a pris l'initiative de réunir la Région, Pôle Emploi, l'Etat et les OPCO dans le cadre du CREFOP pour s'assurer de la cohérence du déploiement des fonds.

Le CREFOP avait pour ambition, tel qu'il est écrit dans le Pacte, de permettre le partage régulier de la vision globale de l'avancement des projets ainsi que d'opérer un rôle d'observation, de suivi et d'évaluation des besoins, tout en consacrant des séances particulières au Pacte. Il était également prévu que le CREFOP puisse intervenir pour modifier des actions du Pacte, dans le but de mettre en place un plan vivant et adaptatif.

- Gouvernance Etat/Région : un rendez-vous annuel entre la Région et l'Etat (national à travers le HCC et local), et dans le cadre des réunions bilatérales Etat local / Région.
- Gouvernance territoriale au niveau des bassins d'emploi avec la volonté de constituer des équipes projet alliant la Région, les UT de l'état local et les partenaires. Il a d'ailleurs été dévolu un poids important aux maisons de Région. L'animation territoriale avait vocation à être articulée avec celle effectuée dans le cadre du SPE.

Le fonctionnement du CREFOP en amont du Pacte est vécu par les partenaires comme une instance qui n'est pas réellement décisionnaire, mais qui participe à l'information de tous. Certains partenaires sociaux

---

<sup>1</sup> Pour l'Etat (DREETS, DRAAF, DREAL, DRJSCS, DRAC, Région Académique), pour la Région (Présidente et 6 représentants du conseil régional), pour les organisations professionnelles d'employeurs (CPME, MEDEF, U2P, FRSEA, UDES, FESAC), pour les organisations syndicales des salariés (CFDT, CFE/CGC, CFTC, CGT, FO, FSU, UNSA), pour les chambres consulaires (CRA, CCIR, CRMA), pour les opérateurs (Agefiph, APEC, ARML, ARS, Cheops, Carif-Oref, CESER, COMUE, COREPS, ONISEP, Pôle Emploi, Transitions Pro).

la qualifient cependant de « chambre d'enregistrement », mais il semble que l'instance ait déjà vécu un renouveau en amont de l'arrivée du Pic.

« La genèse du PIC a été faite en même temps qu'un nouveau souffle au niveau du CREFOP. Le CREFOP c'était un peu la chambre statutaire d'enregistrement, avec une formation très descendante qui ne convenait à personne. Sous l'impulsion de l'ancienne VP du CR, en charge de l'emploi orientation, formation professionnelle, ça ne la satisfaisait pas, au niveau de l'Etat ça n'allait pas, les partenaires sociaux on avait un strapontin donc du coup c'est cette interrogation qui a amené à la création de cette commission 3. Le PIC est arrivé petit à petit par là. » (Organisation syndicale – mars 2022)

Le Pacte a ainsi été présenté aux partenaires sociaux dans le cadre du CREFOP. Si ces derniers n'avaient pas participé au séminaire initial, ils s'accordent à dire qu'ils ont découvert le Pacte une fois rédigé. Cependant, les partenaires estiment qu'une dynamique positive en termes de dialogue quadripartite s'est trouvée au moment de la genèse du Pacte. Les partenaires ont ainsi pu faire des retours sur le contenu de ce dernier pour le faire évoluer à la marge. A la suite des échanges et de l'enrichissement du contenu, les partenaires sociaux ont proposé de prolonger la dynamique en devenant signataires du Pacte, non pas dans une logique d'affichage politique mais bien de participation à la vie du Pacte. Dans l'ensemble, même si les partenaires n'ont pas été parties prenantes de l'élaboration du Pacte, les organisations se sont ralliées au projet qu'ils trouvaient cohérent. De plus, la reconnaissance collective de l'inscription dans la continuité avec le CREFOP a participé à mobiliser les partenaires sociaux. Ainsi, si le quadripartisme n'est pas totalement remis en question concernant la genèse du Pacte, il est cependant nuancé. Les acteurs ont certes pu s'exprimer, une dynamique s'est trouvée, mais le poids des partenaires sociaux reste limité.

« Oui on a été entendu mais c'était trop tard. A la limite on nous a plutôt présenté le plan, les actions, à ce moment-là on en discute mais c'est trop tard, même s'il y a des choses très bien. La forme pas tout à fait bien organisée. On a souvent découvert des nouvelles actions au moment où on nous les présentait, on ne peut pas dire que ce qui est présenté n'est pas intéressant mais c'est un constat. On ne peut pas dire qu'on était en amont, une présentation des différents outils. Des nouveaux qu'on a découvert en dernière minute, qui certes bien. » (Partenaires sociaux – mars 2022)

### **Le CREFOP, une instance de partage d'information qui laisse dans un premier temps entrevoir le jeu des relations entre l'Etat et la Région**

Tout au long de la vie du Pacte, le CREFOP a été désigné comme l'instance de partage et de mise en visibilité des avancées du Pic/Pacte. L'Etat et la Région ont réalisé un point par an en bureau du CREFOP, et le Pic/Pacte pouvait également être abordé au sein des différentes commissions sur les thématiques concernées.

Du point de vue des partenaires sociaux, le CREFOP s'est avéré être un rendez-vous manqué. Si l'association des partenaires a suivi une dynamique positive lors de la naissance du Pacte, comme explicité en amont, les partenaires sociaux s'avèrent globalement déçus du suivi mis en œuvre dans le cadre du

CREFOP. La crise sanitaire est venue perturber fortement le déroulé des sessions. Le recours à la visioconférence a de fait impacté la vie de l'instance, plusieurs réunions n'ayant d'ailleurs pu avoir lieu. De plus, la Région est parfois perçue comme un partenaire « opaque », les partenaires estimant notamment ne pas avoir eu de vision précise sur l'utilisation des crédits du Pacte. Si le CREFOP n'a pas été une instance véritablement décisionnaire, il semble qu'elle ait tout de même joué son rôle de partage d'information entre les partenaires.

« L'Etat et la Région, ils se rencontrent, ils négocient, on discute, notamment quand l'Etat alloue des enveloppes. Ils sont assez transparents, le directeur adjoint du travail est assez transparent sur ça, et je pense qu'au sein du CREFOP, c'est le lieu où on peut les aider à s'ajuster, à donner de l'agilité et de la cohérence de ce qu'ils font les uns les autres. » (Partenaires sociaux – mars 2022)

En fait, le CREFOP a laissé entrevoir tout au long de la mise en œuvre du Pacte les problématiques d'articulation entre l'Etat et Région. Globalement, les partenaires sociaux estiment que le suivi évaluation du Pacte n'a pas été à la hauteur des promesses. Certains estiment que le bilan intermédiaire du Pacte présenté en instance ne donnait pas véritablement à voir ce qui avait été fait dans le cadre du Pacte, avec un manque de retour qualitatif sur le retour de certaines actions.

« Les partenaires sociaux, on est aussi parties prenantes du fait d'avoir signé le Pacte, ce n'était pas pour faire beau pour la photo, ça veut dire l'engagement des partenaires dans la dynamique. Mais c'est clair que là on a un peu l'impression que c'est plus un jeu Etat Région avec des choses qui se passent bien ou pas, et suivant si ça se passe bien ou pas bien on le retrouve dans le CREFOP. On le retrouve dans la qualité des échanges au niveau du CREFOP. » (Partenaires sociaux – mars 2022)

Plusieurs partenaires sociaux plaident pour un renforcement du rôle du bureau du CREFOP pour le pilotage du Pic avec davantage de critères d'évaluation comme c'est le cas dans le cadre du CPRDFOP. Aujourd'hui le Pic Pacte apparaît essentiellement comme une affaire Région/Etat.

Si la volonté de la Région était d'inscrire le pilotage du Pacte dans la lignée de celui mis en œuvre avec le CPRDFOP, il s'avère que cette orientation n'a pas été déclinée concrètement par la suite. Il semble en effet que le suivi du Pacte se soit cantonné au suivi des crédits Etat. Au vu de la complexité de l'écosystème et de la multitude d'acteurs intervenant sur le sujet, la Région estime qu'il aurait été pertinent de mettre en place un suivi concerté avec le CPRDFOP.

« De mon point de vue transversal, je pourrais regretter le fait qu'on n'a pas eu de pilotage concerté avec le CPRDFOP. C'est intéressant parce que dans le domaine de l'emploi formation, il y a une myriade d'acteurs qui interviennent sur des objectifs un peu comparables. C'est dommage de mettre en œuvre un Pacte aussi ambitieux budgétairement et de ne pas lier avec ce qu'il se fait déjà et de ne pas donner à voir complémentarité avec les dispositifs à mettre en œuvre. Le gros enjeu c'est d'avoir une politique de suivi évaluation qui tienne la route. Le fait que l'Etat intervienne sur le Pic c'est une bonne chose mais cela ne veut pas dire que l'Etat pilote, le CPRDFOP est le cadre, posé par la loi, et piloté par la Région.

Pour moi c'était ça le cadre, on aurait dû mailler le tout. On est dans des jeux d'acteurs. » (Région – mars 2022)

## 2.2. Une gouvernance qui évolue

### **Une gouvernance qui ne permet pas d'articuler dans un premier temps l'ensemble des dimensions du Pic sur le territoire**

La gouvernance déployée lors de la déclinaison régionale du Pic en Occitanie présente plusieurs caractéristiques qu'il est nécessaire de rappeler. La gouvernance stratégique et opérationnelle **ne se traduit pas par une instance de pilotage et d'échanges régulière**. Le CREFOP est un lien de partage, voire de débat mais ne constitue pas une instance de pilotage stratégique. A la naissance du Pic Pacte en Région il n'y a pas eu de réflexion partagée sur la mise en place d'une instance qui réunirait les acteurs clés concernés par les Pic Pacte et notamment l'Etat, La Région, Pôle Emploi et les grands réseaux d'orienteurs prescripteurs (Missions Locales, Cap Emploi mais aussi Conseils départementaux pour les bénéficiaires du RSA). L'acteur départemental est singulièrement absent et éloigné du processus.

Le système de gouvernance mis en place **ne permet pas d'embrasser l'ensemble des enjeux du Pic notamment du point de vue de la construction de parcours sans couture et de la mobilisation des publics les plus éloignés des processus de qualification**. La gouvernance décrite porte sur l'objet du Pacte. Cette gouvernance ne s'incarne pas par exemple dans le Service Public de l'Emploi Régional, ce qui aurait pu permettre de faciliter les liens entre les politiques de l'emploi et la formation ou encore de faciliter le dialogue entre le réseau de prescripteurs (Pôle Emploi, Missions Locales, Cap emploi). Toutefois la Région considère qu'elle n'a pas à rendre compte de son action dans le cadre d'une instance pilotée par l'Etat.

**Les échanges Etat Région**, en début de processus, passent essentiellement par des réunions annuelles organisées par le Haut-Commissariat aux Compétences. L'Etat local considère que non seulement il n'a aucune visibilité sur ce qui se fait dans le cadre du Pacte (à l'exception des bilans réalisés à l'occasion des visites sur place du HCC) mais de plus il a lui-même peu de visibilité sur le déploiement des programmes nationaux du Pic.

