

• RAPPORT D'ÉTUDES

SEPTEMBRE 2024

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

Synthèse transversale des
monographies régionales

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

Synthèse transversale des monographies régionales

Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) a conduit l'État à consacrer 13,86 milliards d'euros à la formation des personnes en recherche d'emploi, particulièrement celles les plus éloignées du marché du travail, sur la période 2018-2023. Ce plan visait notamment à accroître l'effort de formation et à améliorer le fonctionnement du système de formation professionnelle. Cet engagement a été partagé entre des actions au niveau national et au niveau régional. Les Régions¹ étant en charge de la politique d'accès à la formation professionnelle des jeunes et adultes en recherche d'emploi, le volet régional du PIC a été structuré *via* la signature de Pactes entre l'État et les conseils régionaux volontaires.

En 2020, la Dares a lancé, sous l'égide du comité scientifique d'évaluation du PIC, un marché d'études afin d'analyser la façon dont cette politique publique a été déclinée à l'échelle régionale, un échelon stratégique pour analyser l'instrument particulier que représentent les Pactes mais également les différents dispositifs de formation financés par le PIC.

Trois groupements de cabinet d'études ont réalisé huit monographies régionales (Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Centre-Val de Loire, Grand Est, Martinique, Normandie, Occitanie, Pays de la Loire) entre 2021 et 2023. Ces travaux portent sur la période 2018-2022.

L'évaluation n'avait pas vocation à être exhaustive, mais la sélection de régions aux configurations variées, dont l'une des deux régions dans laquelle le Pacte a été porté par France Travail (ex-Pôle emploi) (Auvergne-Rhône-Alpes) et un territoire ultramarin (Martinique), donne des illustrations de la manière dont les Pactes ont été mis en œuvre et dont les acteurs ont articulé les différents instruments du PIC. Les monographies aident à la compréhension des processus, incitations et décisions mises en œuvre pour atteindre les objectifs du PIC, ou celle des difficultés rencontrées par les différents acteurs au niveau local. Compte tenu du champ et de la méthodologie retenue, les monographies n'ont pas vocation à comparer les régions entre elles, ni à fournir un éclairage qualitatif complet des politiques de formation professionnelle à destination des personnes en recherche d'emploi.

Les monographies régionales ont été construites autour de cinq axes de questionnement évaluatifs. Le premier interroge la gouvernance du PIC et plus précisément les modalités de construction et de déploiement des Pactes régionaux. Le deuxième porte sur le ciblage du PIC et les moyens mis en œuvre pour accroître et faire évoluer l'effort de formation à destination des personnes les plus éloignées de l'emploi et les moins diplômées. Le troisième axe s'intéresse au renforcement de la continuité et la cohérence des parcours de formation. Le quatrième axe analyse l'adaptation du système de formation en réponse aux besoins de compétences des entreprises. Enfin, le dernier axe porte sur la contribution du PIC à l'amélioration de la qualité et l'efficacité pédagogique des formations (notamment sur le volet des formations ouvertes et/ou à distance et des actions de formation en situation de travail) et à la transformation globale du système de formation.

Chaque monographie a été réalisée à partir de l'analyse de données documentaires et d'entretiens auprès des acteurs institutionnels du système de formation professionnelle des personnes en recherche d'emploi au niveau national et régional. Afin d'interroger l'ensemble des acteurs, elles s'appuient également, pour chaque région étudiée, sur cinq études de cas d'actions de formation

¹ Par convention nous désignons par le mot « Région » la collectivité territoriale, alors que le terme de « région » est réservé à la division administrative du territoire.

considérées comme innovantes, financées par le Pacte ou plus exceptionnellement par un programme national.

Cette synthèse transversale présente les principaux éclairages apportés par les huit monographies régionales au regard des différents axes de questionnement évaluatifs.

1. Gouvernance du PIC et processus de déploiement des Pactes régionaux

Avec la mise en œuvre du PIC, l'État réinvestit dans la formation professionnelle des personnes en recherche d'emploi, par le biais d'un plan pluriannuel et multi-niveaux reposant sur plusieurs types d'instruments. L'État s'appuie tout d'abord, pour la moitié de l'enveloppe budgétaire du PIC, sur les autorités compétentes en matière de formation que constituent les conseils régionaux, en s'engageant à prendre en charge leurs dépenses supplémentaires dans le cadre des Pactes régionaux. Par ailleurs, dans le cadre du volet national, outre l'abondement de programmes existants, le PIC repose sur le développement de nouveaux programmes, portés par des opérateurs publics ou parapublics ayant une bonne couverture territoriale, ainsi que sur le financement d'expérimentations via des appels à projets nationaux, déployés à des échelles très variables (comme « prépa apprentissage », « 100% inclusion » ou « repérer et mobiliser les publics invisibles »). Le PIC cherche à dépasser les principaux écueils du plan « 500 000 formations supplémentaires ». En complément d'une hausse de l'offre de formation, il vise à transformer qualitativement le système de formation professionnelle, à laisser davantage de place aux innovations et à renforcer l'implication de l'ensemble des acteurs. Par sa logique de financement pluriannuel, il cherche à limiter les risques de « stop and go ».

Si la pluralité des instruments du PIC lui assure une souplesse d'action, elle a conduit à multiplier les canaux de financement de l'offre de formation dans les territoires (selon des modalités et des temporalités différentes) et renforcer de ce fait les enjeux en matière de gouvernance, de suivi et de coordination.

Le Haut-Commissariat aux compétences (HCC) a été créé fin 2017 pour incarner politiquement le programme et assurer son portage auprès des différents acteurs nationaux et régionaux. Il est au cœur de la gouvernance du PIC, jusqu'à la fin de ses activités fin 2022. À ses côtés, la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) a assuré le suivi financier et technique du plan avec l'appui des Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets), et le portage de la majorité des appels à projets nationaux (avec l'appui de la caisse des dépôts et consignation).

