



Rapport final



Evaluation ex-post des « investissements dans la formation en alternance »

Mars 2019



En partenariat avec





Votre correspondant sur cette mission

Julien NEGRE
 Tél. : 06 09 72 81 42
 e-mail : julien.negre@amnyos.com



Nos bureaux

	PARIS - Siège social 11, avenue Philippe Auguste 75011 PARIS
	LYON 17 rue Etienne Dolet 69003 LYON
	MARSEILLE 47 boulevard Velten 13004 MARSEILLE
	BORDEAUX 18 passage Bozelle 33110 LE BOUSCAT
	Tél : 01 43 13 26 66 Fax : 01 43 13 26 65



Sommaire

1. Rappel du contexte et des objectifs de l'évaluation	6
1.1 Rappel des points clés concernant le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) sur le volet Alternance	6
1.1.1 Le cadre de référence	6
1.1.2 Le fonctionnement du PIA Alternance	7
1.2 Objectifs de l'évaluation	8
1.3 Les investigations menées dans le cadre de l'évaluation	10
2. Le contexte autour du lancement de l'appel à projet PIA Alternance	12
2.1 Un appui décisif auprès des porteurs de projets pour convaincre et faire émerger des projets en lien avec les ambitions portées par le PIA	12
2.1.1 Des acteurs souvent circonspects au lancement de l'appel à projet	12
2.1.2 Une implication forte de la CDC et du CGI en appui des têtes de réseau et des porteurs de projets pour informer sur le PIA et faire émerger des projets répondant aux attentes	13
2.1.3 Un appui plus aléatoire des acteurs régionaux auprès des porteurs de projets sur le PIA	13
2.2 Un triple effet du PIA Alternance sur le développement de projets innovants dans le champ de l'alternance : un effet déclencheur, amplificateur et accélérateur	14
3. Les caractéristiques générales des projets financés	16
3.1 Près de la moitié des projets financés combinent formation et hébergement	16
3.2 Focus sur les projets liés à la formation	18
3.2.1 Des projets qui visaient avant tout à développer les capacités de l'appareil de formation en alternance par la création de nouvelles structures de formation	18
3.2.2 Des projets qui doivent permettre d'accueillir près de 20 000 alternants supplémentaires	18
3.2.3 Une part importante de l'enseignement supérieur dans les formations financées	20
3.2.4 Une part prépondérante de la construction et de l'industrie dans les projets financés	20
3.2.5 Des 1ers résultats qui confirment que les formations initialement prévues dans le cadre des projets sont effectivement mises en œuvre	22
3.3 Focus sur les projets liés à l'hébergement	23
3.3.1 Des projets financés qui visaient avant tout la création de nouveaux hébergements	23
3.3.2 Un prévisionnel de plus de 7000 places d'hébergement supplémentaires pour les alternants	24
3.4 Approche physico-financière	25
3.4.1 Un niveau important de cofinancement par les conseils régionaux des projets soutenus par le PIA	25
3.4.2 Une implication financière plus importante du PIA sur l'hébergement	26
3.4.3 Focus sur les subventions PIA dans les projets financés	26
3.4.4 Focus sur les subventions des Conseils régionaux	28

4. Les caractéristiques générales des apprentis et des entreprises impliqués dans les formations PIA	30
4.1 Focus sur les apprentis positionné sur les formations PIA	30
4.1.1 Un tiers des apprentis étaient déjà en alternance avant d'entrer sur une formation PIA	30
4.1.2 Une orientation par défaut quasi inexistante parmi les apprentis PIA	30
4.1.3 L'embauche dans l'entreprise d'accueil n'est souvent pas une finalité pour les apprentis PIA	31
4.2 Focus sur les entreprises ayant mobilisé des apprentis positionnés sur des formations PIA	32
4.2.1 Une place prépondérante des entreprises du BTP	32
4.2.2 Des entreprises PIA qui ont l'habitude de recourir à l'apprentissage	32
4.2.3 Des entreprises PIA qui entretiennent souvent des liens avec les centres de formation, le plus souvent autour du recrutement	33
5. Degré d'innovation des projets et de leurs réalisations	35
5.1 Des projets financés qui ciblent prioritairement des métiers émergents quel que soit le secteur d'activité	35
5.2 Un impact favorable sur les conditions nécessaires au développement de l'innovation	37
5.3 Le développement de nouvelles solutions d'hébergement pour les alternants	42
5.3.1 Des projets financés qui relèvent le défi de mieux adapter l'offre de formation aux publics alternants	42
5.3.2 L'émergence de bonnes pratiques par rapport à l'hébergement des alternants	43
6. Les effets structurants des projets financés par le PIA	44
6.1 Une volonté de créer de véritables pôles de formation à travers les projets financés	44
6.2 Une dimension partenariale incontournable dans le développement des projets PIA	45
6.2.1 Des partenariats souvent préexistants qui ont pris une nouvelle ampleur avec le PIA	45
6.2.2 Des partenariats opérationnels qui traduisent la volonté de créer des pôles de formation en lien avec le monde professionnel	46
6.2.3 Un niveau d'interaction des projets PIA avec les autres projets structurants des territoires plus diffus mais souvent présent	48
6.2.4 Une volonté de davantage inscrire l'apprentissage dans les pratiques d'orientation	49
6.2.5 Un renforcement des liens entre les acteurs de la formation et de l'hébergement qui ne passe pas systématiquement par des projets mixtes (formation et hébergement)	50
6.2.6 Des ambitions partenariales parfois fragilisées par une conduite de projet peu mobilisatrice	51
6.2.7 Une implication variable des acteurs régionaux malgré les procédures de validation mises en place	51
6.2.8 Des difficultés à faire valider par les Conseils Régionaux les ouvertures de formation prévues dans le cadre des projets PIA	52
6.3 Des modèles économiques développés sur l'hébergement des alternants qui semblent trop dépendants des subventions PIA pour être dupliqués	53

6.3.1	Un engagement des collectivités territoriales fortement lié aux subventions PIA	53
6.3.2	La problématique de l'APL dans la mise en place de modèles économiques viables pour l'accueil des apprentis par les centres d'hébergement	53
6.4	Un réel impact sur le mode de fonctionnement des porteurs de projets et de leurs têtes de réseau	54
6.5	La notion de « pôle de référence »	55
7.	Principaux résultats et impacts des projets PIA auprès des entreprises et des apprentis	56
7.1	Une adéquation des formations PIA par rapport aux besoins en compétences des entreprises	56
7.1.1	Une réelle satisfaction des entreprises par rapport aux formations	56
7.1.2	Des apprentis qui ont pu mettre en pratique au sein de l'entreprise les acquis de leur formation	56
7.1.3	Des difficultés persistantes pour trouver une entreprise d'accueil	57
7.2	Des résultats relativement positifs pour les apprentis PIA notamment en termes d'insertion dans l'emploi	58
7.2.1	Des taux de réussite aux examens positifs pour les apprentis PIA	58
7.2.2	Des taux d'insertion dans l'emploi supérieurs à la moyenne	58
7.3	L'entretien d'une dynamique autour de l'apprentissage	59
8.	En synthèse	60
8.1	L'évaluation du PIA au regard du contexte de développement de l'apprentissage – Matrice AFOM	60
8.1.1	Analyse des forces et des faiblesses des projets PIA	60
8.1.2	Analyse du contexte externe du PIA Alternance	64
8.2	En conclusion	65

1. Rappel du contexte et des objectifs de l'évaluation

1.1 Rappel des points clés concernant le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) sur le volet Alternance

1.1.1 Le cadre de référence

Le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), piloté par le Commissariat Général à l'Investissement a été créé par la Loi de Finances Rectificatives du 9 mars 2010. Il s'agit d'un **nouveau mode d'intervention de l'Etat** visant à mobiliser les acteurs privés ou public autour d'objectifs de politique publique. Le **rapport Juppé-Rocard** est le document fondateur du PIA, avec une doctrine générale : compléter/sublimier ce qui se fait déjà (innovation, actions interministérielles, recherche d'effets démonstrateurs)

Le PIA se caractérise par une **modalité de sélection des projets particulièrement rigoureuse** pour répondre au mieux aux ambitions affichées, et une intervention financière sous forme de **subventions**, d'avances remboursables, de prêts avec une recherche de retours sur investissements

La Caisse des dépôts gère 19 actions de ce programme, dont l'action « Investir dans la formation professionnelle en alternance », qui comprend deux volets d'intervention :

- **Action 1 « modernisation de l'appareil de formation en alternance »**, avec 250 M€ de crédits
- **Action 2 « création ou consolidation de solutions d'hébergement »**, avec 200 M€ de crédits (initialement 250)

Le cadre de référence de ce programme est notamment inscrit dans le **préambule de la convention passée entre l'Etat et la Caisse des dépôts** : « *La transition vers un modèle de développement durable fondé à la fois sur la connaissance et l'économie « verte » appelle des mutations, notamment en matière d'emploi, de mobilité et de formation. Dans ce contexte, **développer et valoriser les formations en alternance, qui permettent l'accès à l'emploi durable des jeunes, constitue une priorité. Cet objectif nécessite d'accroître sensiblement le nombre de jeunes qui se tournent vers les contrats en alternance, d'assurer la qualité des formations et leur adaptation aux besoins de notre économie, mais également de proposer aux jeunes concernés des solutions d'hébergement facilitant les mobilités qu'implique tout projet de formation en alternance.*** »

L'intervention de la Caisse des dépôts en tant qu'opérateur dans le cadre de ce programme passe par le **soutien financier de projets innovants** (distincts de financements récurrents) en donnant « *les moyens indispensables à leur lancement tout en s'assurant de leur pérennité* » (extrait appel à projets) sur 2 volets d'intervention :

- **La modernisation de l'appareil de formation** : améliorer l'adéquation des formations aux besoins des entreprises pour les rendre plus compétitives, améliorer l'image de l'apprentissage (en faire des vitrines des métiers, des savoir-faire...) afin de mieux répondre aux attentes des apprentis et des familles
- **L'hébergement** : sur ces actions, le principe est d'aller au-delà de la question du logement en « dur », avec un hébergement comme moyen permettant d'optimiser la formation. Ce qui passe par un renouvellement des modes de gestion des centres d'hébergement par les bailleurs sociaux, afin de faciliter l'accès des alternants aux logements (coût à la nuit, à la semaine...). Cette action est une exception et doit être vue avant tout comme un levier pour la formation des alternants.