Enfin, la place des Conseils Départementaux dans l'ensemble de l'écosystème du Pic/Pacte est peu pensée et peu travaillée. Alors que les allocataires du RSA constituent un public particulièrement important quantitativement et qu'il s'agit de fait d'un public prioritaire du Pic, la place du département comme chef de file des politiques d'insertion, prescripteurs/orienteurs potentiels des publics qu'ils accompagnent directement, voire comme co-financeurs de formation lorsque les collectivités ont fait ce choix, ne fait pas l'objet d'une réflexion particulière ou d'actions volontaristes dans le cadre du Pacte. Les départements sont impliqués dans le cadre des plans et de la gouvernance qui est mis en place dans le cadre des Programmes Départementaux d'Insertion et des Pactes Territoriaux d'Insertion. A ce titre un dialogue, voire des conventions bilatérales peuvent être signées avec la Région. Ces différents cadres n'épuisent cependant pas la question de l'accès à la formation des allocataires du RSA, lesquels accèdent relativement peu à la formation hormis lorsqu'ils sont inscrits à Pôle Emploi. Le Pacte, de ce point de vue, change peu la situation, les départements rencontrés dans le cadre de ces monographies maîtrisant peu la connaissance et les enjeux du Pic/Pacte. Les départements peuvent ainsi développer des offres similaires à celles développées dans le Pacte pour les allocataires du RSA. Des offres relatives à la prise en compte

des soft skills, des offres permettant la mobilisation et l'élaboration de projets professionnels, des offres relatives à la mobilité... Toutes ces offres ne sont pas aujourd'hui coordonnées entre les différentes institutions, le Pacte ne constituant pas aujourd'hui un espace de régulation de ces offres.

« On a plusieurs champs ouverts avec la Région, mais le constat aujourd'hui, le Pic/Pric est peu repéré de nous, on a peu de données, et aujourd'hui c'est assez éloigné, pour le public qu'on accompagne nous CD d'accéder à cette offre. On a des chantiers identifiés avec la Région, maintenant il faut concrétiser. C'est une offre très complexe et pas forcément adaptée. La question c'est comment on adapte l'offre de la Région à ces publics en insertion au niveau départemental et comment faire en sorte qu'elle soit appropriée pour des publics qui ne sont pas ceux de la région. » (Conseil Départemental – mai 2022)

En revanche, le cadre du Service Public de l'Insertion et de l'Emploi (SPIE) (lors des premières années) semble plus structurant en provoquant une réflexion sur les parcours et la place de la formation dans ceux-ci. La volonté de mettre en place des parcours « intégrés » avec un volet formation et un accompagnement sur mesure pour répondre à des secteurs en tension de recrutement, facilite l'émergence d'une réflexion territoriale où le Pacte avec ses dispositifs Innov Emploi Recrutement (FIER) devrait avoir toute sa place. Cependant, les liens développés sont ponctuels et ne constituent pas réellement une véritable dynamique partenariale.

#### **Une gouvernance qui évolue au fur et à mesure de l'avancement du Pacte.**

Fin 2022 et début 2023 la gouvernance du Pacte évolue. Dans le contexte de la fin de la mission du Haut-Commissariat aux Compétences, à la faveur de renouvellement de cadres et aux renforts humains qui interviennent au sein de la DREETS, Etat et Région ainsi que Pôle Emploi se réunissent dorénavant tous les mois pour travailler sur le Pic/Pacte. Ces réunions permettent notamment de s'interroger et de chercher des solutions sur les problèmes de prescriptions pour alimenter les différents dispositifs du Pic/Pacte. **C'est paradoxalement à la fin du Pacte que les principaux partenaires détenant les clefs de l'offre et de la demande s'interrogent ensemble et de manière approfondie** (par l'organisation de groupes de travail) sur les évolutions à apporter à l'écosystème accompagnement/formation/insertion/access à l'emploi.

### **3. Des articulations entre les différentes échelles très complexes**

L'étude de la gouvernance pose la question de l'articulation des différentes échelles de décision et de mise en œuvre du Pic/Pacte. Deux niveaux doivent être pris en compte. L'articulation entre le niveau national et régional tout au long de la vie du Pacte et la prise en compte du niveau infra-régional pour la déclinaison de la politique formation sur les différents territoires.

### 3.1. L'articulation entre le niveau national et régional est difficile

Cette difficulté à bien articuler une initiative nationale, le PIC et ses différents dispositifs, et les politiques régionales de formation à l'échelle des territoires se vérifie dès la phase de négociation du Pacte.

#### **Un processus de négociation entre l'Etat national et les Régions qui laisse peu de marges de manœuvre à l'échelon local de l'Etat**

Dans la mesure où nous pouvons reconstruire a posteriori le processus de négociation du Pic/Pacte, il apparaît que celui-ci laisse relativement peu de marges de manœuvre à l'échelon territorial de l'Etat. La construction du Pic et sa déclinaison régionale sous forme de Pacte dès l'origine accordent de fait une place limitée aux échelons déconcentrés. Sur les territoires, le processus de contractualisation prolonge la dynamique initiée par l'échelon national. L'Etat local dispose de peu de moyens et de latitude pour négocier.

La compétence formation étant une compétence décentralisée aux Régions, l'Etat a fait le choix pour la mise en œuvre de l'engagement de ne pas modifier la loi relative aux partages de compétences entre les Régions et l'Etat ce qui aurait été long et d'une issue incertaine, mais de contractualiser avec les Régions.

**L'Etat réinvestit ainsi de manière significative dans la formation, mais en s'appuyant sur les autorités compétentes et légitimes.** Le Pic et sa déclinaison régionale ne se substituent pas ainsi aux choix des Régions **mais viennent étayer les efforts entrepris dans une logique de contractualisation.** Ce mode de faire suppose des équilibres subtils dans les rapports Etat et Régions. L'Etat revient sur cette compétence mais sans la remettre en cause telle qu'elle est exercée, ni rien imposer tout en s'autorisant une observation et une influence sur ce qui va se mettre en œuvre très concrètement. **Ce choix formellement respectueux des compétences régionales place l'Etat dans une logique de négociation politique avec l'ensemble des Régions.** Cela suppose la mise en place d'un dialogue politique avec celles-ci d'où le choix de la mise en place du Haut-Commissariat aux compétences. Ce pilotage politique s'affirmera au fil des années et se traduira par des échanges directs et réguliers entre le Haut-commissariat et les Régions, que cela soit pour faire des points réguliers sur le déploiement du Pic/Pacte ou encore s'impliquer dans la négociation d'avenants aux conventions signées. Un dialogue « fructueux » s'engage ainsi aux dires de la Région Occitanie entre le Haut-Commissariat et l'instance régionale.

**Ce choix en termes de pilotage résulte semble-t-il d'une analyse assez lucide des forces et faiblesses de l'Etat au niveau central et territorial.** Selon nos interlocuteurs qui sont intervenus à l'époque dans la conception et dans la mise en place du Pic, le constat était simple. L'Etat du fait de la décentralisation et du transfert des compétences ne disposait plus des ressources et de compétences pour déployer de manière efficace le PIC à l'échelle territoriale. A l'époque les Direccte et dorénavant les DREETS n'étaient pas selon le diagnostic posé en capacité de piloter efficacement ce déploiement. Celui-ci devait donc relever d'une « task force » (le Haut-Commissariat) en lien avec la DGEFP. Ce choix introduit une « dyarchie » dans le pilotage et **complexifie potentiellement le rôle des échelons territoriaux.** Ceux-ci sont, sur le plan opérationnel, « contournés » par l'intervention directe du Haut-Commissariat qui est en lien avec les régions.

Les modalités de pilotage retenues témoignent de la volonté de déployer rapidement le PIC à l'échelle régionale. Même si le PIC dispose d'un temps long par rapport à d'autres programmes (comme le plan

500 000), son ambition transformatrice suppose d'initier rapidement sa mise en œuvre, d'où sans doute, le sentiment « de manque de réglages » que vont ressentir de nombreux acteurs sur le terrain.

Un autre choix stratégique s'avère potentiellement lourd de conséquences : **le mode de calcul des enveloppes Pic pour chacune des Régions acceptant la contractualisation**. Le choix effectué a été de figer l'effort budgétaire de chacune des régions précédant la mise en œuvre du Pacte. Concrètement l'Etat a pris en compte les sommes allouées par chaque Région en 2017 à la formation comme point de référence. L'Etat a ensuite calculé une enveloppe financière pour chaque Région en prenant en compte différents critères contextuels et notamment le nombre de demandeurs d'emplois. L'enveloppe financière PIC/Pacte est considérée comme acquise pour la Région dès lors que les sommes consacrées à la formation, durant les années de mise en œuvre du Pacte, excèdent la somme consacrée en 2017 à la formation. Ce point de référence forme ainsi le « socle » pour chaque Région. L'enveloppe mobilisable dans le cadre du Pic/Pacte n'est ainsi pas calculée par rapport à l'effort de formation déjà réalisée par la Région par habitant par exemple. Cela signifie qu'une Région qui investissait déjà beaucoup dans la formation devra potentiellement au titre du Pacte investir autant qu'une région qui investissait peu. Ce choix est délibéré au plan national. **Il s'agissait de ne pas compenser un éventuel sous-investissement de la Région et de garantir l'engagement financier des collectivités et de se prémunir ainsi, de tout effet de substitution des fonds régionaux par les fonds du PIC**. Cependant ce choix implique un effort marginal très conséquent pour les régions qui partaient déjà d'un point très haut en termes d'investissement par habitant.

#### **Un Etat local qui considère qu'il n'a pas eu les moyens pour négocier et piloter le Pic et le Pacte**

L'Etat local via la Direccte puis la DREETS considère ne pas avoir « eu la main » sur la négociation du Pacte. Plusieurs facteurs sont invoqués. Sur le fond, les **représentants de l'Etat ont pu s'interroger sur leur légitimité à faire valoir la volonté de l'Etat sur une compétence décentralisée**. La posture des agents de l'Etat a ainsi pu être particulièrement inconfortable. Comment promouvoir les objectifs du PIC qui peuvent leur paraître légitimes alors que la Région peut faire valoir une position politique ferme concernant la maîtrise de leurs choix sur les orientations en matière de formation ?

« L'Etat est arrivé avec des gros moyens financiers et une ambition du PIC, de dire que la plupart des métiers demain vont changer et investir massivement sur les compétences. Qu'est-ce qu'on fait de différent, comment prioriser sur les emplois en tension ? Sur nos publics en difficulté ? Et la Région a dit on ne négocie pas sur les compétences de la Région, ce sont nos compétences. Donc si vous voulez abonder vous abondez. Sur le fond politique ils ont bloqué et ont dit 'vous pouvez vous inscrire dans nos politiques quantitativement et financièrement mais vous ne négociez pas nos orientations'. » (Services de l'Etat – septembre 2021)

Cette absence de légitimité perçue n'a pas facilité le positionnement de l'Etat local et en tout cas ne l'a pas incité à négocier et faire valoir fortement ses priorités, d'où le sentiment de ne pas avoir eu la main pour rédiger le Pacte.