Le HCC a été plus particulièrement impliqué dans les phases de négociation des Pactes avec les conseils régionaux en 2018, qui ont notamment porté sur les enjeux stratégiques (ciblage du public, périmètre des actions, cohérence avec les objectifs du PIC) et le montage technico-financier relativement complexe. Chacune des Régions acceptant la contractualisation s'engage à maintenir un niveau de dépenses au moins égal à un niveau « socle » (calculé sur la base de leurs dépenses propres de formation de 2017 – hors dépenses liées au précédent plan « 500 000 » formations supplémentaires – et ajusté en fonction des spécificités régionales) et l'État prend en charge leurs dépenses complémentaires permettant de financer des actions de formation répondant aux objectifs du PIC. Le principe est donc celui de l'additionnalité, qui vise à écarter le risque de substitution des fonds régionaux par les fonds du PIC. Mais les efforts à réaliser par les Régions pour accroître leurs dépenses étaient donc plus ou moins importants selon le niveau de leur investissement initial. La Région Occitanie, dont le niveau de dépenses était déjà élevé en 2017, a ainsi rencontré des difficultés à dépasser le « socle » contractualisé dans le cadre du Pacte. Pour tenir compte de cette difficulté, le montant du socle a été renégocié et révisé à la baisse en 2022. Dans l'ensemble, les monographies

soulignent des échanges relativement consensuels lors de l'élaboration des Pactes entre État et conseils régionaux, malgré des temps de négociation variables. Toutefois, dans deux régions où les conseils régionaux ont refusé de contractualiser avec l'État (Auvergne-Rhône-Alpes qui a fait l'objet d'une monographie, et Provence-Alpes-Côte-D'azur), le Pacte a pris la forme d'un contrat avec France Travail. En Auvergne-Rhône-Alpes, la priorité accordée au développement économique depuis 2016 a conduit le conseil régional à réorienter les formations sur les besoins des entreprises et à diminuer les budgets alloués à la formation professionnelle. Le conseil régional ne souhaitait pas maintenir un niveau de dépenses « socle » et a refusé de signer le Pacte.

L'élaboration des Pactes a dû trouver sa place dans un calendrier marqué par le renouvellement des contrats de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP), initié en 2016, et de lancement des Programmes régionaux de formation (PRF) qui en découlent. Les Pactes, qui ont été construits autour des deux axes principaux du PIC (« financer des parcours certifiants vers l'emploi durable » et « garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés ») et d'un axe transversal (« s'engager dans la modernisation des contenus et des modes de mise en œuvre de la formation et de l'accompagnement »), ont pu en règle générale s'appuyer sur le travail de diagnostic des besoins territoriaux réalisés dans le cadre des CPRDFOP. En revanche, les Régions ayant déjà défini leur stratégie de formation au moment de la signature des Pactes, leur pleine traduction opérationnelle a pu être décalée dans le temps. Par exemple, en Occitanie, le PRF qui structure l'offre de formation de la Région pour la période 2019-2022 a été conçu avant la signature du Pacte. La monographie souligne ainsi que le Pacte repose principalement sur les orientations retenues par la Région. De même, en Centre-Val de Loire, les fonds du Pacte ont d'abord été mobilisés pour décliner les chantiers prévus par le CPRDFOP.

Par la suite, les Pactes ont fait l'objet d'avenants afin d'intégrer des exigences d'ajustements conjoncturels face à la crise sanitaire puis aux difficultés croissantes de recrutement des entreprises (Plan 1jeune 1solution, Plan en faveur des demandeurs d'emploi de longue durée, et Plan national de réduction des tensions de recrutement). Ces ajustements, bien que considérés par les Régions comme nécessaires, ont pu complexifier la relation avec l'État (Bretagne, Centre Val de Loire). La démarche a été vécue comme prescriptive par les conseils régionaux et a questionné la logique initiale du PIC, en se rapprochant de celle du Plan « 500 000 formations supplémentaires » avec laquelle elle voulait rompre.

Si la DGEFP n'a été que peu associée aux négociations qui relevaient du HCC, elle a été en première ligne sur le suivi financier des Pactes en lien direct avec les services des conseils régionaux. La DGEFP s'est également trouvée au croisement des différentes interventions des acteurs nationaux (avec le HCC sur les différents projets du PIC mais aussi avec le Service public de l'emploi dont elle a par ailleurs la mission de coordonner les actions). Son action s'est structurée progressivement et la charge de travail a contraint à une certaine priorisation. En 2023, le pilotage du PIC lui a été confié après la fin du HCC.

Au niveau territorial, pour assurer le pilotage des Pactes, les Régions se sont appuyées sur la dynamique partenariale déjà existante, structurée autour de plusieurs instances de gouvernance territoriale, et principalement du comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP). Les CREFOP ont cependant été mobilisés à des degrés divers, parfois dans le cadre de comités de pilotage ad hoc, et ils ne semblent pas avoir constitué une véritable instance de gouvernance stratégique. Dans les régions couvertes par les monographies, les partenaires sociaux ont très rarement été pilotes d'actions du PIC au niveau régional. Ainsi, le « quadripartisme de projet » voulu initialement, qui visait à mettre en place une gouvernance partagée des Pactes entre Régions, partenaires sociaux (salariés et patronaux) et État, n'a pas été pleinement engagé.

D'autres relations partenariales ont pu manquer pour la mise en œuvre des Pactes. Alors que les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) constituent un public cible du PIC, les Conseils départementaux, eux-mêmes dotés de plans départementaux d'insertion pour ce public, n'ont généralement pas été associés à la phase de négociation des Pactes, ce qui n'a pas facilité leur implication dans la phase de mise en œuvre. En Normandie cependant, ils ont constitué des membres actifs des instances de coordination locales de formation et ont signé des conventions avec la Région pour favoriser l'entrée en formation des bénéficiaires du RSA.

La gouvernance des Pactes s'est en réalité rapidement recentrée sur une coopération opérationnelle entre les Conseils régionaux, France Travail et l'administration du Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion.

La coopération entre les Conseils régionaux et France Travail a été renforcée par le PIC autour des enjeux d'analyse des besoins du territoire et de coordination de l'achat de formation, à des degrés divers. Des efforts avaient déjà été engagés dans le cadre du plan « 500 000 formations supplémentaires », au travers de conventions de partenariat. Les conseils régionaux et France Travail s'étaient ainsi déjà coordonnés pour l'achat de formation, en réservant par exemple à France Travail les formations professionnalisantes (Bretagne, Grand Est et Centre-Val de Loire) ou encore les actions individuelles, les actions collectives étant quant à elles confiées au conseil régional (Pays de la Loire, Occitanie). Toutefois, ces partages de rôle ont pu évoluer lors de la mise en œuvre des Pactes mais aussi du fait des achats confiés par les Régions à France Travail dans le cadre de délégations. Par exemple, la Région Bretagne a saisi l'opportunité du Pacte pour déléguer une partie de l'enveloppe financière à France Travail afin de bénéficier de son engagement en matière de repérage et d'orientation. La Collectivité territoriale de Martinique (CTM) a également délégué une part significative de l'enveloppe budgétaire à France Travail afin de ne pas freiner la dynamique de déploiement du Pacte, les modalités d'achats de formation de France Travail offrant plus de souplesse et de réactivité. À l'inverse, la Région Centre-Val de Loire a préféré prendre en charge avec le Pacte les actions collectives auparavant déléguées à France Travail. Plus généralement, les conseils régionaux et France Travail ont cherché à renforcer leur coordination pour éviter les doublons ou resserrer le travail conjoint autour de l'analyse des besoins des territoires.