Il convient de noter qu'il existe une réelle volonté de privilégier les projets combinant modernisation de l'appareil de formation et comportant une dimension hébergement, **visant la mise en place de « pôles de référence » au niveau régional et/ou national**, et porteurs d'une articulation notamment avec les Pôles de compétitivité existants.

Les subventions accordées dans le cadre des projets sélectionnés doivent permettre de lancer les projets, mais les investissements d'avenir ne pouvaient en aucun cas être la seule source de financement des projets déposés. **Les dossiers déposés devaient donc proposer des plans de financement prenant en compte d'autres sources de financement que le PIA** (Subvention jusqu'à 50 % des projets sur l'action 1 et 60 % sur l'action 2), impliquant des co-financeurs locaux ou nationaux. La sélection des projets s'est faite sous la forme d'un **appel à candidature permanent à partir de fin 2010 jusqu'à juillet 2015**.

1.1.2 Le fonctionnement du PIA Alternance

La sélection des projets s'est faite de **2010 à juillet 2015**, avec au final une **enveloppe budgétaire entièrement consommée** sur le PIA Alternance. Le **Commissariat Général à l'Investissement** (CGI), la Caisse des Dépôts et ses antennes régionales se sont fortement impliquées dans l'émergence des dossiers de candidature, en s'appuyant notamment sur les têtes de réseaux de l'apprentissage et sur les Conseils régionaux.

Le processus de sélection des projets

L'instruction du dossier est faite par la Caisse des Dépôts, qui peut émettre des réserves par rapport au montage du projet (partenariats, financements...). Des avis préalables sont également demandés au CCREFP (CREFOP) ou au CRH (Conseil Régional de l'Habitat). Il est à noter que cette instruction peut donner lieu à de nombreux allers-retours entre les porteurs de projets et le service instructeur (parfois sur plusieurs mois), le cahier des charges impliquant un **niveau d'exigence particulièrement élevé**, tant au niveau du contenu du projet sur le fonds (caractère novateur, adaptation aux besoins économiques, articulation formations-solutions d'hébergement, effet levier du programme d'investissement d'avenir, effet structurant) que des éléments juridiques et financiers (accord de consortium, plan prévisionnel sur 5 ans, plan du projet...).

Puis le dossier passe en **Comité d'Évaluation**, composé de représentants de l'Etat, des régions, de la CDC et de personnalités qualifiées (partenaires sociaux, experts de la formation professionnelle...) chargé d'émettre un avis sur les projets au CGI. Celui-ci proposait ensuite à la décision du Premier ministre une décision formelle sur le projet.

La CDC gère ensuite les retours du Comité d'évaluation auprès des porteurs de projets. Pour les projets retenus, il y a ensuite un courrier du 1^{er} Ministre précisant au porteur de projet qu'il est sélectionné au titre du PIA puis une **contractualisation avec la CDC**. Trois points importants sont à relever dans le cadre de cette contractualisation :

- Les juristes ont souhaité intégrer dans cette contractualisation toutes les dimensions du projet
- Les projets contractualisés peuvent être différents des projets déposés, dans la mesure où les candidats ont parfois dû revoir leur montage financier, leur partenariat, leurs objectifs... Il s'agira pour l'évaluation de **partir des projets contractualisés**, notamment pour l'élaboration de la cartographie
- Il y a eu **peu d'abandons une fois les projets contractualisés**, souvent en lien avec des raisons budgétaires (notamment la réforme de la taxe d'apprentissage, la baisse généralisée du nombre d'apprentis dans les CFA, la réforme territoriale pour les chambres consulaires...)

Le suivi assuré par la CDC par rapport à l'avancement des projets

La CDC assure toute la partie **mise en paiement**. Elle est donc en mesure de suivre l'avancée des projets à travers la **facturation** (cf tableaux de suivi financiers des projets). Il existe également sur le terrain des **comités de suivi des projets** avec l'implication des délégations régionales de la CDC et de l'Etat. La CDC a d'ailleurs **mis en place un réseau de référents spécifiques sur le PIA** au sein de ses directions régionales.

Mais ces **comités de suivi n'existent pas pour chaque projet**. Ils sont surtout constitués pour les projets les plus importants en termes de surface financière ou les projets présentant des difficultés particulières par rapport à leur niveau d'avancement.

La mise en œuvre du PIA

Actuellement il existe une **grande diversité dans le degré d'avancement des différents projets** : certains commencent à peine, d'autres sont déjà terminés, avec des premiers alternants en formation.

1.2 Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation avait pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- **Degré d'innovation des projets et de leur réalisation**
 - o **Au niveau des métiers et des secteurs d'activité**
 - Les formations financées dans le cadre du programme concernaient-elles des métiers émergents (développement durable, activités numériques, filières industrielles spécifiques...)?
 - Les projets financés ont-ils permis de mettre en place de nouveaux partenariats sectoriels?
 - Les projets financés ont-ils permis de mettre en place de nouvelles formations ou d'en faire évoluer les contenus (en lien avec les évolutions observés)
 - Les projets financés ont-ils permis de toucher de nouvelles entreprises?
 - o **Au niveau de la pédagogie mise en œuvre**
 - Les formations financées dans le cadre du programme ont-elles permis de prendre en charge de nouveaux publics, notamment les publics les moins bien préparés à la poursuite d'études?
 - Les formations financées dans le cadre du programme ont-elles permis de renouveler les pratiques pédagogiques? (individualisation de la formation, ouverture à l'international,...)
 - Les formations financées dans le cadre du programme ont-elles permis de diversifier les modalités pédagogiques utilisées? (formations à distance...)
 - Le programme a-t-il permis de renouveler les équipements utilisés lors des formations?
 - Le programme a-t-il permis d'améliorer le déroulement des formations en alternance? (formation de maîtres d'apprentissage...)
 - Les entreprises ayant accueilli des alternants ont-elles fait évoluer leurs pratiques de formation?
 - o **Au niveau des solutions d'hébergement proposées**
 - Le programme a-t-il permis de diversifier les publics accueillis (au niveau géographique (bassin de proximité), au niveau de leurs caractéristiques (niveau de formation, origine sociale...))
 - Le programme a-t-il permis de diversifier les options proposées aux publics dans l'accès au logement (court séjour, loyer modéré...)

- Le programme a-t-il permis de proposer une nouvelle offre de services aux publics accueillis (accès au wi-fi...)
- Le programme a-t-il permis de mieux prendre en charge les publics accueillis (accompagnement éducatif et social des publics hébergés...)
Le programme a-t-il permis de mieux prendre en compte les besoins des alternants ?
- Le programme a-t-il permis de favoriser la mobilité des publics et une orientation choisie ?
- Les solutions d'hébergements développées dans le cadre des projets financés sont-elles utilisées ? - Le programme a-t-il permis de mobiliser de manière pérenne d'autres financements ?
- **Effet structurant des projets financés par le PIA**
 - **En termes de filières**
 - Le programme a-t-il permis de renforcer l'attractivité de l'alternance ?
 - Le programme a-t-il permis la création d'une offre de formation complète (pré-bac, bac et post bac) ?
 - Le programme a-t-il permis d'assurer une certaine diversité dans les publics accueillis et les formations proposées ? (sexe, dernier diplôme avant de rentrer en formation...)
 - Quelle est l'implication des centres de formation dans d'autres modes d'intervention ou d'organisation financés par le PIA ?
 - Le programme a-t-il eu pour effet d'inscrire les projets dans le cadre de certains modes d'intervention ou d'organisation financés par le PIA, notamment Idefi, Labex, IRT ?
 - **En termes de construction de partenariats nouveaux et durables**
 - Le programme a-t-il permis de mettre en place de nouveaux partenariats ?
 - - Quels étaient les types de partenaires identifiés (Universités, écoles, IUT, structures de représentation professionnelle, prescripteurs, bailleurs sociaux...)?
 - - Quels étaient les objectifs des partenariats mis en place ? (créer des filières de formation complètes, faciliter l'accès des alternants à une offre de formation diversifiée et en phase avec les derniers développements technologiques, à de nouveaux équipements, aux entreprises, développer la complémentarité des offres d'hébergement...)
 - - Ces objectifs ont-ils été atteints ?
 - - Quels ont été les impacts du projet sur la dynamique partenariale locale ?
 - - Quel impact des partenariats développés dans le cadre du projet sur la gouvernance des CFA, l'élaboration de la carte des formations en alternance, les relations avec les bailleurs ?
 - **En termes de diffusion et réplification des innovations et modes d'organisation issues des réalisations des programmes Investissements dans la formation en alternance**
 - Quelles sont les têtes de réseau impliquées dans le programme ?
 - Quels moyens ont-elles mis en œuvre dans la diffusion des bonnes pratiques pédagogiques et partenariales développées dans le cadre des projets ?
- **Impacts sur la satisfaction des alternants et des employeurs :**
 - Quel est le niveau de satisfaction des employeurs de salariés issus des centres de formation financés dans le cadre du programme ?
 - - Quelle est la perception des employeurs par rapport à l'innovation portée par les formations PIA ?
 - - Les publics sortis des formations se sont-ils insérés durablement dans l'emploi ?
 - - Les emplois occupés par les publics formés sont-ils en lien avec les formations suivies ?