A ce défaut perçu de légitimité, **s'est ajouté le manque de ressources et de moyens humains**. Les constats locaux convergent ainsi avec le diagnostic préalable au déploiement du Pic effectué au plan national. La DREETS ne dispose ni des effectifs suffisants ni des compétences pour négocier réellement

avec la Région. Ainsi l'Etat déclare pouvoir mobiliser au maximum deux ETP sur le PIC (des postes de chefs de services) contre plus de 200 personnes au sein de la direction de la formation de la Région. L'Etat local pointe la disparition des compétences en matière de formation compte tenu du transfert historique de cette compétence à la Région.

Enfin, la négociation du Pacte aurait été entravée par **l'injonction perçue à contractualiser au plus vite avec la Région**. Compte tenu de la complexité du sujet notamment du point de vue de la mécanique financière, les discussions se sont focalisées sur des problèmes techniques. L'objectif aurait été de réussir absolument la contractualisation ce qui aurait de fait placé en position de faiblesse l'Etat local.

**Ce contexte des négociations (manque de légitimité, délais) vient questionner au fond la posture de l'Etat dans le cadre de politiques contractualisées.** Quelle posture adopter lorsqu'on n'est pas en position d'imposer des orientations mais qu'on est en financeur ? Dans quelle mesure faut-il créer un rapport de force avec la Région ? Quel appui peut fournir le niveau national au niveau territorial pour légitimer et appuyer son intervention ?

Selon les agents de l'Etat les réponses à ces questions peuvent être diverses. En tout état de cause la situation apparaît comme relativement peu confortable dès cette période de négociation et de mise en place.

**Une négociation « opaque » pour la Région mais finalement le sentiment d'un rapport de confiance avec l'Etat**

Du côté de la Région, la phase de négociation est présentée comme moins problématique. La posture politique de la Région du fait de sa légitimité sur la compétence formation semble acceptée et respectée par l'Etat, même si celui-ci manifeste de manière récurrente lors des premiers mois de déploiement du Pic qu'il est « aveugle » et ne dispose pas d'éléments détaillés lui permettant de s'assurer du bon déploiement du Pic et de la bonne consommation des crédits.

A posteriori et au vu des difficultés que va rencontrer la Région pour atteindre et ensuite dépasser de manière significative « le socle » sur lequel elle s'est engagée, la Région revient sur le processus de négociation. **Le cadre de celle-ci lui paraît inadapté et d'une certaine manière opaque car elle s'est déroulée essentiellement en bilatéral « Etat/Région » sans prendre en compte l'effort initial de chaque région.** Le calcul du socle lui semble ainsi aujourd'hui injuste et en sa défaveur, car elle éprouve davantage de peine à dépasser son « socle » que celui-ci était élevé.

« Un des écueils du PIC, quand il a été négocié, c'est que l'Etat souhaitait embarquer toutes les régions et donc c'était basé sur une négociation bilatérale, le cadre a été très souple, un peu flou, il fallait adapter le PRIC aux enjeux de chaque région mais il y a un gros inconvénient, ça a figé la situation de 2017 jusqu'à 2022. Les régions, on contractualise un socle sur ce qu'on dépense en 2017, et chaque euro dépensé au-dessus est couvert par le PIC. Ces socles sont très variés parmi les régions. Nous on est historiquement très volontaire sur la formation, niveau haut (choix politique) et aussi niveau de chômage élevé. On se retrouve avec un socle qui en euros est le plus élevé de France. On est la région qui dépense le plus par habitant, en moyenne 70M de plus que la moyenne des autres régions. » (Région- septembre 2021)

Cette négociation en bilatéral et la contractualisation qui en a résulté sont aujourd'hui considérées par la Région comme peu transparente même si à l'époque la Région considérait qu'elle avait la capacité d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée.

« On pensait honnêtement qu'on allait y arriver car on avait une bonne politique de formation et de bons résultats. On était un peu tout feu et tout flamme et comme on avait déjà de bons chiffres sur des publics éloignés de l'emploi, qu'on avait du préqualifiant, c'était possible de faire encore mieux que ce qu'on faisait. » (Région – septembre 2021)

Cette phase de négociation reste finalement positive de la part de la Région sur le plan des relations politiques et contractuelles. Les acteurs régionaux témoignent d'un sentiment de confiance, de respect des compétences de la Région.

Ce sentiment de confiance est également fortement alimenté par les échanges directs avec le Haut-Commissariat aux Compétences, échanges qui donnent toute satisfaction à la Région, mais qui de fait contribuent à relativiser le poids du pilotage régional de l'Etat.

« On a eu des bonnes relations avec l'Etat notamment l'Etat au niveau central, plus que le territorial. Le HCC a toujours été facilitateur quand on avait des points de blocage au niveau DREETS ou DGEFP. Quand on avait une idée un peu innovante, sortir un peu des clous c'était possible. » (Région – septembre 2021)

### **Des dispositifs nationaux qui viennent perturber l'équilibre sur le territoire**

**Le Pic repose sur une approche régionale mais également sur des programmes nationaux.** Ceux-ci sont supposés introduire de l'innovation dans l'écosystème existant et compléter la palette d'intervention. Des moyens sont ainsi mobilisés sur plusieurs appels à projets nationaux, pilotés pour la plupart directement par l'échelon national, à l'exception du programme repérage des « invisibles » qui lui est piloté par l'échelon régional de l'Etat. Ces différents appels à projets vont ainsi, notamment les premières années du PIC « atterrir » en Région sans que les échelons régionaux ne soient consultés en amont sur les besoins des territoires, les porteurs potentiels. Plus en aval, ces interlocuteurs régionaux en DREETS sont souvent mal voire peu informés sur les lauréats des différents appels à projet, ce qui vient encore altérer leur capacité de pilotage.

Les appels à projet nationaux doivent également répondre aux des lacunes de l'écosystème formation/accès à l'emploi existant. Il en va ainsi, au moins au plan théorique, de l'Appel à Projets Invisibles qui permet d'aller vers les publics éloignés des institutions et devrait faciliter leur accrochage au droit commun. Sur un autre registre le programme Hope répond à des besoins particuliers d'accompagnement d'une catégorie de publics. Quant aux programmes Prépa apprentissage et Prépa compétences, ils sont susceptibles de constituer les indispensables étapes de parcours pour faciliter l'accès à la formation et au développement des compétences pour des publics jeunes qui ont besoins d'appuis significatifs. **Toutes ces initiatives nationales auraient supposé une articulation fine avec les territoires pour optimiser leur intégration dans les écosystèmes régionaux existants et pour faciliter leur mise en œuvre.** La question de l'intelligence de l'ensemble de cet écosystème Pic par les acteurs territoriaux, implique la mise en place d'une information et d'une animation forte de l'échelon central vers les échelons territoriaux et ceci, dans un temps contraint.

**Les échanges avec les partenaires au niveau national et régional laissent entrevoir que ces plans structurants ont été pensés dans une acception nationale, sans être suffisamment en lien avec les échelons territoriaux.** A part le programme « Repérer et mobiliser les publics invisibles » piloté par l'Etat local, et le programme Hope, piloté par Pôle Emploi, le reste des dispositifs nationaux sont pilotés au niveau national. Ces dispositifs ont souvent été perçus par les acteurs comme parachutés sur le territoire.

Du côté de l'Occitanie, le déploiement des dispositifs nationaux a eu un double effet et constitue en cela un exemple intéressant de cette articulation qui s'est plus ou moins trouvée. D'une part, il est venu renforcer les appréhensions des risques du retour d'un Etat trop présent sur une compétence décentralisée. D'autre part, le déploiement de ces dispositifs a également permis de mettre à l'épreuve la relation partenariale entre l'Etat et la Région et de souligner qu'un dialogue et des résolutions en bonne intelligence étaient possibles. Deux exemples illustrent ce point. Dans les deux cas une concurrence était avérée entre dispositif régional et national. Les partenaires ont réagi pour éviter la superposition des dispositifs. D'un côté, cette articulation s'est soldée par l'abandon par la Région d'un dispositif, de l'autre, par une adaptation du dispositif national sur le territoire.

**L'exemple de Déclis :** La Région Occitanie a imaginé dans son PRF 2019-2023 un nouveau dispositif destiné aux jeunes décrocheurs (mineurs de 16 ans et plus dans diplôme du système scolaire), dans le but de raccrocher ce public pour leur permettre d'acquérir des prérequis nécessaires à une entrée en formation du PRF, à un retour en formation initiale ou à une entrée en apprentissage. Les jeunes entrant sur Déclis doivent réaliser 300 heures, sans rémunération. La Région avait prévu 2 500 places sur le dispositif.

« Sur l'offre de formation on l'a enrichi, et en plus on était sur la création du futur PRF et donc du coup on a créé Déclis à ce moment-là. Cela ressemblait à Promo 16/18 ans. On a été exigeant et on a ouvert à d'autres opérateurs. Cela a fonctionné trois ans depuis 2019, 20, 21. On était très exigeant pédagogiquement on avait des offres intéressantes. » (Région – mars 2022)

Dans le cadre du Pic, l'Etat a déployé l'action nationale Promo 16-18, mise en œuvre par l'Afpa, consistant à accompagner pendant quelques semaines ou mois les jeunes entre 16 et 18 ans, ni à l'école, ni en emploi ni en formation, afin de les remobiliser et les aider à construire leur projet, avec un objectif de 1500 places jusqu'en 2022. Cet appel à projet a été vécu comme directement concurrentiel par la Région. Des discussions ont eu lieu pour tenter de trouver un compromis, la Région souhaitant maintenir le dispositif tout en diminuant le nombre de places prévues. Il a finalement été décidé que la Région renoncerait au programme Déclis en 2022, afin de maintenir la lisibilité de l'existant sur le territoire et d'éviter l'effet concurrence, déjà présent par ailleurs sur le public jeune avec la Garantie Jeunes.

Cette décision n'a pas été sans conséquences pour certains organismes de formation. De fait, le dispositif Déclis a connu lors de son existence des difficultés pour être alimenté. Sur un objectif total de 2500 places, 264 jeunes sont entrés sur le dispositif en 2019 et 396 en 2020. Les organismes de formation qui avaient réussi à sourcer des jeunes ont fait part de leur mécontentement. De son côté, le dispositif Promo 16-18 de l'Afpa rencontre également des difficultés, avec 500 entrées sur un objectif de 1000 places en 2022.

« La Région avait fait Déclis sur les jeunes décrocheurs, que le Pic national a dézingué avec Promo 16-18. Moi j'étais titulaire du marché déclis sur deux départements, on s'est démené pour trouver des stagiaires et cette année il

n’y a plus d’argent. Ça c’est n’importe quoi, ça c’est l’Etat, ce n’est pas le Conseil Régional. » (Organisme de formation – mars 2022)

**Un bon exemple d’articulation est celui de Prépa compétences.** Prépa Compétences s’adresse aux publics éloignés de l’emploi dans le but de renforcer leurs compétences avant d’entrer en formation qualifiante. C’est donc un dispositif de remobilisation, organisé sous forme de parcours courts (20 jours répartis sur deux mois). Là encore, la Région mettait déjà en œuvre un dispositif approchant dans le cadre de son PRF avec Projet Pro (dispositif préqualifiant de remobilisation grâce à la définition d’un projet professionnel). Les négociations entre l’Etat et la Région sur ce point ont été portées au niveau politique avec l’intervention du HCC, aboutissant favorablement pour que le système et l’offre de service du dispositif national ne s’applique pas de la même façon en Occitanie. Le dispositif a donc été raccourci à 6 jours au lieu de 20, dans le but de constituer une passerelle vers les formations du PRF.