Compte tenu des modalités de mise en œuvre du Pacte en Auvergne-Rhône-Alpes, la capacité d'intervention de France Travail a été nettement renforcée. La monographie souligne un pilotage resserré et efficace, concentré autour d'un acteur unique à la triple-casquette (financeur, acheteur et prescripteur). Le pilotage tripartite entre France Travail, le Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (SGAR) et la Dreets est apparu comme un facteur de fluidité dans le déploiement du PIC. Cependant, contrairement aux conseils régionaux, France Travail n'a pas les compétences en matière de formation, développement économique et d'innovation ou de politique d'orientation, et pour mettre en œuvre les contrats d'objectifs avec les branches. Cela a pu conduire dans cette région à un pilotage plus technique du Pacte, au détriment d'une vision politique autre que celle de l'État.

Dans certaines régions marquées par une relative fluidité dans les rapports État/Région, les monographies montrent que le Pacte a permis de renforcer les relations entre la Région, la Dreets et France Travail autour des enjeux de formation professionnelle et d'emploi. Dans la région Grand Est par exemple, le Pacte a intensifié les réunions entre la Dreets et la Région, a permis la construction d'un outil de suivi partagé Dreets/Région/France Travail, et a conduit à l'invitation de la Dreets comme observatrice au comité de pilotage de la convention Région-France Travail.

Néanmoins, l'ensemble des monographies soulignent les difficultés rencontrées par les Dreets à assurer l'animation, le pilotage et la coordination du PIC à l'échelle territoriale. La mise en œuvre du PIC est intervenue dans un contexte de réorganisation des services déconcentrés de l'État suite à la loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) de 2015 et à la réforme de

l'organisation territoriale de l'État en 2021. Les services régionaux de l'État s'en sont trouvés déstabilisés et ont connu un *turn-over* important. L'absence de moyens humains suffisants et d'expertise sur les sujets de formation professionnelle n'ont pas permis aux Dreets de s'approprier l'ensemble des enjeux du PIC et d'assurer pleinement la mobilisation et la coordination des nombreux acteurs impliqués. Pour essayer de pallier à ces difficultés, la Région Pays de la Loire a mis pour trois ans à la disposition de la Dreets un agent territorial afin de réaliser le suivi du Pacte. Si dans l'ensemble, les Dreets ont pu mieux se structurer au fil du temps, et être davantage impliquées dans le suivi du déploiement des Pactes, elles ont manqué d'une vision globale des instruments du PIC. En effet, le déploiement du volet national du PIC est resté pour l'essentiel piloté par l'État de manière relativement cloisonnée. L'AAP « Repérer et mobiliser les publics invisibles » fait cependant figure d'exception, son pilotage déconcentré ayant donné lieu à une forme d'animation régionale. Les monographies relèvent ainsi les faiblesses du pilotage du PIC au niveau local et le manque d'effort d'articulation entre les programmes nationaux et les Pactes.

En l'absence d'une véritable articulation entre les différents instruments du PIC, son déploiement s'est accompagné de phénomènes de concurrence entre dispositifs, particulièrement sur les actions préparatoires à destination des publics éloignés de l'emploi (voir section 2), ce qui a contribué à amplifier les difficultés de *sourcing* et de remplissage de sessions de formation.

Bien que les besoins de pilotage du PIC aient été anticipés en lançant le développement de systèmes d'information (Agora pour le suivi des formations et Ouiform pour la prescription), ces outils n'ont pas été totalement opérationnels sur la période de déploiement du PIC, ce qui a compliqué le suivi et le pilotage du PIC. De même, la plateforme collaborative des acteurs du PIC (la PLACE), qui avait vocation à donner de la visibilité aux projets financés par le PIC et favoriser la coordination, est restée un outil relativement peu approprié par les opérateurs.

2. Stimuler l'engagement en formation des personnes les plus éloignées de l'emploi

Dès 2018, le PIC affiche l'ambition de « former un million de demandeurs d'emploi peu qualifiés et un million de jeunes décrocheurs ». Outre les jeunes sans qualification et les moins diplômés, d'autres facteurs de distance à l'emploi font également l'objet d'une attention particulière. La définition des publics prioritaires, qualifiés de publics « fragiles » ou « vulnérables », intègrent ainsi souvent au-delà du critère de diplôme ou d'âge, les critères de statut (bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active, RSA, et travailleurs handicapés), ou de résidence (quartiers politiques de la ville, QPV, et zones de revitalisation rurales, ZRR). C'est le cas des programmes nationaux mis en œuvre dans le cadre des appels à projets d'expérimentation : l'AAP « Repérer et mobiliser les publics invisibles », destiné au repérage et à la mobilisation des publics invisibles, ou l'AAP « Prépa apprentissage », visant à faciliter l'accès à l'apprentissage des jeunes, ciblent prioritairement la population des moins de 30 ans ni en emploi, ni en formation, ni en études (NEET) avec un niveau de diplôme inférieur au baccalauréat, mais aussi les personnes résidant en QPV ou ZRR, ou en situation de handicap. Dans le cadre de l'élaboration des Pactes, un objectif général d'entrées additionnelles à réaliser en plus du « socle » (défini par rapport au niveau d'entrées de 2017) a été fixé, et 43 % des crédits ont été consacrés à l'objectif d'amener les plus éloignés vers la formation. Cependant, la définition de cibles quantitatives en termes de publics formés, et notamment des peu diplômés, n'a pas fait l'objet d'une contractualisation. Dans la plupart des régions étudiées, les Pactes ont adopté une conception élargie des publics prioritaires, parfois dans la continuité des ambitions de la politique régionale de formation avant le PIC. Au cours de la période de déploiement du PIC, la priorisation des publics a pu évoluer pour tenir compte des plans de relance et de réduction des tensions, avec un ciblage accru sur les jeunes et demandeurs d'emploi de longue durée, mais aussi du contexte local et des difficultés de

sourcing rencontrées par les acteurs de la formation (Centre Val de Loire, Pays de la Loire).