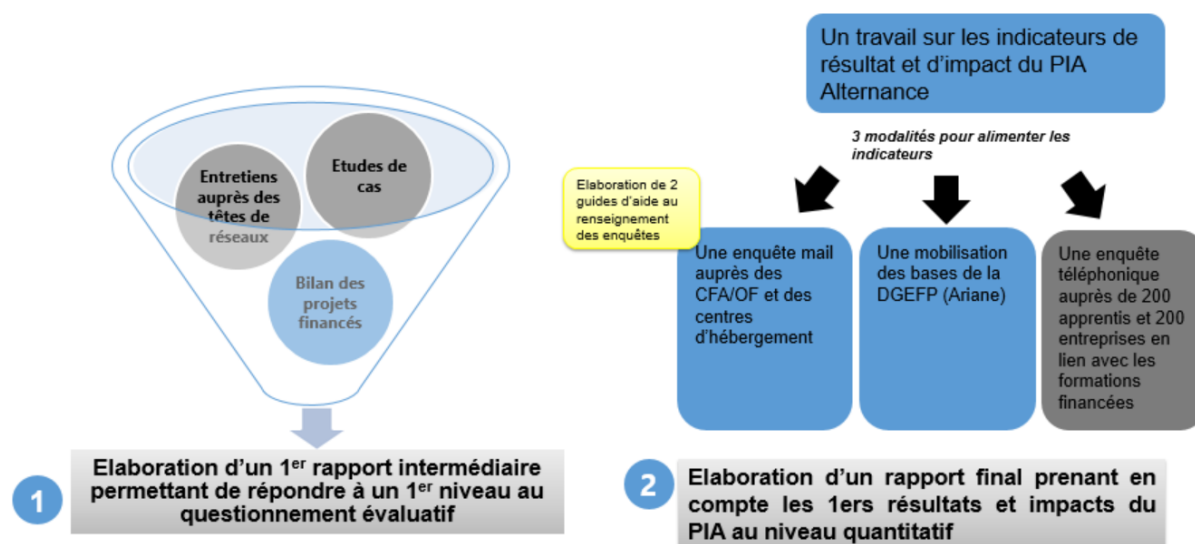
1.3 Les investigations menées dans le cadre de l'évaluation

Les investigations se sont déroulées dans le cadre de cette évaluation se sont déroulées entre Mai 2015 et janvier 2019 sur 2 périodes distinctes :

- Mai 2015 à Février 2017 :

- **Des entretiens exploratoires** auprès des différentes parties prenantes : Commissariat Général à l'Investissement (CGI), Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), Conseil régional, Centre de Formation des Apprentis (CFA), Ministère chargé du logement... ;
- **Des entretiens auprès des têtes de réseau** : Comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics (CCCABTP), Compagnons du Devoir, Réseau des Maisons Familiales et Rurales (MFR), Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) France, Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCMA), Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) ;
- **10 études de cas** auprès d'un échantillon représentatif de projets PIA : porteurs de projets, partenaires financiers et opérationnels...
- **L'exploitation quantitative des conventions et des fiches d'instruction** des projets financés dans le cadre du PIA Alternance et transmises par la Caisse des Dépôts.
- **Un travail sur les indicateurs de résultats et d'impacts sur les modalités permettant de les renseigner** : au final, 3 modalités ont été retenues pour renseigner les indicateurs :
 - Une enquête mail auprès des porteurs de projets sur les volets formation et hébergement
 - Une mobilisation de la base Ariane qui recense l'ensemble des contrats d'apprentissage signés sur une période de référence
 - 2 enquêtes téléphoniques auprès des apprentis et des entreprises en lien avec les formations financées

Les investigations menées dans le cadre de l'évaluation



- **Septembre 2018 à Janvier 2019** : Cette 2^{ème} phase a essentiellement porté sur la réalisation des enquêtes prévues en phase 1 pour alimenter les indicateurs du PIA Alternance.
 - **Réalisation d'une enquête auprès des porteurs de projets** : Nous avons limité le périmètre de cette enquête aux porteurs dont le projet été finalisé fin 2017, afin d'avoir suffisamment de recul pour renseigner les indicateurs de résultats et d'impact.

- Sur le volet formation : Nous avons interrogé 22 porteurs de projets, soit un taux de représentativité de 35% (22 structures sur 64).
- Sur le volet formation : Nous avons interrogé 17 porteurs de projets, soit un taux de représentativité de 25% (17 structures sur 68).
- **Réalisation d'une enquête téléphonique auprès de 200 entreprises et 200 apprentis en lien avec les formations PIA** : En croisant l'enquête auprès des porteurs de projets et la base Ariane de la DGEFP, nous avons pu identifier des 1244 apprentis positionnés sur des formations concernées par les projets financés avec un numéro de téléphone renseigné ainsi que 685 entreprises.
- **Réalisation de 3 études de cas complémentaires** : ces études de cas ont été identifiées par la Caisse des Dépôts. Elles ont été réalisées dans l'éventualité de compléter les réponses au questionnement évaluatif du rapport concluant la 1^{ère} phase.

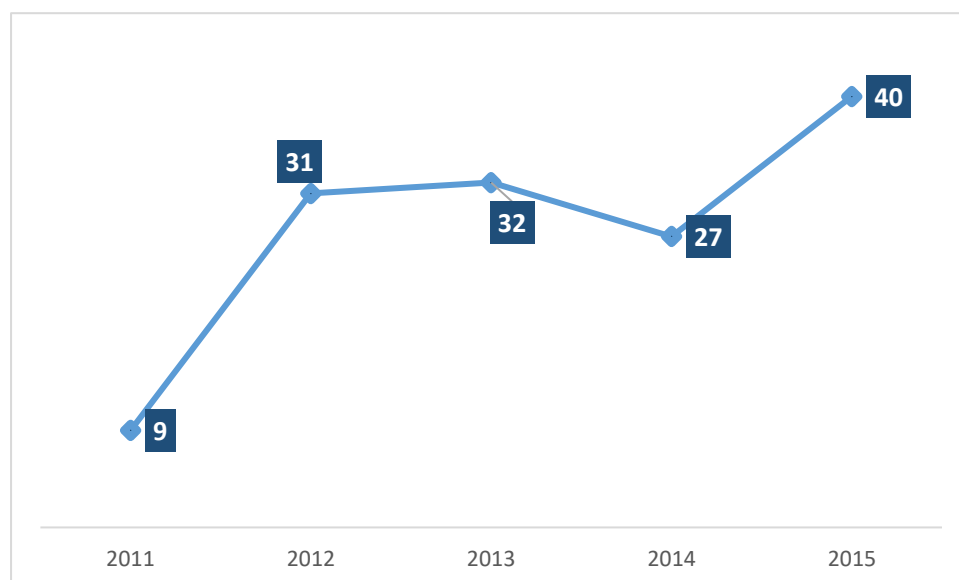
2. Le contexte autour du lancement de l'appel à projet PIA Alternance

2.1 Un appui décisif auprès des porteurs de projets pour convaincre et faire émerger des projets en lien avec les ambitions portées par le PIA

2.1.1 Des acteurs souvent circonspects au lancement de l'appel à projet

L'appel à projets sur le PIA Alternance a été lancé en fin d'année en 2010, mais les premiers projets conventionnés ont mis quelque temps à émerger. **La Caisse des Dépôts a véritablement commencé à conventionner des projets à partir de 2012**, jusqu'à juillet 2015.

Graphique N°1 : Evolution du nombre de projets conventionnés par an



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

Indication à de lecture : On dénombre ici 139 projets car un projet mixte (comportant de la formation et de l'hébergement) sous-entend généralement 2 conventions différentes, dont certaines signées sur des années différentes. Par conséquent, un projet correspond ici à une action.

Au lancement de l'appel à projets, les acteurs ciblés étaient parfois réticents par rapport au PIA Alternance, malgré la manne financière qu'il pouvait représenter. Des têtes de réseau de l'alternance y voyaient un **programme peu en adéquation avec les formations qu'ils proposaient**, d'autres y voyaient un programme intéressant mais trop **complexe** pour se positionner, des têtes de réseau de l'hébergement y voyaient un programme avant tout centré sur la formation, et pour lequel les exigences par rapport à l'hébergement paraissaient peu réalistes (notamment une difficulté pour les bailleurs sociaux et les gestionnaires de développer de l'hébergement dédié à un CFA ou à un organisme de formation, sur des petits volumes, avec un modèle économique pérenne).

Les Conseils Régionaux pouvaient émettre également des réserves par rapport au PIA, le voyant parfois comme une **ingérence de l'Etat** sur un champ de compétences duquel il s'était désengagé.

Les réponses à l'appel à projets du PIA nécessitaient également un **investissement important de la part des porteurs de projets potentiels**, que ce soit en temps humain pour les équipes en place (rédaction du dossier de candidature, analyse du contexte externe, de la valeur ajoutée du projet, coordination des différents rédacteurs...), sur le plan financier (le plan de financement devait obligatoirement prévoir un engagement sur des fonds propres), mais également en compétences externes, lorsque le porteur de projet ne disposait pas des compétences en interne (sur la partie architecturale, sur les plans prévisionnels de financement...). Au final, très souvent les porteurs qui se sont engagés sur le PIA parlent de **barrières à l'entrée importantes** pour s'engager sur des projets de cette ampleur, ce qui a pu différer l'engagement de candidats potentiels, voire décourager les candidatures des porteurs les moins structurés.

Le PIA Alternance a donc rencontré quelques difficultés au démarrage. Les projets ont mis quelques temps à émerger, et correspondaient rarement aux ambitions initiales : des projets innovants, partenariaux, liant formation et hébergement...

2.1.2 Une implication forte de la CDC et du CGI en appui des têtes de réseau et des porteurs de projets pour informer sur le PIA et faire émerger des projets répondant aux attentes

Dans ce contexte, **l'intervention du CGI et de la CDC a été déterminante** et soulignée par la majorité des têtes de réseau sur l'alternance, dans la mesure où elle a permis aux candidats potentiels de s'approprier l'appel à projet et prendre la mesure de l'ambition affichée par le PIA Alternance. Cette collaboration entre le CGI, la CDC au niveau national et les têtes de réseau a été **protéiforme** : échanges en bilatéral avec les référents PIA au sein des réseaux, participation à des réunions d'information organisées par les têtes de réseau avec les candidats potentiels pour présenter l'appel à projets, sollicitation des têtes de réseau lors du montage de l'appel à projet, voire accompagnement d'une tête de réseau (MFR) afin de l'aider à définir le positionnement et la stratégie de l'ensemble des structures du réseau au national.

Le CGI et la CDC nationale sont également **intervenus directement auprès des porteurs de projets**, notamment au début de l'appel à projets, lorsque la prise de relais à l'échelon régional n'était pas encore complètement opérationnelle, notamment au niveau des directions régionales de la CDC. Il faut également souligner le rôle du service instructeur, souvent important dans « la mise en conformité » des projets déposés par rapport aux ambitions du PIA : « *Entre le dépôt du dossier, et le passage en commission, la CDC nous a posé pas mal de questions. Car c'est elle qui instruit et présente le dossier. D'ailleurs les équipes qui analysent sont excellentes. Un jour après le dépôt du dossier, on avait déjà des questions. Quand on dépose un dossier, on a toujours des points sur lesquels on est moins bien. Et sur toutes les petites faiblesses, le service avait mis la main dessus. Ça nous a aidé à passer le comité* » (Porteur de projet).