**Globalement, les appels à projet nationaux sont peut-être davantage perçus comme déstabilisateurs d’un équilibre territorial que comme outils de facilitation.** Cependant, le dialogue Etat/Région a permis, comme nous l’avons vu d’arrondir les angles dans quelques cas.

#### **Sur un plan opérationnel la difficulté à piloter les appels à projet nationaux**

Excepté l’appel à projet « Repérer et Mobiliser les publics Invisibles », piloté directement au niveau local par l’Etat (DREETS et DDETS), le suivi des autres programmes est effectué au niveau de l’Etat national, au sein de la DGEFP (et notamment, l’appel à projet 100% inclusion, l’action nationale Prépa apprentissage)

Les équipes de la DGEFP au niveau national font le constat d’un manque de ressources pour piloter le PIC et les Pactes, qui ont un impact sur l’articulation entre les dispositifs. Les équipes mobilisées sur ces dossiers au sein de la DGEFP sont peu nombreuses, et se partagent les différents dossiers. Trois personnes sont mobilisées sur le suivi des Pactes régionaux, mais au vu de départs au sein de la direction, ces chargés de mission ont également récupéré le suivi de certaines des actions nationales.

Ces considérations liées aux ressources humaines ont perturbé le pilotage, notamment concernant la prise en compte des doublons sur le territoire. Le manque de lien entre la DGEFP et les DREETS a ainsi participé à un sentiment de frustration au niveau des services déconcentrés de l’Etat, qui ont souffert du manque de vision sur le déploiement de ces actions. Après les premières années de la mise en œuvre du Pacte, il semble que les services centraux de l’Etat aient ajusté leur fonctionnement et s’inscrivent dans une logique qui laisse davantage de place à la concertation et l’articulation.

**L’appel à projet « Repérer et mobiliser les publics invisibles » fait exception :** Le pilotage de cet appel à projet se passe au niveau départemental des DDETS. Si la DREETS n’est pas hiérarchique sur les DDETS, elle a pour autant un rôle d’animation du réseau des unités départementales. La DREETS a organisé l’instruction de l’appel à projet, mais le suivi effectif est territorialisé. Des problématiques de suivi sont remontées par les services départementaux, notamment vis-à-vis du faible niveau de connaissance des sorties de parcours. Les services de l’Etat considèrent tout de même disposer d’une marge de manœuvre dans la sélection des opérateurs sur le territoire, concernant cet appel à projet. De fait, l’Etat local a souhaité diversifier les opérateurs et ne pas retenir l’ARML, notamment à cause de sa volonté de maximiser le recours à l’aller-vers. Les retours de l’Etat concernant la mobilisation des Missions locales sur ce point sont cependant positifs, en particulier pour le projet de la Mission Locale de la Haute Garonne.

Sur le territoire, un constat intéressant est remonté par les services de l'Etat. Le fonctionnement de cet appel à projet repose sur l'articulation entre le repérage des jeunes Neets, et leur mobilisation par la suite, notamment vers la formation professionnelle. Si les Missions locales sont moins performantes sur le premier volet, elles le sont davantage sur la remobilisation, leur cœur de métier. Les projets portés par des opérateurs hors missions locales suivent la logique inverse, d'où l'intérêt et la volonté de l'Etat de diversifier le type de porteurs.

**Les appels à projets nationaux ont pu cristalliser surtout dans les premiers temps de déploiement du Pic les difficultés de pilotage.** Au fur et à mesure du temps, l'information dont bénéficient les échelons déconcentrés de l'Etat semble s'être améliorée. Cela dit, sur le terrain, la profusion de dispositif et la non-maîtrise de ceux-ci par les acteurs locaux continuent à interroger. Comment piloter au mieux la chaîne d'insertion dans ce contexte foisonnant ? Comment articuler tous ces outils dans une logique de parcours ? Le problème reste ainsi entier et ce d'autant plus que d'autres offres nationales continuent à se développer à l'image du dispositif Afest porté par Pôle Emploi en 2022.

### Les difficultés que rencontrent les acteurs pour piloter et suivre le Pacte

- **Du côté de l'Etat, un manque d'indicateurs à toutes les échelles territoriales**

Ces difficultés pour partie déjà évoquées précédemment relèvent de plusieurs facteurs. D'une part la DREETS ne dispose **pas des ressources humaines suffisantes** pour piloter le Pacte comme elle le souhaiterait. En Occitanie, le pacte était suivi par la cheffe du pôle 3<sup>E</sup> (Entreprises, Emploi, Economie) et par le chef de service emploi. À la suite de mouvements de personnel, un nouveau chef du Pôle 3E est arrivé. Ce dernier a d'ailleurs exprimé la volonté de muscler les ressources en interne au sein de la DREETS, par le biais du recrutement d'un ou une chargé.e de mission qui serait notamment responsable du suivi budgétaire. Celui-ci est décrit comme particulièrement difficile et sensible. L'importance des sommes en jeu et la faible lisibilité des DREETS sur l'avancement du Pacte (selon eux) rend complexe ce suivi consomme beaucoup d'énergie et est facteur de stress.

Par ailleurs, l'Etat local **considère manquer d'outils de pilotage et d'indicateurs** permettant d'évaluer finement la mise en œuvre et l'impact des actions. Ce point est particulièrement intéressant car les acteurs se renvoient la responsabilité du manque d'indicateurs de suivi et d'évaluation. La Région se déclare surprise de l'absence d'indicateurs détaillés demandés par l'Etat alors même qu'elle considérerait comme très légitime de devoir en fournir. Parallèlement l'Etat déclare être « aveugle » et considère que la Région manque de transparence. L'Etat dispose en termes d'indicateurs le nombre d'entrées en formation qu'il peut référer aux objectifs formalisés dans le cadre du Pacte et qu'il peut comparer aux données du socle retenu initialement.

Le manque d'indicateurs fins est également ressenti pour Les appels à projet nationaux et notamment « repérer les invisibles ». L'outil de remontées de données, le collecteur, est du point de vue des services de l'Etat trop pauvre en données qui permettraient un suivi effectif et un véritable pilotage local, comme développé précédemment dans le point 3.1 de l'axe 1.

Concernant le Pacte, à défaut de la production d'indicateurs spécifiques sur chaque fiche action (comme cela avait été prévue initialement) et à défaut d'indicateurs de pilotage stratégiques et qualitatifs (comme mesurer les taux de passage entre préqualifiant et qualifiant) l'exercice évaluatif est provoqué par la réunion de bilan annuelle avec le Haut-Commissariat aux compétences. Celle-ci est l'occasion de présenter l'ensemble des actions et de faire un bilan approfondi des difficultés rencontrées.

- **Le Pacte permet des investissements liés aux systèmes d'information, qui visent un effet transformatif à moyen terme**

La Région a fait le choix de mobiliser les montants financiers apportés par le PIC pour opérer des investissements de long terme, qui poursuivent plusieurs objectifs. L'un des chantiers initiés par le Pacte est notamment l'adoption d'un outil d'émargement électronique des stagiaires. Cette action vise trois objectifs, la simplification administrative pour les organismes, la sécurisation pour la Région en termes de suivi de l'offre et la réalisation de gains de productivité. La Région a l'ambition que ce projet permette un gain de temps, réinvesti dans du suivi qualitatif (pour les organismes d'une part, et aux services de contrôle de la Région d'autre part).

« L'émargement on y réfléchissait depuis plusieurs années, on n'avait pas avancé beaucoup. **Le PIC a accéléré pour faire cela.** Le coût est énorme pour une région, de fait pour nous cela aurait été coûteux. [...] Pour une fois c'est une évolution informatique qui a une vraie incidence quantifiable, visible sur un gain de productivité, sur l'évolution de la charge de travail et les méthodes. Là on passe de PDF à repointer à la main à quelque chose d'automatisé plus fiable. Si ça fonctionne pour les organismes et la Région on va avoir un gain en termes de charge tout en améliorant le système plus la sécurité, et mon objectif, c'est de concentrer les moyens de gestion et contrôle sur le forfait parcours et évoluer sur un contrôle plus qualitatif. »  
(Région – mars 2022)

Chantier national, le rattachement du SI de la Région à Agora est également entièrement financé par le Pacte. L'évaluation du Pacte a permis de mettre en lumière que le suivi des données des stagiaires de la formation représentait en effet un enjeu de taille pour les régions. Aujourd'hui, les données disponibles ne permettent pas de systématiser la comparaison entre régions et avec le niveau national, mais le rattachement à Agora est porteur d'espoir d'améliorations.

« Concernant la proportion de demandeurs d'emploi ayant une RQTH en Occitanie, je ne sais pas si la moyenne nationale est au-dessus ou en dessous. Si grâce à Agora on peut comparer, ça aide la stratégie. Pour l'instant on ne peut pas se comparer mais ça devrait être possible à court moyen terme. Agora Hub nous permettrait de connaître tous les positionnements faits par n'importe qui. Aujourd'hui ils ressaisissent tous les OF, demain l'idée avec Agora c'est d'automatiser tout cela. Agora permettrait d'avoir le numéro Pôle Emploi, le passé et le parcours de la personne. On pourrait ainsi récupérer toutes les pièces. » (Région – septembre 2021)

**Il est aujourd'hui trop tôt pour apprécier la plus-value de ces outils. Cependant, il est certain qu'ils répondent à un besoin tant en termes de production de données pour piloter que de simplification pour produire l'ensemble de ces données et les fiabiliser.**

## 3.2. Un PIC peu territorialisé

Si les articulations entre le niveau national et régional s'avèrent complexe, la déclinaison du PIC à l'échelle territoriale est particulièrement floue. Dans sa conception même le PIC/Pacte est peu territorialisé. Au niveau de sa mise en œuvre et du pilotage des dispositifs il souffre d'un manque de cadre et de processus pour le réguler d'où une appropriation très faible par les échelons territoriaux de la philosophie du PIC et de ses principaux dispositifs.

### **Le PIC/Pacte est peu territorialisé dans sa conception**

A l'exception du programme « repérer les invisibles » impulsé par le niveau national mais piloté régionalement et porté par les DDETS tous les autres programmes nationaux atterrissent brutalement sur les territoires. Les échelons territoriaux de l'Etat mentionnent courir après l'information pour savoir quels sont les opérateurs qui sont lauréats de tels ou tels programmes (notamment le programme 100% inclusion). Cette méconnaissance obère toute velléité de pilotage et de mise en cohérence des dispositifs. De surcroît ce défaut d'information décrédibilise les échelons territoriaux auprès de leurs partenaires. A contrario le programme « repérer les invisibles » s'est décliné en coopération étroite avec les échelons territoriaux, ce qui au moins assure un minimum de visibilité à ceux-ci sur la mise en œuvre de l'action.