Dans l'ensemble des régions étudiées, les conseils régionaux ont mis en place des actions pour capter les publics prioritaires et faciliter leur entrée en formation. Les crédits des Pactes ont notamment été mobilisés pour lever les barrières financières et sécuriser l'entrée en formation. Certaines Régions ont ainsi revalorisé la rémunération de leurs stagiaires, en amont de la revalorisation des barèmes nationaux survenue en 2021, de manière systématique (Bretagne, Normandie) ou seulement pour certaines formations (Pays de la Loire). Des mesures d'aides financières ont également été mises en œuvre par la plupart des Régions pour lutter contre des freins individuels comme la mobilité ou la garde d'enfants. Parallèlement, les actions de communication ont été renforcées et transformées afin de favoriser le *sourcing* des publics. Les Régions ont cherché à sensibiliser les acteurs du Service public de l'emploi et de l'orientation aux attendus du PIC, et à informer les personnes en recherche d'emploi sur les formations et aides disponibles. En Normandie par exemple, la Région a financé l'Agence régionale de l'orientation et des métiers pour développer des approches innovantes en matière de communication et outiller les acteurs de l'information et de l'orientation. Enfin, l'obligation de prescription des formations par un opérateur du Service public de l'emploi a été levée par exemple par les Régions Bretagne, Pays de la Loire, Normandie ou encore Centre-Val de Loire. Il s'agissait d'attirer de nouveaux acteurs dans le champ de l'orientation, de renforcer la coopération entre partenaires locaux, mais aussi de les responsabiliser dans le *sourcing* des publics, qui est devenue une attente des nouveaux marchés publics structurant l'offre de formation. Par exemple, en Pays de la Loire, la Région a élargi le réseau des acteurs en capacité d'orienter vers une action de formation, en y intégrant les conseils départementaux et les structures d'insertion par l'activité économique. Si la monographie de la région Bretagne relève une amorce vers la venue de nouveaux acteurs (tels que des groupements d'employeurs, associations d'entreprises ou encore structures de l'économie sociale et solidaire ...), les prescripteurs habituels (France Travail et les missions locales) restent incontournables dans l'ensemble des régions pour orienter les publics vers la formation.

L'engagement envers les publics prioritaires s'est également traduit par un renforcement de l'offre préparatoire et pré-qualifiante, qui touche bien les publics cibles du PIC (comme l'offre PREPA en Pays de la Loire, ou le dispositif Projet Pro en Occitanie), ainsi que par le développement de la couverture territoriale de l'offre de formation *via* notamment de nouvelles règles d'allotissement des marchés (Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne) ou *via* le développement de projets de tiers lieux (Bretagne, Occitanie). En Auvergne-Rhône-Alpes, l'offre de formation à destination des publics éloignés de l'emploi s'est élargie avec la rénovation du marché AFC (action de formation conventionnée) de France Travail : il est attendu que 80 % des sessions de formation soient dédiées aux publics prioritaires du PIC, dans la mesure où ce marché est financé à 80 % par les fonds du PIC. Le Pacte a également permis la création d'un marché ad hoc avec une stratégie d'allotissement territorial, le marché « impulsion », qui propose des actions de remobilisation aux publics les plus éloignés de la formation. La monographie de cette région souligne que le pilotage du PIC par France Travail, renforcé par la prépondérance des formations AFC par rapport aux autres types de formations, a favorisé l'entrée en formation des publics peu qualifiés.

Dans la plupart des régions, les volumes d'entrées en formation ont augmenté avec le déploiement du PIC entre 2018 et 2021. Si la mise en œuvre des Pactes a contribué à renforcer les entrées des publics prioritaires par un effet mécanique lié au développement de l'offre de formation (Bretagne, Grand Est, Occitanie), plusieurs monographies soulignent une tendance à la baisse de la part des peu diplômés dans les entrées (Bretagne, Centre Val de Loire, Pays de la Loire, Martinique), les autres publics prioritaires étant toutefois mieux représentés.

L'ensemble des monographies partagent le constat d'une persistance des difficultés de *sourcing*, qui expliquerait en partie la faible progression des publics prioritaires dans les entrées en formation et les difficultés de remplissage des sessions de formation. La multiplication de dispositifs

relativement similaires a ainsi pu générer des effets de concurrence, nuire à la lisibilité de l'offre de formation sur le territoire et complexifier l'orientation vers la formation. C'est particulièrement le cas sur le segment préparatoire de l'offre de formation à destination des publics prioritaires du PIC, et notamment des jeunes, où les appels à projets nationaux sont venus se juxtaposer à l'offre préexistante et aux programmes développés dans le cadre des Pactes. Si les actions « d'aller vers » et de remobilisation ont principalement été déployées dans le cadre des projets nationaux (et notamment de l'appel à projet « repérer et mobiliser les publics invisibles » et « 100% inclusion »), elles n'ont pas constitué un vecteur important de *sourcing* vers l'offre de formation régionale. Le manque d'articulation entre dispositifs régionaux et nationaux a ainsi perturbé la cohérence d'ensemble de l'offre de formation, et nuit à leur appropriation par les acteurs de l'accompagnement et de l'orientation, dont les pratiques n'ont pas été structurellement modifiées avec le PIC. Plusieurs monographies mettent également en avant que le manque d'attractivité de certaines formations (Centre Val de Loire, Grand Est, Occitanie) ou l'existence de freins sociaux trop importants à l'entrée en formation de certains publics (Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire) ont pu contribuer à expliquer la non-saturation de l'offre de formation.

Enfin, l'ensemble des monographies souligne l'importance du contexte économique conjoncturel qui a impacté le déploiement du PIC et les logiques d'accès à la formation. La crise sanitaire de la covid-19 a marqué une rupture importante alors que l'amélioration de la conjoncture économique qui a suivi a produit un effet « ciseau » : la demande de formation s'est réduite, avec un public qui, selon les interlocuteurs, a privilégié l'accès à l'emploi plutôt que l'entrée en formation, alors que l'offre de formation augmentait.