2.1.3 Un appui plus aléatoire des acteurs régionaux auprès des porteurs de projets sur le PIA

Les CDC régionales devaient ensuite **venir en relais du national** auprès des porteurs de projets potentiels, le plus souvent en lien avec les principaux acteurs régionaux, conseils régionaux et Direccte notamment, avec des niveaux d'implication assez différents selon les régions, liés au contexte politique et partenarial, au degré d'appropriation du PIA...

Dans certains cas, les conseils régionaux et les Direccte ont été directement impliqués dans **l'identification** des projets potentiels sur le territoire et **l'accompagnement** des porteurs de projets sur le montage des dossiers, avec la mise en place de groupes de travail avec les porteurs de projets, des entretiens en bilatéral, etc. Bien souvent, la CDC et le CGI sont également venus en soutien des acteurs régionaux au moment du lancement de l'appel à projet. La mise en relation des CDC régionales avec les conseils régionaux revêtait un enjeu d'autant plus important qu'elle permettait à la CDC de pouvoir s'appuyer sur leur expertise sur le champ de l'apprentissage et leur connaissance des principaux acteurs et réseaux régionaux.

Une réelle implication des acteurs régionaux dans l'élaboration des projets en Ile de France, en lien avec la CDC nationale et le CGI

En Ile de France, la Caisse des Dépôts régionale a organisé une réunion pour présenter aux candidats potentiels l'appel à projets, avec la CDC nationale et le CGI. Ensuite, la Caisse des Dépôts, en collaboration avec la Direccte et le Conseil Régional, est intervenue régulièrement auprès des porteurs de projet potentiels pour les appuyer dans l'élaboration de leurs dossiers : « *En amont, on recevait autant de fois qu'ils le souhaitaient les candidats potentiels. On regardait leur projet, et on leur disait s'il était conforme ou pas aux objectifs du PIA, ce qu'ils n'avaient pas assez mis en avant* » (Caisse des Dépôts régionale).

Parfois, la prise de relais du niveau régional a été très limitée (voire inexistante) et les porteurs de projets ont travaillé directement avec le niveau national (tête de réseau, CDC, CGI) : « *En amont, on a eu pas mal de réunions avec la CDC et le CGI pour bien caler les choses. Lors des réunions avec les correspondants régionaux de la CDC, on avait un vrai décalage entre le niveau national et le niveau régional, avec des interlocuteurs qui connaissaient parfois moins bien le dossier que nous. On avait le sentiment qu'ils n'étaient pas sur la même dynamique* » (Tête de réseau sur l'alternance).

La qualité de l'appui régional est souvent liée à la **temporalité des projets développés**. Les acteurs régionaux (Direccte, Dreal, conseil régional...) et dans une moindre mesure les CDC régionales ont eu besoin de temps pour s'approprier l'appel à projet, et les premiers projets ont souvent été développés directement avec le national. Au niveau du conseil régional s'ajoutait également **le temps politique**, avec des conseils régionaux souvent réticents au début de l'appel à projets à voir intervenir l'Etat sur leur champ de compétences.

2.2 Un triple effet du PIA Alternance sur le développement de projets innovants dans le champ de l'alternance : un effet déclencheur, amplificateur et accélérateur

Le premier effet à mettre en avant est **l'effet déclencheur**. Dans de nombreux cas, des projets étaient bloqués faute de financement. Le PIA a permis d'apporter une enveloppe financière qui a incité les financeurs potentiels à s'engager financièrement. Le PIA a été d'autant plus déclencheur que l'objet du projet à financer était **facile à appréhender** une fois bien explicité auprès des porteurs de projets potentiels : « *Avec le PIA Alternance, on est sur du bâti. C'est facile à comprendre et ça parle. Au final, on aura un CFA flambant neuf, qui sera un peu une vitrine. C'est par exemple plus compliqué pour le PIA partenariats pour la formation professionnelle et l'emploi* » (Tête de réseau sur l'alternance).

Un autre effet à mettre en avant est **l'effet amplificateur** du PIA. De nombreux projets développés dans le cadre du PIA étaient en gestation au moment du lancement de l'appel à projets. Mais la plupart n'avaient pas la forme qu'ils ont prise avec le PIA Alternance. Le PIA a **souvent donné davantage d'ampleur à des projets préexistants**, en rentrant dans l'ambition développée dans le

cahier des charges, à savoir le lien avec l'hébergement, la création de filières longues, le développement de partenariats avec l'enseignement supérieur et les entreprises, le développement de formations sur des métiers émergents... : « *Le PIA a amené une dynamique, on voulait rentrer dans l'ambition du PIA. On voulait appréhender les projets différemment, en reprenant le fonctionnement futur des CFA* » (Tête de réseau sur l'alternance).

Enfin le PIA a eu un **effet accélérateur**, dans le sens où l'ambition portée par les projets, les partenariats mobilisés et les financements collectés ont souvent permis aux porteurs de projets de réaliser des projets qui auraient nécessité une temporalité bien plus longue sans le PIA : « *Je pense qu'on aurait pu faire ce qu'on a fait avec le PIA. Le projet était là, c'est une nécessité. Mais le PIA, ça a permis de faire en 3 ans ce qu'on aurait fait normalement en 10* » (Porteur de projet).

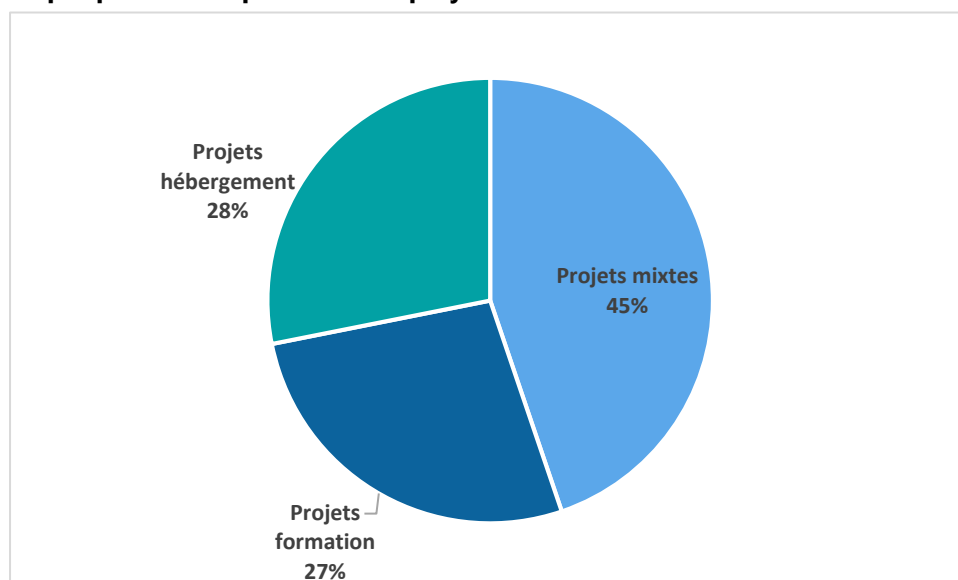
3. Les caractéristiques générales des projets financés

3.1 Près de la moitié des projets financés combinent formation et hébergement

Conformément aux ambitions initiales lors du lancement de l'appel à projets sur le PIA Alternance, **près de la moitié des projets financés ont une double vocation** : ils visent, à la fois, la « modernisation de l'appareil de formation en alternance » et la « création ou consolidation de solutions d'hébergement ». Parmi les 96 projets examinés :

- 43 projets concernent deux actions (mixte)¹ ;
- 26 projets concernent uniquement la formation ;
- 27 projets concernent uniquement l'hébergement.

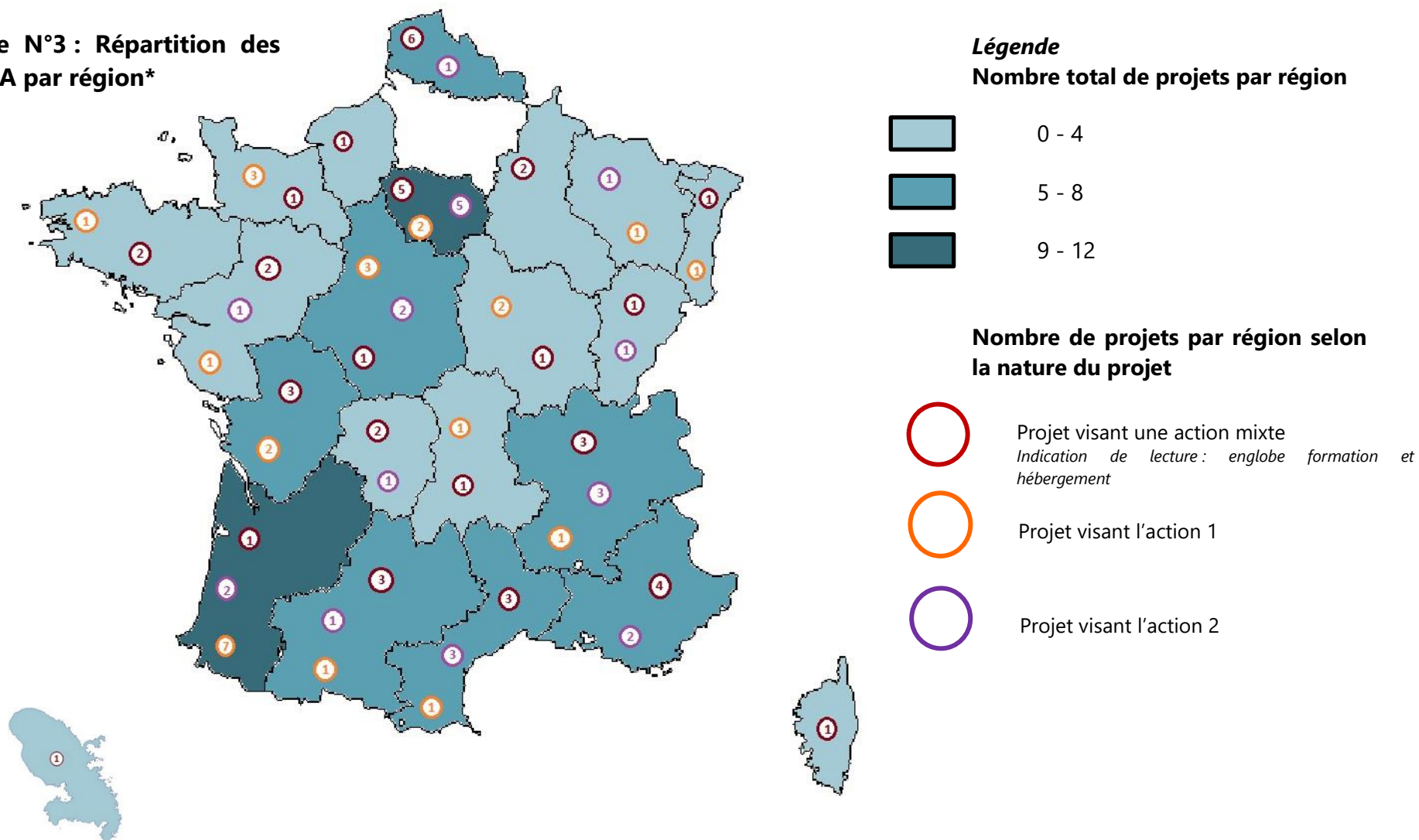
Graphique N°2 : Répartition des projets selon leur finalité