Quant aux programmes pilotés dans le cadre du Pacte ils n'ont pas fait l'objet d'une co-élaboration au plan territorial que cela soit avec la DREETS ou avec la Région. Les échelons déconcentrés de l'Etat ont été consultés pour remonter un avis mais n'ont pas participé à l'élaboration du programme.

Du côté de la Région, si le séminaire initial qui a donné naissance au PIC/Pacte a permis d'associer formellement le service territorial de la Région, le Pacte n'a pas été conçu grâce à un diagnostic territorial des besoins (voir notamment le chapitre consacré à la prise en compte des besoins des entreprises, point 1.2 de l'axe IV). Le Pacte a essentiellement consisté à renforcer de manière relativement indifférenciée l'offre existante sans prise en compte des particularités territoriales éventuelles et ce que cela soit pour l'offre qualifiante ou préqualifiante.

### **L'absence d'instances territorialisées pour réguler de manière efficace la mise en œuvre du PIC/Pacte**

L'Etat souligne les difficultés rencontrées pour mettre en place un **pilotage territorial**. Celui-ci n'a pas pu se dérouler comme il l'aurait souhaité dans le cadre des réunions du Service Public de l'Emploi au plan départemental, mais a pu parfois se tenir dans le cadre du Service Public Régional de l'Orientation, cadre préféré par la Région. Les réunions organisées n'ont cependant pas permis d'obtenir des informations territorialisées, faute d'un système d'information pouvant produire des informations à cette échelle. Les échelons départementaux de l'Etat regrettent particulièrement ce manque d'information disponibles à l'échelle territoriale. Ils se sentent particulièrement démunis ne serait-ce que pour avoir une lecture des différents dispositifs qui existent sur leur territoire (qu'ils soient pilotés nationalement par l'Etat ou qu'ils relèvent du Pacte). Lorsqu'ils interrogent le correspondant de la Région au sein de la Maison de la Région, celui-ci n'est pas en mesure également de lui délivrer des informations territorialisées sur l'offre de formation mobilisable territorialement. L'accès à la moindre information est encore plus compliqué lorsque le poste au sein de la Maison de la Région est vacant depuis plusieurs mois.

Les instances où semblent abordées les questions du PIC/Pacte ou plus exactement les offres de formation disponibles sont les Copass. Animées par les Régions elles recouvrent cependant des fonctions différentes selon les territoires (rencontres entre acteurs – actualités de la Région – passage du préqualifiant au qualifiant – examen des parcours des personnes). Si ces Copass peuvent constituer dans certains cas un lieu possible d'information, elles ne constituent aucunement une instance de pilotage du PIC/Pacte. Voir le point 2.2 de l'axe II sur ce sujet.

Cette absence d'instances territorialisées non seulement nuit à l'appropriation du PIC/Pacte mais également à la cohérence des différentes offres entre elles et à la régulation du système d'accompagnement avec les offres de formation. Par exemple sur un territoire, les acteurs notent que Pôle Emploi et les Missions Locales développent chacun de leur côté des actions « d'aller vers » pour alimenter leurs dispositifs d'accompagnement des jeunes (AIJ, CEJ).

Autre exemple, le PIC/Pacte a délégué la mise en œuvre des actions de Français Langues Etrangères à Pôle Emploi. Les actions de FLE ont ainsi été renforcées quantitativement et qualitativement dans le cadre du Pic. Pôle Emploi a ainsi développé une offre FLE renforcée (comportant davantage d'heures) mais à vocation professionnelle. Sur les territoires coexistent ainsi de multiples offres « linguistiques » chacune d'elle occupant un segment précis en termes de ciblage de public et notamment de maîtrise de la langue française. Malgré le renforcement de l'offre FLE à visée professionnelle, le dispositif Lectio financé par la Région au titre de la maîtrise des savoirs de base, l'offre mobilisable sur un territoire ne répondrait pas aux besoins des publics. En effet, le renforcement de l'offre ne concernerait que le FLE à visée professionnelle pour un public ayant un minimum de maîtrise de la langue française et ne concernerait que les demandeurs d'emplois inscrits à Pôle Emploi. Le constat par les acteurs de la complexité de l'offre, de son insuffisance par rapport aux besoins repérés et de la difficulté à construire des parcours cohérents et adaptés n'est pas traité et résolu dans le cadre d'instances partenariales. Chacun des acteurs promoteurs et financeurs d'une partie de l'offre considère que son offre répond aux besoins visés. Voir point 3.1 de l'axe II.

### **Un échelon territorial qui est en difficulté pour s'approprier le PIC/Pacte**

L'absence de dynamique territoriale ne facilite ni la mobilisation des acteurs ni l'appropriation des grands objectifs du PIC/Pacte. Ainsi les Départements alors même qu'ils sont chefs de file des politiques d'insertion, qu'ils accompagnent des publics qui devraient être prioritaires au titre du Pic dans l'accès à la formation sont peu au fait du Pic. Alors mêmes qu'ils sont censés via leurs Programmes Départementaux d'Insertion (PDI) et leur Pacte Territorial d'Insertion (PTI) favoriser l'insertion professionnelle et le cas échéant la montée en compétences des allocataires du RSA, ces acteurs maîtrisent peu la finalité du PIC/Pacte et les différentes offres du PRF qui pourtant pour certaines d'entre-elles sont censées correspondre au public qu'ils accompagnent. Ce déficit d'information est notamment lié au fait que les instances de gouvernance sont aujourd'hui séparées et relativement étanches. Le département pilote ses instances insertion dans le cadre du PTI et la Région son offre de formation dans le cadre des réunions du SPRO et des réunions Copass sur la formation, réunions auxquelles les représentants départementaux ne participent pas. L'expérimentation du Service Public de l'Insertion et de l'Emploi (SPIE) semblait début 2022 ouvrir des horizons concernant une meilleure gestion des parcours des allocataires du RSA dans une optique d'accès à la qualification. Dans un département expérimentateur du SPIE une étude a été réalisée parvenir à mieux mailler les dispositifs et faciliter les parcours des personnes. La continuité de ces travaux devra être appréciée dans le futur cadre de France Travail.

« Les offres qui nous concernent c'est le pré-qualifiant, en amont de la formation. On a commencé à mieux travailler sur l'orientation des publics. Et on va travailler sur l'aide à domicile. Pour faire une filière d'alimentation et de formation à ces métiers. On va faire cela dans le cadre du SPIE. On a des offres donc il faut sourcer, les préparer, les former et les accompagner vers le métier. Il faut faciliter la découverte des métiers. Et impliquer les employeurs. Là il faut des formations modulables. Mobiliser dans une étape du parcours mobiliser le bon module. Et avoir des parcours itératifs... On travaille dans le cadre du SPIE sur ce sujet. Se pose la question de l'alternance pour ces publics et là on doit renforcer. On va faire un état des lieux de ces outils pour les adapter. (Département expérimentateur du SPIE – mai 2022)

### **Un manque de lisibilité pour une partie des partenaires**

Le niveau d'appropriation par les partenaires au sein de l'écosystème de la formation est variable en Occitanie. Il semble en effet que le PIC sur le territoire ait souffert d'un manque de lisibilité, que ce soit en termes de contenu mais également d'articulation des dispositifs. Globalement, le PIC/Pacte est perçu comme « l'affaire de l'Etat et de la Région », et non comme un plan partenarial. Pour certains acteurs, le PIC est un objet lointain dont ils ne semblent pas véritablement se saisir. C'est le cas de certains Opco, pour qui le Pic est identifié comme une manne financière découlant du national, se traduisant en l'investissement de POEC supplémentaires.

De manière générale, un flou peut persister sur les actions qui sont financées ou non dans le cadre du Pacte pour les différents partenaires. C'est notamment le cas d'organismes rencontrés qui peuvent parfois faire des confusions sur ce qui figure dans le cadre du Pacte ou non.

« Nous le PIC en région c'est un peu abstrait. On a des financements et après des choses qui sont animées, est ce que ça rentre dedans ? » (OPCO – mars 2022)

Globalement, les actions perçues par le PIC sont l'abondement quantitatif et quelques actions phares, qui traduisent la philosophie du PIC, comme l'action de modernisation des organismes de formation. D'autres actions, de fond, sont peu citées comme le raccrochage des systèmes d'information à Agora. Une confusion peut également prédominer entre ce qui relève du PIC et du Pacte. Par exemple, des acteurs comme les conseils départementaux identifient le PIC en Occitanie majoritairement au travers des moyens mis en œuvre au titre de l'IAE (action nationale), car c'est ce qui concerne directement les bénéficiaires du RSA. Ainsi, une partie des acteurs de l'écosystème ne perçoit le PIC et le PRIC qu'à l'aune des sujets qui le concernent directement. La masse financière que ces plans représentent est cependant généralement appropriée par l'ensemble des partenaires.

Cette non-lisibilité a pour conséquence de limiter l'articulation des différents programmes du Pic/Pacte et avec ceux des partenaires. Il semble qu'en Occitanie, peu de partenaires soient dotés d'une vision un peu théorique de l'écosystème et de l'économie d'ensemble. Ce manque de vision transverse de l'écosystème global peut bien sûr être renvoyée à la complexité et la multiplicité des acteurs intervenant sur le champ de la formation professionnelle. Mais ce manque de lien entre acteurs et thématiques participe de fait à limiter l'impact du PIC. Ainsi, les partenaires ont du mal à capturer la valeur ajoutée de chacune des pièces du puzzle du PIC/Pacte. Chaque acteur tend à avoir sa vision « en silo », ce qui vient complexifier la lisibilité et le pilotage, puisque qu'aucun acteur ne dispose véritablement de la vue d'ensemble.

### **Mais une philosophie du Pic qui répond aux besoins des territoires et des personnes**

Paradoxalement même si de nombreux acteurs sur les territoires éprouvent des difficultés à saisir le périmètre du PIC/Pacte, ses différents dispositifs, ses résultats, ils réinventent fréquemment ses objectifs et sa philosophie initiale. La nécessité de faire accéder à la qualification des personnes qui en sont dépourvues, l'opportunité de créer des parcours « sans coutures » en évitant notamment les ruptures, la pertinence de développer des offres de formation à distance pour faciliter l'accès à la formation des personnes qui sont sur des territoires dépourvus d'organismes de formations... **Tous ces objectifs du PIC parfois ignorés dans leurs traductions concrètes dans les dispositifs territoriaux sont en quelques sortes réinventés.** Ainsi de nombreux acteurs opérationnels sur les territoires font état de la nécessité de promouvoir des approches par blocs de compétences, de mieux lier les acteurs de l'accompagnement et de la formation...

## **4. En synthèse sur la gouvernance du PIC/Pacte**

Le PIC au plan de sa déclinaison régionale **n'a pas dans un premier temps de conception et de mise en œuvre permis de changer fondamentalement la donne en matière de pilotage des politiques formation/insertion professionnelle.** Il s'est largement inscrit dans le sillage et les avancées des politiques de formations existantes. Il s'appuie sur le CREFOP, mais n'a pas bouleversé les équilibres pré existants. Le CREFOP n'est pas véritablement en posture de pilotage stratégique. D'un point de vue opérationnel, le PIC n'a pas réellement constitué non plus une opportunité pour travailler différemment avec les partenaires existants ou élargir le cercle des partenaires.