3. Accroître la continuité et la cohérence des parcours de formation

Les transformations du système de formation ont principalement concerné l'offre de formation préparatoire, qui vise à renforcer les prérequis et compétences socles des demandeurs d'emploi en amont de la formation certifiante afin de favoriser la continuité de leurs parcours. Ainsi, les Régions ont à la fois renforcé l'offre préparatoire déjà existante grâce aux moyens du PIC, mais aussi repensé les contenus de ces formations et proposé de nouveaux dispositifs dans une optique d'amélioration qualitative de cette offre. Sur le segment qualifiant, les commanditaires de la formation ont incité les organismes de formation à proposer des modules complémentaires de remise à niveau, susceptibles de lutter contre les ruptures de parcours des demandeurs d'emploi peu qualifiés. C'est le cas par exemple des actions de formation collective de France Travail (Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est, Martinique).

Partageant le constat d'une persistance des freins à l'entrée et au maintien en formation, les Régions ont également mobilisé les moyens des Pactes pour offrir ou renforcer l'accompagnement individuel des stagiaires, qui est devenu une exigence des marchés publics. Ce renforcement de l'individualisation de l'accompagnement par les organismes de formation les a conduits par exemple à renforcer la coopération avec les conseillers prescripteurs en Pays de la Loire, ou à la mise en place de référents de parcours en Centre-Val de Loire. Dans cette dernière région, les référents de parcours se sont notamment concentrés sur la dimension sociale de l'accompagnement (mobilité, garde d'enfant, santé...), et se sont positionnés comme interlocuteur unique avec les partenaires extérieurs, renforçant ainsi l'efficacité de leur intervention. Les organismes de formation de la région jugent ces évolutions pertinentes, d'autant qu'elles ont permis de valoriser un travail souvent déjà partiellement intégré aux activités des formateurs, sans être reconnu en tant que tel. D'autres initiatives ont été développées pour assurer la continuité de l'accompagnement des stagiaires et renforcer l'individualisation des parcours de formation. En Grand Est, la Région a mis en place des référents

territoriaux de parcours (externes aux organismes de formation) afin d'accompagner le stagiaire dans les différentes étapes structurantes d'un parcours « intégré » : positionnement en formation, levée des freins périphériques, suivi des différents modules de formation, sortie de parcours. En Auvergne-Rhône-Alpes, ce sont des comités passerelles (composés de représentants des référents de parcours et des organismes de formation) qui ont été mis en place afin de garantir la cohérence du parcours au regard des acquis du stagiaire et d'assurer une passerelle vers les formations certifiantes. De même, en Occitanie, les moyens du Pacte ont permis de généraliser des comités passerelles à l'échelle de chaque bassin d'emploi (composés des organismes de formation, prescripteurs du service public de l'emploi et chargés de mission territoriaux de la Région). Ces comités ont également vocation à accompagner les stagiaires confrontés à des ruptures de parcours (en cas de difficultés personnelles, de reprise d'emploi saisonnier ou de contrat court par exemple) en leur permettant d'interrompre temporairement leur formation.

Afin de faciliter les transitions entre actions des segments préparatoire et qualifiant, les Régions ont également cherché à inciter les organismes de formation à constituer des groupements pour répondre à leurs marchés publics (Grand Est, Pays de la Loire, Normandie et Martinique). Les effets sont cependant restés limités notamment lorsque les groupements ont concerné des organismes n'opérant pas sur les mêmes secteurs d'activité ou quand ils ont reposé sur des partenariats de circonstance pour se conformer aux exigences des marchés. L'évaluation en Martinique souligne que les groupements ont favorisé la qualité des services proposés avec une mutualisation des coûts et des moyens. À l'inverse, en Normandie, les groupements se sont constitués principalement autour de critères géographiques, sans transformation des contenus et des actions de formation. La Région estime que la concurrence entre les organismes de formation a été très présente et que les enjeux commerciaux et de propriété intellectuelle ont empêché la mutualisation. La Région Pays de la Loire a également tenté de développer le continuum entre ses actions préparatoires (PREPA) et certifiantes (VISA) en instaurant l'obligation pour les organismes certifiant de recevoir en priorité les stagiaires de formation PREPA ayant un projet de formation certifiante. Cette obligation a cependant rencontré des difficultés de mise en œuvre notamment compte tenu des délais existants entre la validation du projet et l'ouverture de sessions VISA, et de la difficile coordination entre les organismes de formation en l'absence de groupements. Malgré ces difficultés, les évolutions semblent, selon les données portant sur la région, avoir contribué à augmenter les poursuites de parcours vers le certifiant entre 2019 et 2021.

Enfin, des dispositifs spécifiques intégrant cette logique de sas menant à des formations certifiantes ont été mis en œuvre dans plusieurs régions, avec des modalités diverses : « Accès à la qualification » en Bretagne, « Dispositif Intégré » en Pays de la Loire, « Impulsion » en Auvergne-Rhône-Alpes, et « Itinéraire Compétences » en Grand Est, programme qui comprend notamment le projet « Plateforme de Compétences pour l'industrie ». Cette action ambitieuse est fortement intégrée (la Région Grand Est évoque un « test grandeur nature » qui illustre le « parcours intégré de formation »). Elle s'appuie sur un consortium d'organismes de formation, recouvre une dimension territoriale avec un besoin local identifié et permet un accompagnement par un référent de parcours. Les organismes de formation se sont toutefois retrouvés confrontés à des difficultés de *sourcing* et de mise en œuvre opérationnelle en lien avec la mise en place de parcours modulaires (taille des groupes, persistance des stagiaires à suivre un parcours classique plutôt qu'individualisé).

De manière plus spécifique, certaines monographies mettent en avant des actions visant à développer le travail partenarial entre les différents acteurs de l'emploi, la formation et l'orientation professionnelle afin de favoriser la continuité des parcours. La Région Bretagne a ainsi renforcé l'animation territoriale en mobilisant 13 chargés de développement pour promouvoir les dispositifs régionaux auprès de l'ensemble des acteurs au-delà des prescripteurs habituels (organismes de formation, entreprises, réseaux associatifs...) et favoriser l'articulation entre les différentes actions présentes sur les territoires.

En Martinique, les conventionnements avec les acteurs de l'insertion ont eu des effets positifs sur la prévention des ruptures : par exemple lorsqu'une formation envisagée n'existe pas ou que celle-ci est saturée, l'Agence de l'Outre-mer pour la Mobilité (LADOM) intervient automatiquement en partenariat avec France Travail en proposant un accompagnement spécifique pour éviter un décrochage et sécuriser le projet professionnel.