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

¹ Cf. Lexique

Graphique N°3 : Répartition des projets PIA par région*



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

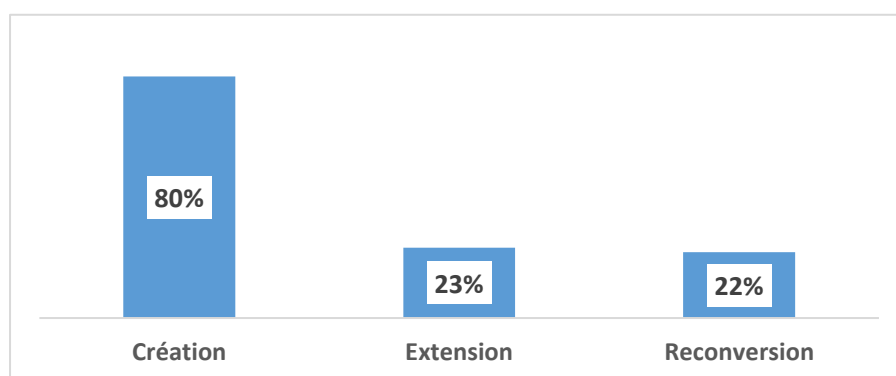
* les projets d'envergure nationale ne sont pas représentés sur cette carte, par conséquent le nombre de projets répertoriés ci-dessus n'équivaut pas au nombre total de projets

3.2 Focus sur les projets liés à la formation

3.2.1 Des projets qui visaient avant tout à développer les capacités de l'appareil de formation en alternance par la création de nouvelles structures de formation

Les projets financés sur la formation pouvaient être de 3 types : création, extension ou reconversion d'un centre existant. L'analyse des conventions et des fiches d'instruction permet de constater que la majorité des projets visaient avant tout la **création de nouvelles structures de formation** : 55 des 69 projets² financés concernaient la création de nouvelles structures, soit 80% des projets financés sur le volet formation. Les extensions (23%) ou les reconversions (22%) de sites ont néanmoins été financées à travers le PIA, mais de manière beaucoup plus marginale.

Graphique N°4 : Finalité des projets financés sur le volet formation*



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

* Précaution de lecture : un projet peut avoir plusieurs finalités, le total n'est donc pas égal à 100%

3.2.2 Des projets qui doivent permettre d'accueillir près de 20 000 alternants supplémentaires

Précaution de lecture : les données présentées ci-dessous, concernant les effectifs supplémentaires et le nombre d'hébergements créés, correspondent à des valeurs cibles. Elles sont issues des différents indicateurs de résultats. Dans la phase de l'appel à projet, la Caisse des Dépôts et Consignations a effectué un travail de repérage des indicateurs de résultat en vue de l'évaluation à venir des projets. Les porteurs de projet étaient chargés de remplir ces quelques indicateurs clés. Nos données sur les effectifs et les places d'hébergement correspondent aux données fournies par les porteurs de projet à travers le remplissage de ces grilles. Il s'agit d'objectifs quantitatifs visés par les porteurs de projets après plusieurs années de fonctionnement, lorsque le projet arrivera à maturité. Ces **données prévisionnelles** représentent donc un maximum, qui ne pourra être obtenu qu'après une montée en charge progressive.

Plus des deux tiers (68%) des projets financés visent **l'ensemble des publics alternants** (contrat d'apprentissage et de professionnalisation). Seuls 20% des projets visent exclusivement les publics

² Les projets mixtes sont désormais ventilés entre projet de formation ou projet d'hébergement

apprentis, en lien avec l'ambition initiale du PIA de créer des pôles permettant d'accueillir des publics en formation initiale ou en formation continue. ³

Les financements PIA doivent permettre à terme d'accueillir **14 938 apprentis et 5 423 personnes en contrats de professionnalisation supplémentaires**, soit un total de 20 361 alternants supplémentaires, à travers **l'ouverture ou la rénovation de plus de 900 formations**. Plus globalement, les financements PIA doivent bénéficier à plus de 50 000 alternants, en comptabilisant les alternants indirectement concernés par les financements PIA. A titre indicatif, l'Education Nationale identifiait fin 2013, 424 350 apprentis⁴. Les apprentis supplémentaires potentiels liés au PIA représentent donc environ 3% des effectifs apprentis.

Tableau N°1 : Répartition des effectifs alternants prévisionnels supplémentaires selon le type de contrat et la région

Région	Nb de pers. en contrat prof. supp.	Nb de pers. en contrat app. supp.	Nombre total de pers. en alt supp.	% de pers. en app. supp.	% de pers. en contrat d'app. ⁵
Alsace	205	90	295	0,6%	3,7%
Aquitaine	235	210	445	1,4%	4,4%
Auvergne	66	98	164	0,7%	2,2%
Basse-Normandie	30	228	258	1,5%	2,4%
Bretagne	299	330	629	2,2%	4,2%
Centre	176	579	755	3,9%	4,5%
Champagne-Ardenne	195	202	397	1,4%	1,9%
Corse	36	36	72	0,2%	0,5%
Franche-Comté	20	52	72	0,3%	2,3%
Haute-Normandie	0	379	379	2,5%	3,1%
Ile-de-France	636	2286	2922	15,3%	19,5%
Languedoc Roussillon	337	1487	1824	10,0%	3,9%
Limousin	52	483	535	3,2%	0,9%
Lorraine	8	300	308	2,0%	3,7%
Martinique	120	430	550	2,9%	0,4%
Midi-Pyrénées	201	304	505	2,0%	4%
Nord-Pas-De-Calais	132	968	1100	6,5%	5,2%
PACA	919	1073	1992	7,2%	6,8%
Pays de la Loire	225	439	664	2,9%	6,6%
Poitou-Charentes	271	761	1032	5,1%	3,3%
Rhône-Alpes	660	1703	2363	11,4%	10%
Total général*	5423	14938	20361	100%	100%

Source : Caisse des Dépôts, Ministère de l'Education Nationale, exploitation Circé

*** Certains projets n'ayant pas un caractère régional mais national, la somme des effectifs régionaux n'est pas égale à 100%**

Le tableau ci-dessus met en avant le fait que l'impact prévisionnel du PIA en termes d'effectifs apprentis supplémentaires est logiquement corrélé à la structuration initiale de la population apprentis sur le territoire. En effet, la région Ile-de-France représente en 2014-2015 19,5% des effectifs apprentis en France, et 15,3% dans le cadre du PIA. De même la région Rhône Alpes représente 10% des effectifs

³ 6 projets sont liés à l'action 2. Les conventions ne précisent pas le champ de l'alternance couvert dans ce cadre, c'est pourquoi nous travaillons sur 133 projets uniquement en l'absence de la donnée.

⁴ Direction de l'Evaluation, de la Prospective et de la Performance, « Note d'information : baisse de l'apprentissage en 2013 », n°3, février 2015

⁵ Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, « Repères et Références Statistiques 2015 », Les apprentis et les CFA en 2014-2015.

apprentis en France en 2014-2015, et dépasse même ce taux dans le cadre du PIA puisque les effectifs prévisionnels dans cette région représentent 11,4% des apprentis supplémentaires.

Néanmoins, quelques exceptions sont à noter. La région Languedoc-Roussillon dont les apprentis représentaient 3,9% des effectifs en 2014-2015, représente 10% des effectifs prévisionnels supplémentaires du PIA. Au contraire en Pays de la Loire, la représentativité des apprentis dans le cadre du PIA est moindre. Si les apprentis de la région représentaient en 2014-2015 6,6% des effectifs nationaux, ils ne représentent que 2,9% des effectifs prévisionnels du PIA.

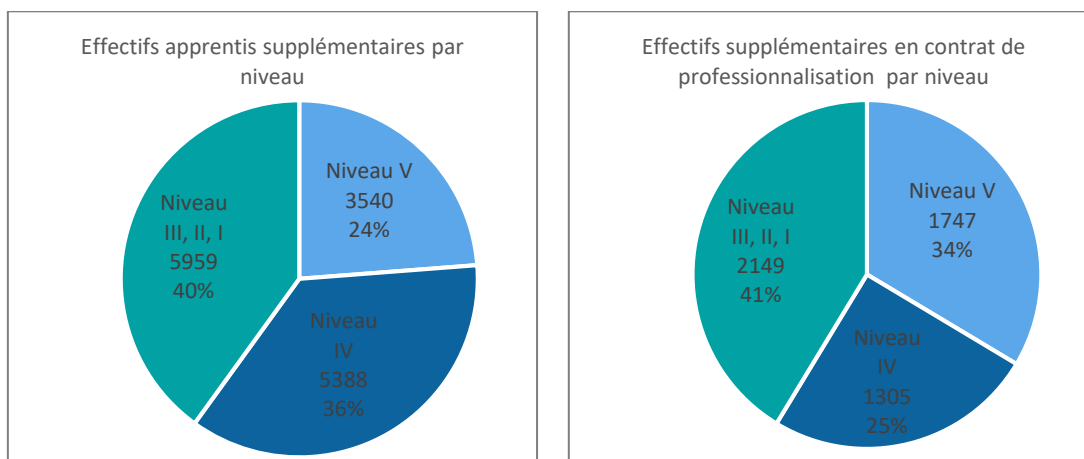
Ces résultats restent toutefois prévisionnels et seront à consolider lorsque l'intégralité des projets de formation financés dans le cadre du PIA seront effectivement opérationnels.