On notera notamment l'absence d'implications des acteurs départementaux qui, pourtant compte tenu des publics qu'ils accompagnent devraient constituer des partenaires clés pour le public en insertion. Le PIC Pacte a permis en revanche de poursuivre et consolider le partenariat avec Pôle Emploi. Les lignes de partage entre ce que finance Pôle Emploi au titre de la formation et ce que finance la Région au titre de son PRF ont été confirmées. La Région prend en charge les actions collectives et Pôle Emploi les actions individuelles de formation. Cette répartition des rôles s'accompagne également d'une délégation à Pôle Emploi sur des crédits Pacte du financement et de l'organisation des formations FLE. Il s'agit cependant des actions de formations à visée professionnelle uniquement. Elles ont été renforcées qualitativement et quantitativement. En sus de ces offres il est nécessaire pour construire un véritable parcours linguistique de prendre en compte de multiples autres offres financées par la Région, l'Etat via l'OFII mais également des communes dans certains cas. Ces offres multiples ne sont pas coordonnées dans une instance de gouvernance.

D'un point de vue opérationnel le PIC/Pacte ne s'est pas traduit par des instances de pilotage renouvelées dans un premier temps. Jusqu'à récemment, il n'y avait d'ailleurs aucune instance de pilotage PIC/Pacte au plan régional. Les seules régulations et opportunités de pilotage entre l'Etat et la Région étaient les réunions annuelles organisées à la venue du Haut-Commissariat aux Compétences. L'Etat souffrait particulièrement d'un manque d'informations sur la mise en œuvre du Pic Pacte sur son territoire.

Ce déficit était lié aux relations Etat/région dans les premiers temps du Pic, à un manque d'indicateurs et de système d'information fiable sur l'ensemble du périmètre du PIC mais il est également la conséquence des modalités de pilotage mises en œuvre au plan national. Le pilotage politique était assuré par le HCC et un pilotage plus technique par la DGEFP. Cette dyarchie n'a pas facilité le positionnement des échelons territoriaux qui, par ailleurs, dans un premier temps étaient particulièrement démunis sur le plan des ressources pour piloter au plan régional le PIC/Pacte. A cela se sont ajoutées les difficultés liées au pilotage

de programmes nationaux impliquant peu les échelons territoriaux. Ces complexités se sont pour partie dénouées avec le temps. Ces améliorations ont permis ces derniers mois d'affirmer un pilotage plus partenarial entre l'Etat, la Région et Pôle Emploi et ainsi de mieux piloter le PIC Pacte. Cependant, le pilotage du PIC/Pacte reste intrinsèquement compliqué du fait de la répartition des compétences institutionnelles entre les politiques emploi, insertion, accès à la formation. Développer la montée en compétence des publics peu qualifiés suppose d'agir sur l'ensemble des étapes menant à la qualification. La question de l'orientation est ainsi essentielle pour bien informer les publics et les accompagner sur leur projet professionnel. Celle de la prescription l'est également pour mobiliser l'ensemble du réseau des prescripteurs, l'informer sur les offres existantes, lui donner les moyens de suivre et d'accompagner les publics et les parcours. La modification du contenu des formations et notamment des pré-requis pour accéder à ses offres est une variable importante. Agir sur tous ces leviers aurait supposé un pilotage national et régional partagé associant l'ensemble des acteurs concernés pour un partage des finalités et des objectifs du PIC. L'écosystème reste aujourd'hui atomisé et les responsabilités éclatées entre ceux qui orientent, prescrivent, accompagnent, forment.

A cela s'ajoute la dimension infra territoriale du pilotage qui reste largement à construire pour mieux répondre aux besoins et spécificités des territoires.

# Conclusion

Contrairement à d'autres dispositifs destinés à développer les actions de formation, comme par exemple le dispositif 500 000, le Pic n'était pas focalisé uniquement sur la volumétrie d'entrée en formation, même si l'un des objectifs consistait à accroître significativement le nombre de bénéficiaires. Avant d'examiner dans quelle mesure l'Occitanie est parvenue à répondre aux objectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs du point de vue du profil des publics et de rendre compte également des effets du Pic/Pacte en matière de transformation de l'appareil de formation, il est nécessaire de souligner la complexité de la démarche d'évaluation.

## **Une politique difficile à évaluer**

Le Pic est particulièrement ambitieux. Il concentre plusieurs objectifs qui peuvent être difficiles à conjuguer. Non seulement il vise un accroissement du nombre de personnes formées, mais il vise également les publics les plus éloignés de l'accès à la qualification. Ce défi qualitatif et quantitatif s'accompagne également de la volonté de mieux répondre aux besoins des entreprises. Enfin il vise la transformation de l'appareil de formation. Ces multiples défis doivent de surcroît être relevés dans un système et un contexte très contraints.

**Le Pic s'est développé dans un contexte socioéconomique particulièrement évolutif.** Il a été conçu dans une période où des tensions fortes apparaissaient sur plusieurs secteurs économiques en termes d'emplois, mais il a commencé à être mis en œuvre dans un contexte de crise sanitaire. Cette phase d'atonie socioéconomique s'est par la suite transformée et s'est traduite par un fort rebond de l'économie et de l'emploi. Il est ainsi particulièrement difficile d'interpréter les évolutions statistiques relatives aux entrées en formation. Par ailleurs, la crise sanitaire et ses conséquences ont incontestablement eu un impact en Occitanie sur les formations à distance et la digitalisation de l'offre de formation. Ces évolutions étaient déjà pressenties dans le cadre du Pic/Pacte initial mais leur mise en œuvre a incontestablement été démultipliée par la nécessité de « former à distance ». Les tensions de plus en plus vives sur le marché de l'emploi colorent également de plus en plus les réflexions et les actions développées dans le cadre du Pic/Pacte. Le public se fait de plus en plus rare (même si le taux de chômage reste élevé), et la nécessité de répondre aux besoins pressants de certains secteurs assurent le succès des formations plus courtes, dites adaptatives. D'où sans doute le succès de formations « professionnalisantes » comme le FLE à visée professionnelle développé par Pôle Emploi en Occitanie. Cette nécessité de mieux répondre aux besoins des entreprises expliquent également la volonté en 2023 des partenaires institutionnels du Pic d'accorder davantage de place à l'entreprise dans la définition des besoins et l'adaptation du système de formation. Les résultats et effets du Pic en région se doivent donc d'être appréciés au regard de ce contexte changeant. Le Pic/Pacte est ainsi un outil vivant qui s'adapte et nourrit la réflexion et les dispositifs de formation sur les territoires.

**Le Pic s'est traduit par un apport de moyens très conséquent et de manière très rapide.** Le quasi doublement de l'effort de la région en matière de budget formation n'est pas aisé à absorber rapidement. D'autant plus que le PRF qui vient d'être adopté comporte de très nombreux lots. Le dispositif de formation régional est une mécanique lourde avec un système de marché sur 4 ans. Cette machinerie ne peut pas changer du jour au lendemain et tout ajustement demande une forte préparation et une ingénierie conséquente. Les changements pour être introduits et comporter des effets demandent du temps. Il est

essentiel d'apprécier le Pic au-delà de ses résultats immédiats à ce qu'il initie. Des changements ainsi préparés et testés lors de la conception du Pic produisent aujourd'hui leurs effets dans le PRF 2023 (généralisation des softskills par exemple, rodage de procédure de suspension de la formation, construction d'Occitanie IA, mise en place d'un forfait pour les organismes en lieu et place de la rémunération à l'heure stagiaire, développement des modules additionnels, mise en place de réponses adaptés pour lutter contre les freins mobilités, investissements dans le cadre d'Innov Emploi Modernisation etc.)

Du côté de l'Etat, le développement de multiples offres dans le cadre des appels à projets nationaux mais aussi le renforcement d'accompagnements de droits commun (Garantie jeunes puis Contrat Engagements Jeunes) viennent abonder l'offre accompagnement/insertion/formation présente sur les territoires. Outre les problèmes de régulation que cela crée localement, ces offres apparaissent comme concurrentes (même si sur un plan théorique elles ne le sont pas).

**Le périmètre du Pic/Pacte est vaste et évolutif.** Très peu d'acteurs en maîtrisent les frontières et les dispositifs. Le Pic est perçu avant tout comme un instrument financier. Sa finalité et ses caractéristiques peuvent échapper à de nombreux partenaires sur les territoires ce qui ne facilite pas son appropriation et l'articulation de ses différentes composantes.

**Le Pic/Pacte se caractérise également par de multiples échelles à prendre en compte.** L'échelle nationale est déterminante dans la gouvernance et influe directement sur les écosystèmes territoriaux via notamment les appels à projets qui sont initiés et pilotés depuis l'échelon central, rendant ainsi difficile le pilotage territorialisé. La dimension infrarégionale déterminante d'un point de vue opérationnelle apparaît également comme essentielle sur un territoire comme l'Occitanie qui comporte des bassins d'emplois très différents.

**Enfin, il est nécessaire de rappeler la limite des indicateurs disponibles.** Il est par exemple impossible d'évaluer rigoureusement la situation avant Pic et après Pic compte tenu de l'évolution des périmètres géographiques, de l'évolution des dispositifs de l'absence d'indicateurs précis consolidés sur les taux d'abandons selon les profils des stagiaires par exemple.

Ces difficultés quant à la rigueur de l'évaluation renseignent cependant sur la complexité de cette politique et ces multiples déterminants. Plusieurs constats évaluatifs émergent cependant et peuvent nourrir les réflexions.

#### **Des résultats en demi-teinte d'un point de vue quantitatif**

Ceux-ci peuvent être appréciés à l'aune de deux critères. Concernant le Pacte la Région parvient à dépasser légèrement son socle mais n'atteint pas les objectifs visés du Pacte. Le socle à atteindre a été renégocié par voie d'avenant faute d'un volume d'entrée suffisant. Sur ce point, le niveau de départ initial était tel en Occitanie (celle-ci était l'une des régions qui connaissait avant le Pic le plus d'entrées en formation) que les objectifs étaient sans doute trop ambitieux et en quelques sortes difficilement comparables aux objectifs d'autres régions. Par ailleurs, même si le nombre d'entrées en formation a significativement augmenté, il décroît sensiblement en 2022. Si on prend en compte le profil des publics le constat est aussi en demi-teinte. Certes la région Occitanie historiquement est en pointe pour l'accueil des publics faiblement diplômés et les publics prioritaires au titre de l'accès à l'emploi (personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi, allocataires du RSA, résidents des QPV, jeunes Neets...) mais sur la période du Pacte leur part relative dans les entrées en formation, tous financeurs confondus baisse.

De multiples facteurs peuvent expliquer ces constats sans que cela soit possible de pondérer précisément leur importance.