Le bilan de la mise en place de « parcours sans couture » semble néanmoins mitigé puisque, malgré les efforts réalisés, les parcours complets vers la qualification restent peu fréquents et la segmentation entre offre préparatoire et qualifiante persiste. La plupart des monographies évoquent le peu d'échanges entre organismes de formation, entraînant une interconnaissance limitée et une faible articulation entre les différentes actions (hors organismes de formation d'un même groupement). L'articulation est parfois entravée par une logique de statut qui prédomine parmi les acteurs de l'emploi, la formation et l'orientation professionnelle (Normandie). La conjoncture économique (Grand Est, Normandie) et l'importance des freins périphériques chez les stagiaires (Pays de la Loire, Bretagne) sont également cités pour expliquer le bilan mitigé des actions visant à favoriser les poursuites de parcours vers le certifiant. Les efforts réalisés pour développer l'accompagnement des stagiaires, l'individualisation et la modularisation des formations, reposent majoritairement sur les actions préparatoires, alors qu'il est observé une relative inertie sur le segment des organismes du qualifiant, qui considèrent que les freins des demandeurs d'emploi peu qualifiés doivent être levés avant l'entrée en formation qualifiante. Par ailleurs, les contraintes de calendrier sont également un facteur de rupture de parcours, lorsque le délai entre la fin d'une action préparatoire et le début d'une autre session de formation est trop long. Le principe d'entrées et de sorties permanentes, qui est une innovation envisagée comme une réponse à cette problématique, n'a pas eu les résultats escomptés (par exemple, dans le cadre des actions de formation collective de France Travail en Martinique ou des actions qualifiantes en Bretagne). L'intégration de stagiaire à tout moment, contrairement à l'organisation d'une session de formation à date fixe pour un groupe complet, demande de modifier l'ingénierie des actions de formation ce qui s'avère compliqué à mettre en œuvre pour les organismes de formation qui ne disposent pas des fonds nécessaires à cet investissement. Certains d'entre eux signalent également avoir réduit leurs ambitions compte tenu de l'incertitude de leur modèle économique à l'approche de la fin du PIC.

4. Répondre aux besoins de compétences des entreprises

Le PIC, via son premier axe stratégique « 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 », fait des besoins des entreprises une priorité de la transformation de l'offre de formation.

Les Régions ont tout d'abord cherché à développer des actions visant à mieux identifier les besoins des entreprises sur le territoire, et à favoriser le dialogue et la coordination territoriale entre les différents acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation. La plupart des monographies soulignent le développement de l'animation territoriale avec le renforcement des effectifs dédiés (Centre-Val de Loire, Grand Est, Pays de la Loire) et l'élargissement de leur périmètre d'action les conduisant à se tourner davantage vers les entreprises (Bretagne, Grand Est, Normandie), parfois en s'appuyant sur des partenariats (avec les branches professionnelles, France Travail ou les organismes de formation). L'enjeu a été de développer des actions de prospection auprès des entreprises, visant à la fois à promouvoir l'offre de formation régionale mais aussi à identifier les besoins non couverts par l'offre existante et y répondre, en participant à la construction de projets « sur mesure » (voir infra). En Grand Est, ce sont plusieurs postes de « développeurs de compétences » qui ont ainsi été créés avec les moyens du Pacte permettant l'accompagnement des entreprises et leur rapprochement avec les

organismes de formation. La monographie de la région Auvergne-Rhône-Alpes souligne que le développement du PIC a contribué à améliorer la remontée des besoins territoriaux, avec un travail plus régulier de diagnostic mené par France Travail.

Certaines Régions ont pu chercher également à développer de nouveaux outils d'analyse (capitalisation de données en Normandie, outils numériques en Centre-Val de Loire – avec le projet « Identification des besoins en compétences » – ou en Bretagne) ou encore à expérimenter l'utilisation de l'intelligence artificielle pour recueillir et identifier les besoins des entreprises (Grand Est, Occitanie), mais ces outils sont encore peu opérationnels. L'identification des besoins des entreprises reste le plus souvent réalisée par le développement du travail partenarial entre les différents acteurs, à un niveau local.

Dans la plupart des régions, les commanditaires de la formation ont accru la commande d'achat de formations ciblées sur les besoins de entreprises, principalement dans une optique de court terme, pour répondre aux difficultés immédiates de recrutement. La Région Pays de la Loire a, dans le cadre du Pacte, augmenté son offre de formation qualifiante pour les secteurs en tension qui avaient été identifiés en amont du PIC avec l'ensemble des membres du CREFOP. La Région a en outre réalisé, avec France Travail et l'Agence Régionale de Santé, un travail de repérage des certifications les plus attendues par les entreprises pour les métiers du secteur sanitaire et social, qui constituait un axe spécifique du Pacte. En Martinique, en parallèle d'un renforcement de l'offre locale, la collectivité territoriale a mis en place des partenariats pour développer la formation en mobilité (c'est-à-dire en permettant une formation en France métropolitaine) afin d'apporter des réponses aux secteurs en tension sans offre de formation disponible sur le territoire. En Occitanie, la réponse aux besoins des entreprises s'est faite initialement uniquement via une logique d'abondement de l'offre de formation existante, qui a permis de renforcer les places en formation sur les secteurs en tension et les nouveaux métiers, sans qu'il y ait de stratégie de ciblage. Plus récemment, la Région a amorcé une réflexion pour prendre en compte les projets des entreprises et les spécificités territoriales afin de mieux répondre aux enjeux de long terme, ce qui a conduit à une réorganisation de ses services : le service territorial de la direction formation en charge de la remontée des besoins a été rattaché à une direction en charge du développement économique. Les monographies soulignent par ailleurs le développement de l'offre de formation de France Travail, *via* les préparations opérationnelles à l'emploi et les actions de formation préalable au recrutement, jugée plus réactive pour répondre aux besoins immédiats des entreprises.