3.2.3 Une part importante de l'enseignement supérieur dans les formations financées

Au global, **40% des effectifs alternants supplémentaires** concernent des formations dans l'enseignement supérieur (Niveau I, II ou III), en adéquation avec l'enjeu de création de filière longue portée par le PIA.

A titre indicatif, la part des effectifs apprentis en enseignement supérieur était de 38,7%⁶ fin 2017 au national selon l'Education nationale. Elle était relativement similaire parmi les nouveaux bénéficiaires d'un nouveau contrat d'apprentissage (35,9%) selon la DARES⁷. Le PIA s'inscrit donc dans le sillage de la tendance observée depuis quelques années, qui voit la part du secondaire reculer au profit de l'enseignement supérieur.

Graphique N°5 : Effectifs supplémentaires par niveau de formation et type de contrat



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

3.2.4 Une part prépondérante de la construction et de l'industrie dans les projets financés

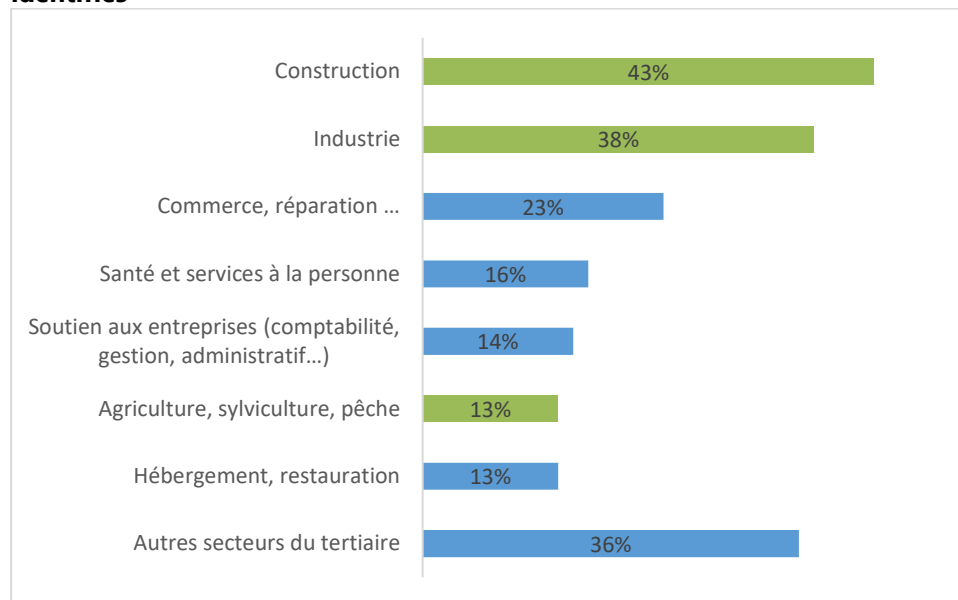
Plus de la moitié (53%) des projets formation financés dans le cadre du Programme concernent les secteurs de la **construction (43%) et de l'industrie (38%)**, soit des secteurs souvent bien identifiés au national par rapport aux enjeux de développement liés à l'émergence de nouvelles technologies, de nouvelles normes réglementaires, avec des impacts directs sur les métiers et les besoins en formation.

⁶ Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance, « Note d'information : L'apprentissage au 31 décembre 2017 », n°18.21, Septembre 2018

⁷ DARES, « L'apprentissage en 2017, « Une hausse des recrutements soutenue par l'ouverture de l'apprentissage jusqu'à 30 ans », DARES résultats, Octobre 2018, n° 046

Dans une moindre mesure, il faut également relever la place du secteur agricole (13%) parmi les projets financés dans les secteurs de la production. Ce constat est à mettre en corrélation avec la forte mobilisation des têtes de réseau du BTP sur le PIA (CCCA BTP, Compagnons du Tour de France et Compagnons du Devoir) et de l’UIMM pour l’industrie.

Graphique N°6 : Répartition des projets formation financés selon les secteurs d’activité identifiés*



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

***Un projet peut concerner plusieurs secteurs d’activité**

Les autres projets concernent principalement les secteurs du tertiaire. Parmi les secteurs les plus représentés : le commerce (23%), la santé/services à la personne (16%), le soutien aux entreprises (14%) et l’hébergement/restauration (13%).

Il est intéressant d’examiner la répartition des alternants supplémentaires selon les spécialités de formation visées par les projets financés. Les domaines de la production représentent plus de la moitié des effectifs alternants supplémentaires (56%), il s’agit même de 70% des alternants en contrat de professionnalisation. Parmi les domaines de la production les plus représentés, on **retrouve le génie civil, construction, bois, bâtiment avec près d’un quart (24%) des alternants**. A titre indicatif, ce domaine représentait sur la rentrée 2013-2014 près de 15% des effectifs apprentis selon l’Education Nationale⁸. Les autres spécialités de formation concernent principalement la transformation (13%), principalement à travers la transformation agro-alimentaire, l’alimentation, la cuisine (6%) et l’énergie, génie climatique (5%). Il faut également noter la place accordée aux formations en lien avec les technologies industrielles fondamentales et de transformation (4%).

Tableau N°2 : Répartition des alternants supplémentaires selon les spécialités de formation (nomenclature NSF)

Spécialités de formation	Alternants	Contrats d'apprent.	Contrats de prof.
Sous-total domaines de production	56%	52%	70%
Génie civil, construction, bois, bâtiment	24%	22%	31%

⁸ Ministère de l’Education Nationale, de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche, « Repères et Références Statistiques 2015 », Les apprentis et les CFA en 2014-2015.

Mécanique, électricité, électronique	9%	8%	10%
Transformations agro-alimentaires, alimentation, cuisine	6%	8%	1%
Energie, génie climatique	5%	4%	9%
Technologies industrielles fondamentales et de transformation	4%	3%	5%
Agriculture, pêche, forêt et espaces verts	1%	0%	4%
Métallurgie	1%	1%	1%
Plasturgie, matériaux composites	0%	0%	1%
Autres domaines de production	5%	4%	7%
Sous-total domaines des services	44%	48%	30%
Santé, travail social	6%	7%	5%
Accueil, hôtellerie, tourisme	5%	5%	3%
Comptabilité, gestion	3%	3%	0%
Commerce, vente	2%	1%	7%
Informatique, traitement de l'information, réseaux de transmission des données	1%	1%	1%
Transport, manutention, magasinage	1%	1%	1%
Autres spécialités des échanges et de la gestion	1%	1%	0%
Secrétariat, bureautique	0%	0%	0%
Autres spécialités, essentiellement du domaine des services	26%	30%	12%

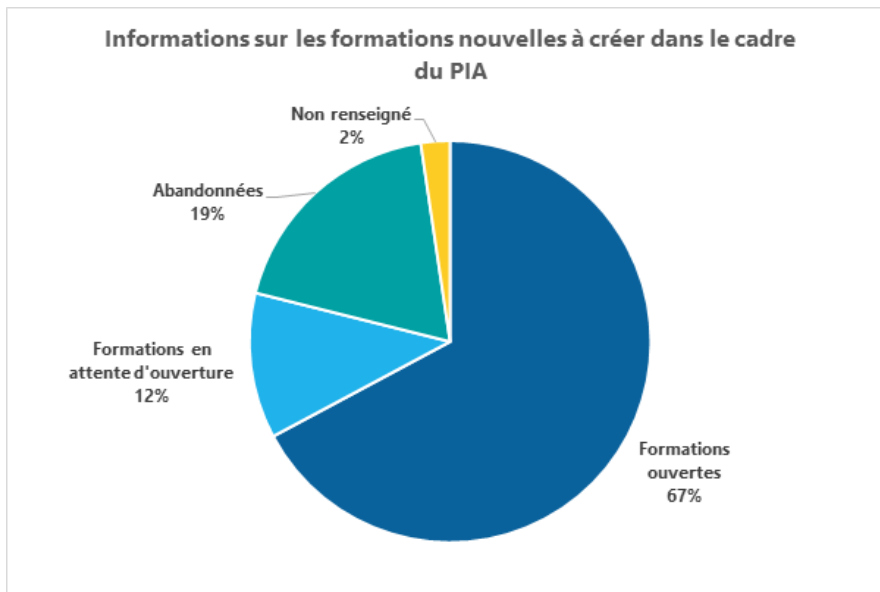
Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

Les domaines des services sont globalement moins présents (44% des effectifs alternants supplémentaires prévus) et très disparates, avec une part importante de la catégorie « autres » (26%). Parmi les principales spécialités identifiées, on distingue la santé, travail social (6%) et l'accueil, hôtellerie, tourisme (5%).

3.2.5 Des 1ers résultats qui confirment que les formations initialement prévues dans le cadre des projets sont effectivement mises en œuvre

Dans l'enquête que nous avons menée fin 2019 auprès des porteurs de projets formation, 303 formations étaient initialement identifiées dans le cadre des projets. Parmi ces formations, 254 étaient ouvertes au moment de l'enquête, soit 84% des formations initialement prévues.

Graphique N°7 : Informations sur les formations nouvelles à créer dans le cadre du PIA



Source : Enquête porteurs de projets

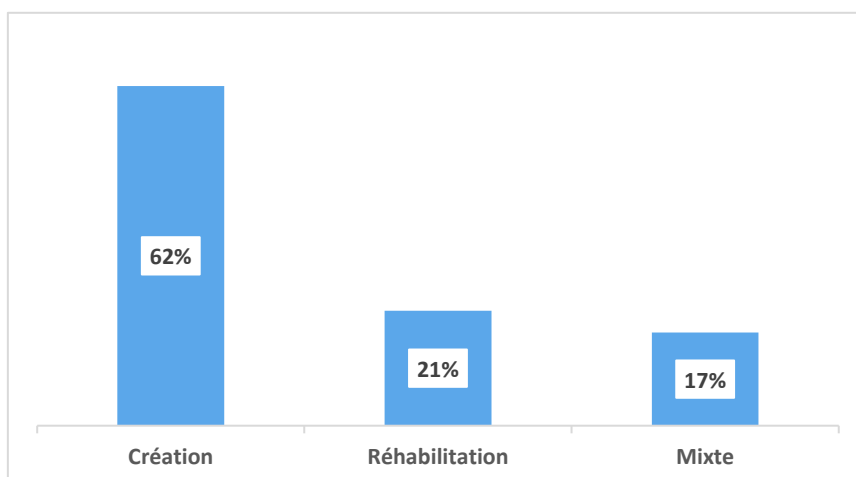
Il faut noter que **45% des formations** identifiées dans le cadre des projets étaient de **nouvelles formations** qui n'existaient pas encore au sein des CFA. Les **deux tiers** d'entre elles étaient **ouvertes** au moment de l'enquête. Dans la majorité des cas, les formations nouvelles **non ouvertes** ont été **abandonnées**. Environ un tiers d'entre elles sont en attente d'ouverture.