**Le Pic/Pacte n'a pas changé fondamentalement la donne pour attirer et mobiliser le public.**

Dans un premier temps le déploiement du Pic n'a pas été l'occasion d'examiner dans quelle mesure les publics pouvaient être davantage mobilisés (quantitativement compte tenu de l'abondement de l'offre de formation et la multiplicité des dispositifs d'accompagnement existants). La répartition des compétences actuelles entre ceux qui pilotent les dispositifs d'accompagnement et ceux qui pilotent l'offre de formation et ceux qui sont chefs de file de la politique d'insertion) fait qu'on ne s'est pas posé collectivement la question de l'alimentation de l'ensemble des offres mobilisables. L'absence dans un premier temps d'instances de pilotage opérationnelle du Pic/Pacte (à l'exception des séminaires annuelles avec le HCC) n'a bien entendu pas facilité cette réflexion collective. Les différents acteurs et singulièrement la région, forts du niveau historiquement haut de la mobilisation des publics peu qualifiés (notamment grâce à l'importance de son programme pré-qualifiant) ont sans doute sous-estimé l'ampleur du défi.

Les porteurs du Pic/Pacte n'ont pas agi sur plusieurs paramètres susceptibles de mobiliser les publics. La question de la hausse de rémunération des stagiaires n'a pas été envisagée. Les prérequis pour entrer en formation n'ont pas été interrogés de manière significative (sauf pour des dispositifs expérimentaux comme l'Afest ou le dispositif FIER). D'ailleurs, le réseau des Missions Locales note qu'une partie significative des jeunes n'aurait pas été acceptée par les organismes de formation notamment sur les formations qualifiantes. Concernant le préqualifiant nous avons pu constater la limite des processus d'accès des personnes les plus éloignées du processus de qualification. Les personnes « insuffisamment » motivées ne sont pas prises en compte, la préqualification n'étant pas considérée comme un dispositif de mobilisation en tant que tel.

**Le système de prescription des publics est « perturbé ».** Il l'est parce que les offres sont foisonnantes et que les accompagnateurs peinent à maîtriser l'éventail des possibles. Les offres sur le papier ne sont pas directement concurrentes. Cependant elles s'adressent dans les faits au même public et nécessitent donc la construction de véritables parcours. Cette ingénierie n'est pas maîtrisée par tous les réseaux d'accompagnement. A cela s'ajoute qu'aujourd'hui les rôles et fonction des différents acteurs apparaissent comme de plus en plus indistincts. Les frontières entre ceux qui accompagnent, ceux qui interviennent au titre d'actions de préqualifications sont de plus en plus poreuses. Même si les prescriptions par un acteur du réseau du SPE restent formellement un passage obligé, les acteurs de la formation sont invités à sourcer leur public. Les accompagnateurs peuvent au titre de leur dispositif d'accompagnement exercer pour partie le rôle des intervenants de la préqualification et inversement ces acteurs sont invités à développer un accompagnement plus large y compris sur le volet « social ».

Ces difficultés pour bien alimenter les dispositifs ont donné lieu à de multiples réunions dites de « saturation » sur les territoires mais avec un impact limité ce qui fait écho aux difficultés de pilotage dans l'ensemble de l'écosystème de l'accompagnement – insertion – formation – accès à l'emploi.

**La gouvernance n'a pas permis d'agir de manière systémique pour faciliter l'accès à la qualification.** Le Pic/Pacte a souffert les premières années d'un déficit de pilotage opérationnel. Ce pilotage du déploiement régional du Pic s'est avéré complexe au niveau de l'Etat. Les choix faits lors de la conception du Pic au plan national (portage politique par le Haut-Commissariat aux Compétences) n'ont pas facilité l'action des services déconcentrés. Le dialogue direct entre le HCC et la région, les difficultés initiales de dialogue et d'information entre la région et la DREETS n'ont pas permis d'installer une gouvernance régionale partenariale régulière. A cela s'ajoute la multiplicité des appels à projets nationaux (sans visibilité pour les échelons déconcentrés) et le manque des ressources des DREETS pour piloter et

suivre dans de bonnes conditions le Pic/Pacte. Cette gouvernance opérationnelle qui ne s'est pas trouvée dans les premières années du Pacte ont rendu d'autant plus difficiles les articulations pourtant indispensables entre tous les partenaires qui ont des capacités de financement, d'actions et d'interventions sur les parcours des personnes.

C'est bien cette transversalité et cette systémie qui ont fait défaut. Les compétences entre acteurs institutionnels restent très cloisonnées. Les différentes parties prenantes ne sont pas autour de la table pour articuler leurs compétences, leurs moyens et leurs dispositifs. On notera ainsi l'absence notamment des conseils départementaux qui pourtant sont chefs de file des politiques d'insertion.

Ces constats effectués à l'échelle régionale sont encore plus vrais à l'échelle des territoires. Le Pic/Pacte n'est pas régulé au plan territorial. Du côté de l'Etat, les échelons déconcentrés sont peu en prises avec les enjeux du PIC. A l'exception de l'appel à projet « repérage des invisibles » qu'ils maîtrisent ils souffrent d'un manque d'information sur les dispositifs du Pic/pacte. Ce déficit d'information n'est pas non plus compensé par les Maisons de la région qui elles-mêmes ne disposent pas d'outils de requête permettant d'observer et de piloter la mise en œuvre du Pic/Pacte.

### **Une logique de parcours partiellement investie**

Ambition majeure du PIC, la mise en œuvre de parcours sans coutures a été travaillée de plusieurs manières. L'accroissement important de l'offre consacrée au pré-qualifiant était un premier niveau de réponses. Au-delà dans le cadre du Pic/Pacte la région s'est efforcée de fluidifier le parcours des personnes. Elle a ainsi travaillé sur une procédure de suspension de parcours afin de limiter les abandons. Cette procédure est aujourd'hui établie mais doit encore être étayée techniquement pour qu'elle soit réellement opérationnelle. Il est aujourd'hui impossible d'en évaluer les effets. La région, via les copass, instances territorialisées d'examen des parcours des personnes a souhaité favoriser le passage du préqualifiant vers le qualifiant. Ces copass sont cependant très hétérogènes dans leur fonctionnement sur les territoires. Leur impact sur le taux de passage du préqualifiant vers le qualifiant reste à démontrer. La région en lien avec ses partenaires et notamment Pôle Emploi a développé également des aides à la mobilité. Celles-ci semblent cependant relativement peu consommées pour l'accès à la formation.

En revanche, les liens entre les dispositifs de repérage, d'accompagnement et de formation n'ont pas particulièrement été travaillés. Ce n'était d'ailleurs pas un objectif explicite du Pacte en Occitanie. Sans gouvernance partenariale opérationnelle effective ces liens n'ont pas été dans un premier temps développés. Aujourd'hui, en fin de Pacte et à la faveur de renouvellements d'équipes des réunions régulières se mettent en place. Elles associent la DREETS, la région et Pôle Emploi. Elles se déclinent sous formes de groupes de travail pour traiter des questions de fond concernant la mobilisation des publics, les freins à prendre en compte.

Quant à la prise en compte des besoins des entreprises, elle reste à développer. Il s'agissait d'un objectif essentiel du Pic. Dans le cadre de l'élaboration du Pacte, la région a fait le choix d'abonder de manière relativement indifférenciée (en fléchant tout de même les secteurs en tension) l'offre de formation existante. Il s'agissait d'une stratégie d'abondement quantitatif sans approche territoriale particulière. Toutes les formations ont été ainsi concernées qu'elles relèvent de préqualification ou d'offres qualifiantes.

Par ailleurs, l'objectif de mieux répondre aux besoins des entreprises a été appréhendée de différentes manières. L'une des actions consistait à mieux prendre en compte les besoins en termes de compétences des entreprises via le développement d'un outil Occitanie IA. Cette approche est toujours en cours de développement sans que l'on puisse en apprécier l'impact. Les besoins des entreprises restent appréhendées de manière classiques par les travaux des Branches dans le cadre du CREFOP, les remontées

des OPCO dans le partenariat avec Pôle Emploi et les enquêtes Besoin de Main d'œuvres. Par ailleurs le Pacte a permis de développer quelques modules additionnels pour répondre aux besoins des entreprises, ainsi que des modules systématiques pour toutes les formations, compétences attendues par les entreprises. Enfin, mais il s'agit d'actions relativement marginales, la région a développé des actions expérimentales destinées à faciliter le recrutement (dispositif FIER). Des expérimentations AFEST ont été menées également pour mieux répondre aux besoins des entreprises lorsque les métiers et les formations afférentes sont relativement peu balisées. Ces expérimentations sont qualitativement très riches d'enseignements mais leur systématisation n'est pas à l'ordre du jour. Il est à noter cependant que l'AFEST va dorénavant être développé par Pôle Emploi dans le cadre de l'appel à projet national.

### **La transformation de l'appareil de formation, une stratégie d'investissement**

Il s'agit d'un axe minoritaire en termes de financement dans le cadre du PIC/Pacte (environ 15% du Pacte) et dont les résultats sont plus difficilement lisibles aujourd'hui puisqu'ils concernent l'ingénierie de formation et le fonctionnement de l'appareil de formation en lui-même.

**L'accompagnement des organismes de formation dans le cadre d'Innov Emploi Modernisation est ambitieux et produit des résultats intéressants.** Cet accompagnement représente une réelle valeur ajoutée pour les nombreux organismes qui ont pu en profiter. Ceux-ci ont pu mettre à plat leur stratégie et leur organisation dans certains cas au service d'une pédagogie renouvelée. Ils ont ainsi pu digitaliser leur offre de formation et pour certains s'interroger et revoir leur modèle économique. Cet accompagnement n'aurait pas pu se faire sans le PIC/Pacte et finance de facto une intervention de type recherche et développement au sein des organismes de formation. Compte tenu de leur modèle économique et de leur marge de manœuvre financière peu d'organismes de formation se serait lancés sans l'appui de la Région dans ce type d'opération.

**La multiplication des formations à distance représente également un acquis pédagogique important.** Le développement d'une offre de formation à distance (plateforme) ainsi que l'hybridation fréquente des modules de formation y compris sur le préqualifiant est également un acquis du PIC/Pacte même si concernant la formation à distance des initiatives avaient déjà été développées auparavant. Il est notable que cette modalité de formation permet d'impliquer un public éloigné des centres de formation et particulièrement un public résidant en zone rurale.

**Un saut qualitatif est engendré par la dynamique du PIC, qui démontre les effets à moyen terme du plan.** Les réflexions engendrées dans le cadre du Pacte et du PIC ont amené la Région à faire évoluer leur PRF pour inscrire dans le marché de Projet Pro de nouveaux éléments qualitatifs (approche par compétence, travail sur les soft skills etc.) qui pousseront les organismes à revoir leur pédagogie. Cette évolution s'est également traduite par l'inscription du travail sur les freins à la formation dans le nouveau CPRDFOP de la Région.

**Le Pic/Pacte a également permis à la région de tester d'autres modalités de financement des organismes de formation.** Le test d'un paiement au forfait plus qu'à l'heure stagiaire représente du point de vue de tous les acteurs une avancée. Elle est susceptible d'éviter une sélection trop importante à l'entrée des stagiaires. Toutefois le nouveau modèle qui est en cours de test interroge les organismes de formation du point de vue des contraintes économiques qu'il recrée. Les organismes de formation ont un modèle économique fragile notamment lorsqu'ils travaillent quasi exclusivement sur des fonds publics. L'extrême concurrence entre organismes qui se joue notamment sur les prix alors que le métier de formateur est particulièrement exigeant et que les attentes à son endroit sont de plus en plus fortes (notamment en termes d'accompagnement) peut poser question pour la pérennité et la qualité de

l'appareil formatif. Le PIC/Pacte n'a pas vraiment permis d'avancer sur cette question, le marché restant la règle. Ainsi l'hypothèse de mise en place d'un SIEG par exemple pour les marchés de préqualification n'a pas été envisagée alors que cette modalité permet de prendre en compte la réalité des investissements et coûts supportés par les organismes de formation.