Les moyens apportés par le PIC ont également été mobilisés pour mettre en place ou renforcer les dispositifs « sur mesure », permettant de répondre de manière plus réactive aux besoins d'employeurs identifiés sur le territoire (Bretagne, Centre-Val de Loire, Grand Est, Pays de la Loire). C'est le cas par exemple des actions territoriales en Bretagne, qui consistent en des parcours de formation longs construits avec les acteurs du territoire. Ces actions conjoncturelles sont appréciées par les professionnels interrogés, notamment pour leur souplesse, mais leur élaboration reste complexe et chronophage pour l'ensemble des acteurs impliqués (conseil régional, France travail, opérateurs de compétences – Opco, employeurs...), ce qui demande une capacité d'ingénierie non négligeable et difficilement reproductible à grande échelle. En Centre-Val de Loire, les actions DEFI (« Développement de l'emploi par les formations inclusives ») ont constitué un dispositif « phare » du Pacte, associant les entreprises dans la construction de parcours de formation « sur mesure » afin de répondre à leurs besoins en compétences et visant *in fine* le recrutement du stagiaire. Ces actions ont enregistré 2 800 entrées en formation sur les trois années d'expérimentation et les taux d'insertion en emploi sont plus élevés que ceux observés pour les autres formations régionales.

De manière complémentaire, le développement de modules additionnels dans une approche par compétences a pu constituer un levier pour rendre plus réactive l'offre de formation en réponse aux besoins des entreprises (Auvergne-Rhône-Alpes, Martinique, Occitanie et Pays de la Loire). En

Auvergne-Rhône-Alpes, le marché AFC (Action de formation conventionnée) a été l'occasion d'ajouter dans des formations existantes des modules permettant le développement de compétences spécifiques au plus près des besoins des secteurs en mutations (par exemple, l'ajout de modules « habilitation échafaudage » ou encore « habilitation électrique » dans les formations du secteur du bâtiment et des travaux publics). Dans cette même région, les branches professionnelles ont expérimenté un découpage des certificats de qualification professionnelle (CQP) en blocs de compétences, les certificats de compétences professionnelles (CCP), proposant ainsi des formations plus courtes et plus ciblées visant à mieux répondre aux besoins des entreprises et des stagiaires. Néanmoins, les différentes monographies soulignent que la modularisation de l'offre de formation en réponse aux besoins des entreprises nécessite une animation territoriale importante et un recueil régulier des besoins des différents acteurs (notamment des branches professionnelles) afin d'être efficace. En Occitanie, cette pratique est restée relativement marginale et la monographie de la région Pays de la Loire relève la difficulté à impliquer les entreprises pour développer l'approche par les compétences.

La principale difficulté rencontrée par les commanditaires de la formation pour mieux répondre aux besoins des entreprises a été la difficulté à impliquer ces dernières : à la fois dans les réflexions sur les enjeux de long terme liés aux mutations économiques, les entreprises privilégiant d'abord leurs besoins de court terme, mais aussi dans l'élaboration des contenus et du déroulement des formations. Ainsi, les pratiques de collaboration entre entreprises et organismes de formation ont peu évolué (Bretagne, Centre-Val de Loire, Grand Est et Normandie), à l'exception de quelques dispositifs au prix d'un investissement chronophage pour les différents acteurs. La difficulté à mobiliser les entreprises est également une des raisons expliquant le faible déploiement des actions de formation en situation de travail (Afest, voir section 5).

Enfin, plusieurs monographies (Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie, Martinique, Centre-Val de Loire) interrogent la pertinence de la formation professionnelle comme levier de réponse aux besoins des entreprises compte tenu des problèmes d'attractivité de certains métiers. Ainsi, au-delà du développement des formations, des acteurs de la formation ont pu mener des actions en faveur de l'attractivité des métiers. C'est le cas par exemple en Normandie où la Région a mobilisé les moyens du PIC pour mettre en place plusieurs initiatives en partenariat avec l'Agence d'Orientation régionale : un réseau de « 1 000 ambassadeurs » a vu le jour, reposant sur l'engagement de 600 entreprises dans des actions d'information (comme des mini-stage) favorisant la connaissance des entreprises et des métiers sur le territoire, et un appel à projet auprès des branches professionnelles a été lancé pour financer des actions innovantes d'information et de promotion des métiers prioritaires. Certaines monographies interrogent également la possibilité de concilier les objectifs du PIC visant à la fois à développer les compétences des demandeurs d'emploi peu qualifiés et à répondre aux difficultés de recrutement des entreprises (Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire, Pays de la Loire).

5. Améliorer la qualité et l'efficacité pédagogique des formations et transformer le système de formation

De manière générale, les commanditaires de la formation ont recouru à la modularisation des formations pour en améliorer la qualité dans une logique d'individualisation et de sécurisation des parcours. Les incitations à la modularisation ont alors conduit les organismes de formation à développer des modules additionnels ou complémentaires concernant essentiellement la remise à niveau (Centre-Val de Loire, Martinique, Pays de la Loire, Grand Est, Auvergne-Rhône-Alpes) ou les « savoirs être » (Bretagne, Grand Est), mais aussi parfois des compétences techniques en réponse aux besoins des entreprises identifiés sur le territoire (voir section précédente). Ces modules ont pu être proposés lors

du positionnement du stagiaire (Grand Est) ou au cours du parcours selon les besoins du stagiaire (Centre-Val de Loire). Malgré des exigences accrues dans les cahiers des charges des Régions, les pratiques de modularisation concernent principalement l'offre de formation préparatoire, alors qu'elles restent marginales au sein des actions qualifiantes, plus difficiles à faire évoluer, et n'ont pas structurellement modifié leur fonctionnement. Les organismes de formation positionnés sur le segment qualifiant se réfèrent au référentiel national de certification qui laisse peu de marges de manœuvre pour intégrer des modules additionnels (Centre-Val de Loire, Grand Est, Occitanie). En Grand Est par exemple, l'achat de « blocs de certification » a été confronté à l'impossibilité de gérer ces blocs dans les référentiels nationaux et les systèmes d'information, obligeant les services de la Région à faire un contrôle métier a posteriori de la certification passée et à vérifier leur existence dans le registre national.