3.3 Focus sur les projets liés à l'hébergement

3.3.1 Des projets financés qui visaient avant tout la création de nouveaux hébergements

Comme pour la formation, les **projets hébergements financés visaient prioritairement la création de nouveaux hébergements (79% des projets financés)**. Il faut néanmoins tenir compte du fait que 38% des projets prévoyaient de la réhabilitation de logements existants. Mais près de la moitié d'entre eux étaient associés à des projets prévoyant de la création d'hébergement.

Graphique N°8 : Finalité des projets financés sur le volet hébergement*



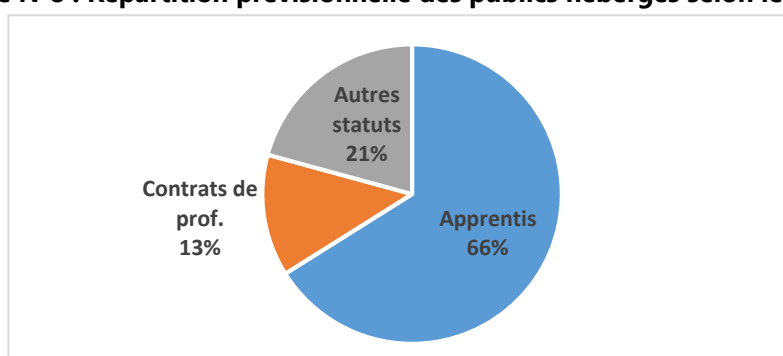
Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

Il faut également tenir compte du fait que **la moitié des projets hébergement financés n'étaient pas intégrés** à l'appareil de formation.

3.3.2 Un prévisionnel de plus de 7000 places d'hébergement supplémentaires pour les alternants

Le PIA Alternance doit permettre la création et la réhabilitation de près de 7 001 places d'hébergement.

Graphique N°8 : Répartition prévisionnelle des publics hébergés selon le statut



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

22 régions ont bénéficié d'un financement PIA Alternance sur l'action 2. Le Languedoc-Roussillon est proportionnellement la 1^{ère} région créatrice de places d'hébergement par rapport aux autres régions, suivie par l'Île-de-France.

Tableau N°3 : Répartition des places d'hébergement créées par région

Région	Nombre de places d'hébergement créées par région	Part par région
Alsace	285	4,1%
Aquitaine	480	6,9%
Auvergne	179	2,6%
Basse-Normandie	361	5,2%
Bourgogne	228	3,3%
Bretagne	362	5,2%
Centre	400	5,8%
Champagne-Ardenne	88	1,3%
Corse Sud	60	0,9%
Franche-Comté	0	0,0%
Haute-Normandie	80	1,1%
Île-de-France	709	10,2%
Languedoc-Roussillon	770	11,1%
Limousin	135	1,9%
Lorraine	142	2,0%
Martinique	10	0,1%
Midi-Pyrénées	262	3,8%

Nord-Pas-De-Calais	561	8,1%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	371	5,3%
Pays de la Loire	432	6,2%
Poitou-Charentes	505	7,3%
Rhône-Alpes	526	7,6%
Total général*	6946	100%

Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

* Certains projets n'ayant pas un caractère régional mais national, la somme des effectifs régionaux n'est pas égale au nombre de places d'hébergement créées (7001)

3.4 Approche physico-financière

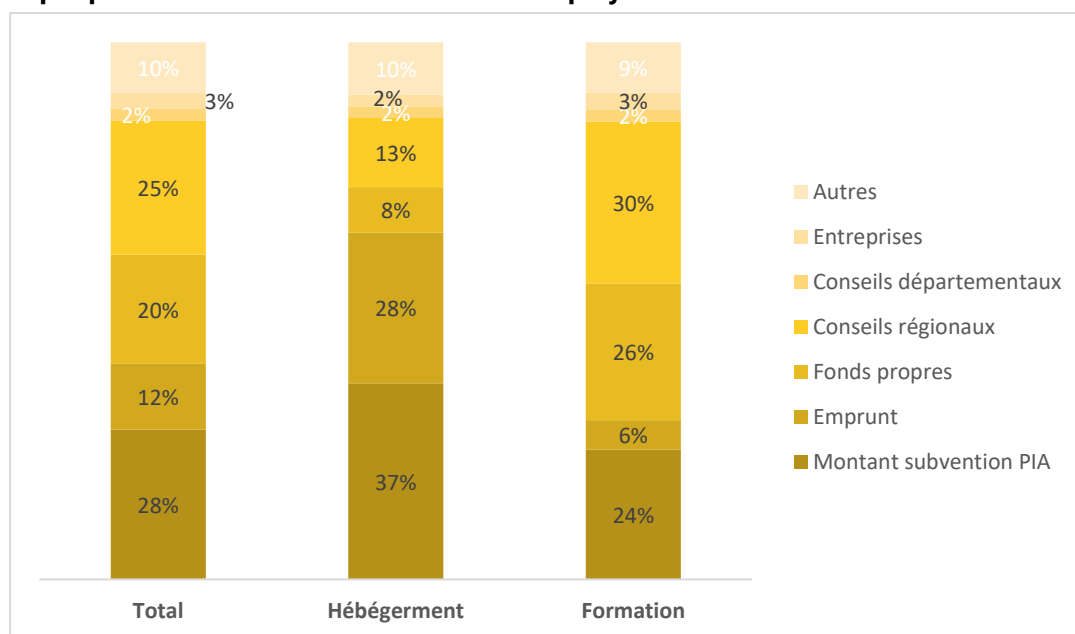
3.4.1 Un niveau important de cofinancement par les conseils régionaux des projets soutenus par le PIA

Les projets financés, à travers le Programme, bénéficient de différentes sources de financement. Le coût total des projets s'élève à plus **d'1,3 milliard d'euros pour les différents projets**⁹:

- + de 930 millions concernant l'action 1
- + de 380 millions concernant l'action 2

Plus de la moitié du coût total des projets est financée par l'Etat via la subvention PIA (28%) et les conseils Régionaux (25%). Les Conseils régionaux ont donc globalement répondu présents sur le PIA, malgré parfois quelques réticences au moment du lancement de l'appel à projets à s'engager aux côtés de l'Etat sur leur champ de compétences. Pour compléter ces subventions, les porteurs de projets ont eu recours en priorité à leurs fonds propres (20%) et dans une moindre mesure à l'emprunt (12%).

Graphique N°9 : Ventilation du coût total des projets selon les financeurs



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

⁹ Eléments financiers sur la base de 139 projets. Tous les chiffres sont exprimés en TTC

Les **entreprises, fédérations employeurs ou organismes professionnels se sont également impliqués financièrement** sur le PIA Alternance : 18 des 139 projets¹⁰ étudiés, pour un montant de plus 38 millions d'euros (soit 3% du coût total des projets), ce qui n'était pas une obligation contrairement au PIA Partenariats pour la formation professionnelle et l'emploi.

Les **conseils départementaux** ont contribué au financement de 43 projets (soit 30% des projets financés) à hauteur de plus de 28 millions d'euros (soit 2% du coût total des projets).

Enfin, les **autres partenaires financiers** sont relativement hétérogènes. Leur engagement financier s'élève à près de 124 millions d'euros (soit 9% du coût total des projets). Néanmoins, nous constatons des partenaires financiers récurrents tels que les communes, les **EPCI, la CAF, les Fondations**.

3.4.2 Une implication financière plus importante du PIA sur l'hébergement

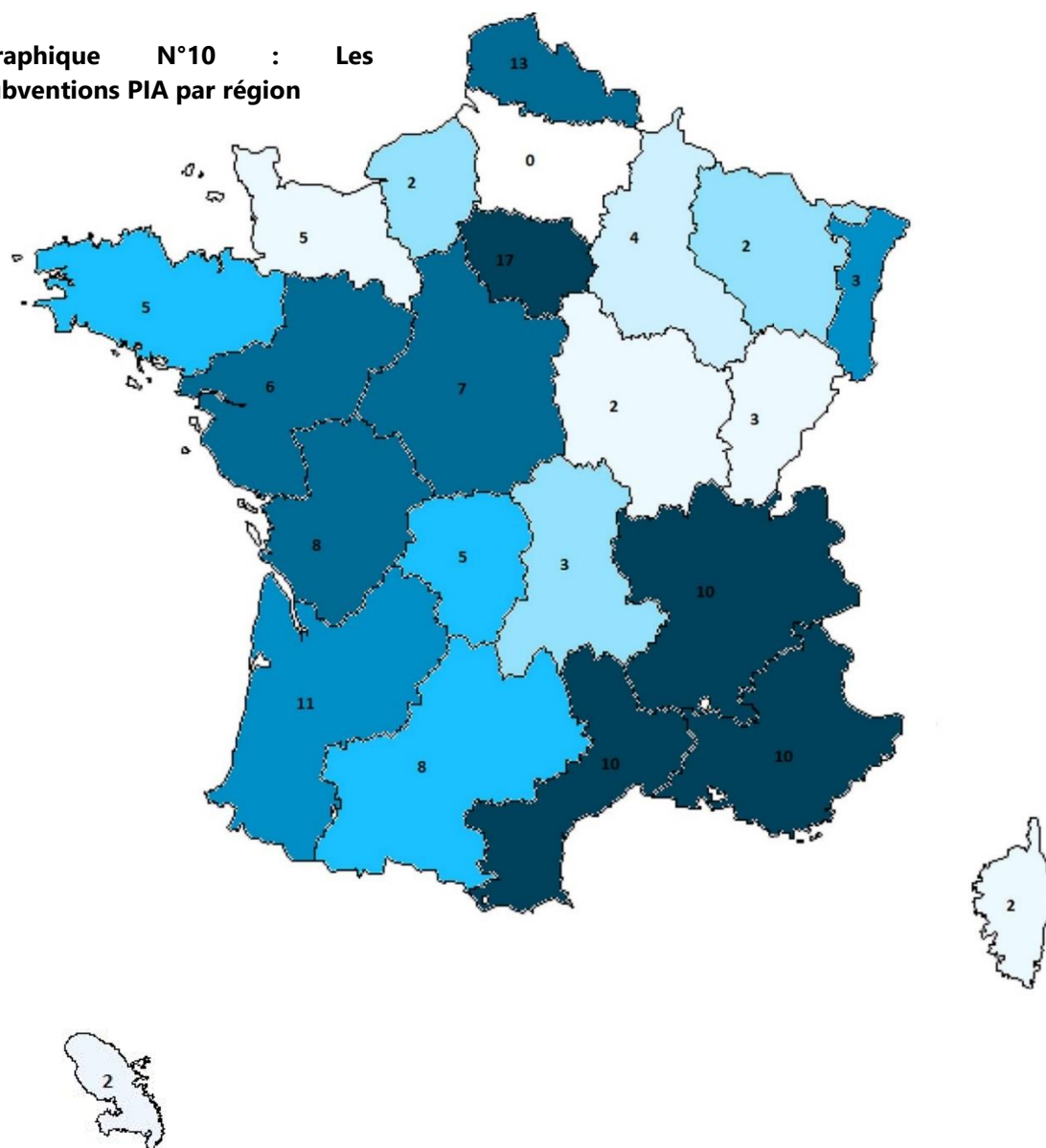
L'intervention des différents financeurs est relativement **différente selon le type d'action** (formation ou hébergement). Le niveau d'emprunt est par exemple bien plus élevé sur les projets hébergement (28% VS 12% au total) tout comme le niveau de subvention du PIA (37% VS 28% au total), tandis que la contribution des conseils régionaux diminue fortement (13% VS 25% au total), ainsi que la part des fonds propres amenés par les porteurs de projets (8% VS 20% au total).