A l'aube d'un nouveau Pacte dans le prolongement du PIC actuel, mais aussi dans le futur cadre de France Travail, la question de la régulation de l'écosystème accompagnement - insertion-formation- accès à l'emploi sera plus que jamais d'actualité. Dans ces nouveaux cadres, la réponse aux besoins des entreprises sera sans doute centrale. La question de la formation et de la capacité de l'appareil formatif à répondre non seulement aux exigences conjoncturelles du marché de l'emploi mais également et surtout de répondre aux besoins de compétences de demain tout en intégrant les publics les plus éloignés de la formation doit rester centrale. Pour ce faire, la question du pilotage de l'écosystème orientation - formation -insertion - emploi sera déterminante. Le partage des objectifs du nouveau PIC entre tous les acteurs et leur engagement à se mobiliser pour actionner les leviers qu'ils sont en capacité d'actionner sont incontournables.

# Annexe 1. Glossaire

AFC - Actions de Formation conventionnées  
AFEST - Actions de formation en situation de travail  
AFP A - Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes  
AIS - Attestation d'Inscription en Stage  
ARML - Association Régionale des Missions Locales  
BREST - Base régionalisée des stagiaires de la formation professionnelle  
CCI - Chambre de commerce et d'industrie  
CEJ - Contrat Engagement Jeunes  
CESER - Conseil économique, social et environnemental  
CFDT - Confédération française démocratique du travail  
Copass' - Comités passerelle  
CPME - Confédération des Petites et Moyennes Entreprises  
CPRDFOP - Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation et de l'Orientation Professionnelle  
CREFOP - Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle  
DARES - Direction de l'Animation, de la Recherche et des Études Statistiques  
DGEFP - Délégation générale à l'emploi et à la formation  
DREETS - Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités  
FLE - Français Langue étrangère  
FO - Force Ouvrière  
ForCE - Formation, Chômage, Emploi  
IPR - Intégration Professionnelle des Réfugiés  
NEET - Ni en emploi, ni en études, ni en formation  
PIC - Plan d'Investissement dans les Compétences  
PLIE - Plan local pour l'insertion et l'emploi  
PRF - Plan Régional de Formation  
PRIC - Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences  
QPV - Quartiers Prioritaires Politique de la Ville  
RSA - Revenu de Solidarité Active  
SGAR - Secrétariat Général pour les Affaires Régionales  
SPE - Service Public de l'Emploi  
SRDEII - Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation  
Synofdes - Syndicat National des Organismes de Formation  
ZRR - Zone de revitalisation rurale

# Annexe 2. Le Pacte en synthèse

## Axe 1 : proposer des parcours qualifiants vers l'emploi, renouvelés dans leurs contenus au regard des besoins de l'économie en temps réel et de la prospective

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Pilotes
<b>Proposer de nouveaux parcours visant la qualification</b>	Etoffer l'offre de formation "métier" pré-qualifiante ou qualifiante, ciblant des secteurs clés pour le développement économique de la région	Développer l'offre de formation Offrir 3883 parcours de formation supplémentaires (nouvelle mesure face à la crise)	Région et Pôle Emploi
	Multiplier les opportunités d'immersion en entreprises pour les jeunes stagiaires	Favoriser le tutorat des entreprises qui accueillent des jeunes en stage pendant la formation Développer l'offre Action de Formation Préalable au Recrutement Développer l'offre ARDAN aux publics du Pacte	Région et Pôle Emploi
	Favoriser le recrutement des stagiaires en associant en amont les entreprises dans la démarche de définition et de déroulement des formations	Développer une offre de formation cousue main, coconstruite avec les entreprises	Région, Action DEFI

<b>: contenus réadaptés aux besoins des entreprises</b>	Sécuriser la réussite des formations pour les personnes en contrat cours	Créer des parcours itératifs : formation - retour à l'emploi - retour en formation	Région et Pôle Emploi
	Accroître le nombre d'actifs réussissant en totalité leur certification VAE en développant des approches innovantes de sécurisation de parcours	Développer de nouveaux modes de VAE	Région
<b>Mobiliser les publics vers les métiers qui recrutent et/ou vers les métiers en tension</b>	Mobiliser les acteurs du SPRO sur les métiers qui offrent des potentiels d'embauche et sont peu attractifs	Lancer un appel à initiatives en faveur de l'attractivité des métiers	Région
	Informier sur un secteur professionnel sur tout le territoire régional au plus proche des habitants	Imaginer un Container itinérant "attractivité des métiers"	Région
	Rendre plus lisible et attractive l'offre de formation en axant le descriptif de formation sur les compétences travaillées dans la formation	Revisiter les outils existants d'informations sur la formation	Région

## Axe 2 : Garantir l'accès des publics les plus fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Pilotes
<b>Proposer des nouveaux parcours sur les savoirs fondamentaux</b>	Développer les formations d'alphabétisation et de FLE	Développer les formations d'alphabétisation et de FLE par l'achat de nouvelles formations	Région et Pôle Emploi
	Développer la professionnalisation des accompagnants dans le repérage des situations d'illettrisme et illettrisme	Professionnaliser des acteurs au repérage de l'illettrisme et illettrisme	Région, Etat
<b>Proposer de nouveaux parcours visant la qualification</b>	Analyser les besoins d'adaptation des actions de formation et expérimenter les évolutions de contenu	Construire une offre nouvelle intégrant des modules agiles pour faciliter le retour à l'emploi des publics fragiles	Région
<b>Comprendre d'où vient le renoncement / rejet de la formation et redonner l'envie d'y aller</b>	Capter les publics invisibles	Lancer l'appel à projet national	Etat
	Promouvoir les entrées en formation en luttant contre la concurrence financière entre dispositifs nationaux	Expertiser les dispositifs qui entrent en concurrence au niveau financier et organiser les passerelles et les complémentarités nécessaires	Etat
	Analyser les écarts entre le nombre de places de formation prévues et les entrées effectives		Région

	afin de déployer des actions permettant d'optimiser le remplissage des sessions	Expérimenter pour favoriser l'appétence et la persévérance en formation	
<b>Coordonner et assurer la disponibilité des moyens de formation sur le territoire</b>	Mettre à disposition une salle de formation sur l'ensemble des bassins de vie de la région	Lancer un appel à initiatives pour la mise en place de tiers-lieux dans les territoires	Région
<b>Agir contre les inégalités sociales ou territoriales et assurer l'égalité d'accès à la formation</b>	Lever les freins d'accès à la formation : mobilité, logement, hébergement	Renforcer les aides à la mobilité et assurer leur déploiement	Région
	Lever les freins d'accès à la formation à distance ou mixte	<i>4 000 kits stagiaires en formation à distance (nouvelle mesure face à la crise)</i>	Région
	Expérimenter des nouvelles approches pour favoriser la formation des publics fragiles (personnes en situation de handicap)	Tester la « ressource handicap formation »	Région, Agefiph, Etat
	Mettre en place des actions pour rendre plus accessible la formation pour les femmes détenues	Expérimenter de nouvelles modalités de formation « dedans/dehors » pour les femmes détenues	Région
	Accroître le nombre de PSMJ en formation	Construire une offre de formation renouvelée pour les PSMJ	Région

## Axe transversal : s'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement pendant les formations

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions	Pilotes
<b>Clarifier les besoins en compétences des entreprises et des territoires</b>	Rassembler les acteurs qui interviennent sur le territoire autour des remontées de compétences	Identification des besoins en compétences	Région, Pôle Emploi, Etat, GIP Alfa, Partenaires sociaux
	Professionnaliser les acteurs de terrain sur l'approche compétences et le recueil des besoins en compétences	Mobiliser les entreprises sur la notion de compétences et mobiliser les acteurs et élaborer une charte autour de pratiques communes	Région, Pôle Emploi, Etat, GIP Alfa, Partenaires sociaux
		Créer une plateforme de recueil des besoins en compétence et de capitalisation sur leurs évolutions	Région, Pôle Emploi, Etat, GIP Alfa, Partenaires sociaux
	Développer de nouvelles GPECT sur les territoires non pourvus	Assurer le déploiement d'actions GPECT sur tout le territoire et l'outillage des animateurs	Région, Etat
		Mobiliser les approches data pour permettre un meilleur outillage sur le volet formation des	Région et Pôle Emploi

<b>Définir et concevoir de nouvelles approches de la formation et de l'accompagnement des publics</b>	Organiser l'accompagnement des publics avant, pendant et après la formation	professionnels en charge de l'accompagnement	
	Accompagner à la définition de la transformation de l'appareil de formation, de l'offre de formation et des organismes de formation	<i>Déployer un plan d'accompagnement et de professionnalisation régional</i> <i>« Trans'Formation CVL : accélérateur régional de compétences » (nouvelle mesure mise en place avec la crise)</i>	Région
<b>Proposer en continu des outils de diagnostics qualitatifs et des évaluations</b>	Créer et structurer un espace de réflexions et d'expérimentation pour stimuler l'innovation	Poursuivre les programmations de journées du Lab Innovation	Etat, Région, Pôle Emploi
	Evaluer la mise en œuvre du pacte Réaliser une analyse des coûts de formation (ingénierie pédagogique, plateaux techniques).	Evaluer le Pacte, ses actions et expérimentations Analyser les coûts de formation	Région
	Réaliser un diagnostic en continu	Réaliser un diagnostic en continu à partir des données disponibles à actualiser et en créant les indicateurs manquants	GIP Alfa CVL
	Accrocher le SI formation professionnelle Région avec la plateforme AGORA	Accrocher le SI FP à la plateforme Agora	Région

<p><b>Assurer l'interopérabilité des SI</b></p>	<p>Accrocher le SI formation professionnelle Région avec un outil dédié à l'orientation</p>	<p>Accrocher le SI FP Région avec un outil dédié à l'orientation</p>	<p>Région</p>
<p><b>Proposer des parcours sur les savoirs fondamentaux</b></p>	<p>Imaginer et concevoir des actions de formation rendant inclusifs les environnements numériques</p>	<p>Faire développer par les organismes de formation de nouvelles modalités pédagogiques en vue de concevoir un nouveau produit de formation rendant inclusifs les environnements numériques</p>	<p>Région</p>

# Contacts

---

## **Christian Laubressac**

[c-laubressac@asdo-etudes.fr](mailto:c-laubressac@asdo-etudes.fr)

## **Julie Rollin**

[j-rollin@asdo-etudes.fr](mailto:j-rollin@asdo-etudes.fr)

## **Paul Santelmann**

[Paul.santelmann@dbmail.com](mailto:Paul.santelmann@dbmail.com)



---

57 rue Eugène Carrières  
75018 Paris  
T 01 53 06 87 90  
[contact@asdo-etudes.fr](mailto:contact@asdo-etudes.fr)  
[www.asdo-etudes.fr](http://www.asdo-etudes.fr)