Au-delà de la modularisation des formations, les commanditaires de la formation ont renforcé leurs exigences de qualité dans les cahiers des charges des marchés publics en intégrant de nouvelles modalités de mise en œuvre des formations : individualisation des parcours et des contenus de formation, processus en entrées et sorties permanentes, mise à disposition de personnes ressources pour l'accompagnement des stagiaires (référénts de parcours en Grand Est et Centre-Val de Loire) ou la relation entreprise (imposé dans le cahier des charges en Normandie par exemple). Certaines pratiques pédagogiques innovantes ont par ailleurs été encouragées par le PIC, dans la continuité de la loi du 5 septembre 2018 qui reconnaît l'action de formation en situation de travail (Afest) et la formation ouverte et/ou à distance (FOAD) comme des modalités d'apprentissage à part entière. L'Afest constitue une innovation pédagogique qui place l'entreprise comme espace de développement des compétences et requiert de celle-ci une ingénierie de formation spécifique (accompagnement par un formateur/tuteur, mise en place de phases réflexives pour faciliter l'apprentissage). L'expérimentation de cette modalité pédagogique peine globalement à se déployer du fait de ses difficultés de mise en œuvre (Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie, Pays de la Loire et Centre-Val de Loire). L'implication des entreprises reste limitée, notamment car l'Afest exige un investissement important – sa mise en œuvre est chronophage et nécessite la formation des salariés tuteurs – pour un nombre réduit de stagiaires formés. Par ailleurs, la mise en situation de travail sous le regard d'un employeur potentiel peut générer du stress chez l'apprenant et le placer en situation d'échec. Les monographies soulignent également un développement accru des pratiques de la FOAD et l'adaptation des outils et pratiques pédagogiques à la digitalisation des formations, davantage en réaction à la crise sanitaire que sous l'impulsion du PIC. La mise en œuvre des formations en distanciel n'est cependant pas toujours considérée comme pertinente, notamment pour les parcours où les apprentissages passent avant tout par la pratique professionnelle (par exemple dans le cadre des formations VISA métier de soudeur en Pays de la Loire). En outre, le risque de rupture est accru lorsque les stagiaires éprouvent des difficultés avec le digital (équipement, difficulté d'utilisation) ou des problèmes de concentration (Pays de la Loire, Martinique et Auvergne-Rhône-Alpes).

Pour accompagner ces changements, certaines Régions ont souhaité faire évoluer leurs pratiques d'achat. La Région Grand Est a par exemple lancé, au côté de sa commande publique classique, un appel à projets – dans le cadre de l'expérimentation « itinéraire compétences » – pour financer des projets innovants sur l'accompagnement, le diagnostic en continu ou la modularisation des actions de formation. La plupart des Régions ont également fait évoluer les modes de rémunération des organismes de formation afin de soutenir les transformations souhaitées par le PIC, en particulier celle de renforcer la formation des publics peu qualifiés. Si la rémunération à « l'heure stagiaire » reste la norme, elle a parfois été questionnée dans la mesure où elle ne permet pas de prendre en compte les actions d'accompagnement (levée de freins périphériques, aide dans les démarches administratives, mises en lien avec les entreprises etc.) ou les absences des stagiaires. Ce type de rémunération peut inciter des pratiques de sélectivité des organismes de formation au détriment des publics éloignés de l'emploi, pour qui le risque d'absentéisme et le besoin d'accompagnement sont jugés comme plus

importants. Les Régions Pays de la Loire, avec le Dispositif Intégré, et Occitanie, avec le dispositif pré-qualifiant Projet Pro, ont par exemple expérimenté la rémunération au forfait, sur tout ou partie de la facturation. Selon les acteurs interrogés, ce modèle de rémunération des stagiaires a permis un saut qualitatif dans la mise en œuvre des formations. La Région Grand Est a quant à elle opté pour un passage de l'achat à « l'heure groupe » vers « l'heure stagiaire », afin d'améliorer l'individualisation des parcours (tous les stagiaires d'une session pouvant ne pas suivre le même nombre d'heures de formation). De fait, si les monographies font état de diverses évolutions dans les modalités de rémunération des formations, elles ne sont pas généralisées et peuvent différer selon les financeurs.

Parallèlement, certaines Régions ont mis en œuvre des plans de modernisation et professionnalisation. La Région Grand Est a par exemple mobilisé les moyens du PIC pour engager une transformation structurelle de ses services, impliquant une réorganisation interne accompagnée d'un plan de professionnalisation des agents et d'une amorce de rénovation de ses systèmes d'information, afin de mieux accompagner les évolutions mises en œuvre (achat de formation en fonction de besoins identifiés au fil de l'eau via des marchés-cadres à bons de commande, modification de l'unité d'œuvre ou encore achat par « bloc de certification » pour les formations qualifiantes). La mise en place de plan de professionnalisation concerne également les organismes de formation. Dans plusieurs régions, des organismes de formation ont pu bénéficier d'un accompagnement dans la transformation et la modernisation de leur offre par des prestataires externes, financé au titre de l'axe transverse des pactes. Ces prestations ont pu s'accompagner une prise de conscience chez les acteurs de la formation et dans certains cas impulser une dynamique de transformation et se concrétiser par l'adaptation des contenus de formation, des outils et des pratiques pédagogiques. C'est le cas par exemple en Occitanie, où le programme « Innov Emploi Modernisation » lancé par la Région et doté de moyens conséquents, a permis une montée en compétence d'une grande partie des organismes de formation opérant pour le plan régional de formation. Ces actions de professionnalisation et ces démarches de modernisation ont également été mises en œuvre avec d'autres modalités en Martinique, Centre-Val de Loire, Pays de la Loire et Grand Est. Elles demandent toutefois un investissement soutenu de la part des organismes de formation pour aboutir à des changements structurels. Mais ces derniers ne sont pas toujours enclins à y consentir ou ne disposent pas d'une capacité financière suffisante.

Si les pratiques pédagogiques de certains organismes de formation ont pu évoluer, notamment lors de la mise en œuvre de dispositifs innovants (comme pour Prépa-Projet en Bretagne), les monographies apportent dans l'ensemble des constats contrastés sur la transformation du système de formation. Comme évoqué précédemment (section 3), les évolutions concernent davantage l'offre de formation préparatoire que qualifiante, pour lesquelles les pratiques des organismes restent souvent dans la continuité de ce qui existait précédemment, et ne témoignent pas d'une transformation structurelle. Les organismes de formation peuvent par ailleurs rencontrer des difficultés à mettre en œuvre les nouvelles exigences des commanditaires qui se heurtent à leur modèle économique. Certaines pratiques (comme le principe d'entrées et sorties permanentes) nécessitent par exemple un flux de stagiaires suffisant pour être mise en œuvre, et les organismes peuvent également rencontrer des difficultés d'adaptation compte tenu de ressources humaine limitées (Bretagne, Centre-Val de Loire). Enfin, la hausse des exigences des commanditaires sur la qualité des formations a pu conduire à une hausse des coûts, comme le notent les monographies réalisées en Grand Est, Normandie et Pays de la Loire. Dans ces conditions, les plus petits organismes de formations risquent de se retrouver évincés par la concurrence.