3.4.3 Focus sur les subventions PIA dans les projets financés

A travers la subvention PIA, l'Etat a **engagé plus de 360 millions d'euros**, soit plus du quart (28%) des fonds engagés, avec toutefois de fortes disparités selon les régions, essentiellement liées au nombre de projets développés (cf carte infra).

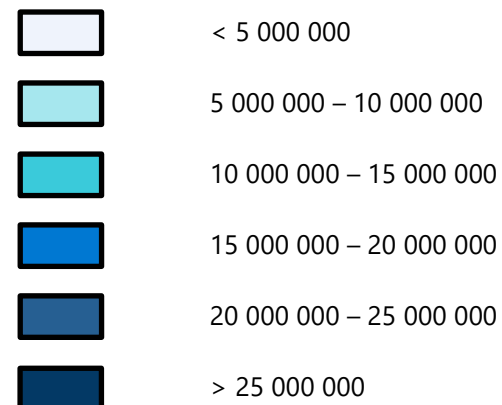
¹⁰ Ici, projet est considéré comme action, c'est-à-dire que le projet mixte est scindé entre projet de formation et projet d'hébergement pour donner plus de lisibilité à l'analyse physico-financière.

Graphique N°10 : Les subventions PIA par région



Légende

Montant total de subventions PIA accordées par région (en €)



Nombre de projets par région



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

3.4.4 Focus sur les subventions des Conseils régionaux

Les régions constituent un second partenaire de poids dans le financement des projets. Elles ont engagé **plus de 320 millions d'euros** dans les différents projets (soit 25% du coût total des projets). **75% des projets** ont bénéficié d'un financement du Conseil régional.

Tableau N°4 : Implication financière des conseils Régionaux sur le PIA*

Région	Nombre de projets ¹¹		Montant total de subventions régionales accordées par région (en €)	Montant moyen de subventions régionales accordées par région (en €)
	Formation	Hébergement		
Alsace	1	1	4 852 500	2 426 250
<i>Dont formation</i>			4 000 000	4 000 000
<i>Dont hébergement</i>			852 500	852 500
Aquitaine	2	6	4 619 170	577 396
<i>Dont formation</i>			1 452 210	726 105
<i>Dont hébergement</i>			3 166 960	527 826,66
Auvergne	1	1	3 644 752	1 822 376
<i>Dont formation</i>			3 404 752	3 404 752
<i>Dont hébergement</i>			240 000	240 000
Basse-Normandie	1	3	7 950 543	1 987 685,75
<i>Dont formation</i>			3 054 542	3 054 542
<i>Dont hébergement</i>			4 896 201	1 632 067
Bourgogne	0	0	0	0
Bretagne	2	3	14 410 464	2 882 092
<i>Dont formation</i>			10 916 483	5 458 241,5
<i>Dont hébergement</i>			3 493 981	1 164 660,333
Centre	3	2	16 590 000	3 318 000
<i>Dont formation</i>			15 750 000	5 250 000
<i>Dont hébergement</i>			840 000	420 000
Champagne-Ardenne	1	0	2 000 000	2 000 000
<i>Dont formation</i>				
<i>Dont hébergement</i>			2 000 000	2 000 000
			0	0
Corse	1	1	510 000	255 000
<i>Dont formation</i>			400 000	400 000
<i>Dont hébergement</i>			110 000	110 000
Franche-Comté	2	1	1 331 332	443 777
<i>Dont formation</i>			1 263 722	631 861
<i>Dont hébergement</i>			67 610	67 610
Haute-Normandie	1	1	12 131 500	6 065 750
<i>Dont formation</i>			9 891 500	9 891 500
<i>Dont hébergement</i>			2 240 000	2 240 000
Île-de-France	6	5	63 888 066	5 808 006
<i>Dont formation</i>			54 425 816	9 070 969,33
<i>Dont hébergement</i>			9 462 250	1 892 450
Languedoc-Roussillon	6	2	25 013 634	3 126 704
<i>Dont formation</i>				
<i>Dont hébergement</i>			22 210 276	3 701 712,66
			2 803 358	1 401 679
Limousin	2	1	2 350 000	783 333
<i>Dont formation</i>			1 747 175	873 587,5
<i>Dont hébergement</i>			602 825	602 825
Lorraine	1	1	8 663 888	4 331 944

¹¹ Ici, un projet correspond à une action de formation ou une action d'hébergement

<i>Dont formation</i>			7 628 000	7 628 000
<i>Dont hébergement</i>			1 035 888	1 035 888
Martinique	1	0	3 000 000	3 000 000
<i>Dont formation</i>			3 000 000	3 000 000
<i>Dont hébergement</i>			0	0
Midi-Pyrénées	4	3	7 853 000	1 121 857
<i>Dont formation</i>			6 747 096,54	1 686 774,135
<i>Dont hébergement</i>			1 105 903,46	368 634,48
Nord-Pas-De-Calais	6	3	52 103 392	5 789 265
<i>Dont formation</i>				
<i>Dont hébergement</i>			45 656 844,45	7 609 474,07
			6 446 548	2 148 849,33
Pays de la Loire	3	3	31 514 625	5 252 438
<i>Dont formation</i>			26 570 516	8 856 839
<i>Dont hébergement</i>			4 944 109	1 648 036,33
Poitou-Charentes	2	3	12 962 320	2 160 386
<i>Dont formation</i>			8 941 000	4 470 500
<i>Dont hébergement</i>			4 021 320	1 005 330
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5	3	32 571 630	4 071 453
<i>Dont formation</i>			30 051 630	6 010 326
<i>Dont hébergement</i>			2 520 000	840 000
Rhône-Alpes	6	3	19 061 027	2 117 891
<i>Dont formation</i>			17 097 797	2 849 632,83
<i>Dont hébergement</i>			1 963 230	654 410

Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

***Ne sont référencées ici que les actions ayant reçu un financement régional**

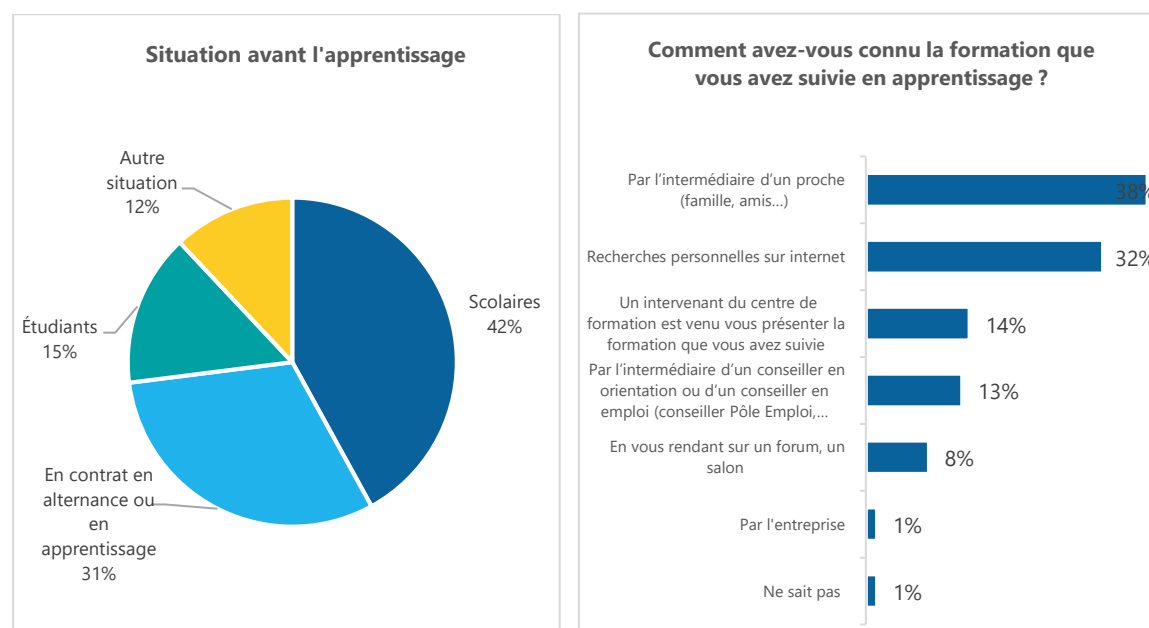
Il est nécessaire de rappeler que l'implication des Conseils régionaux est fortement corrélée à la taille et au budget de chaque région. Par conséquent, l'hétérogénéité des subventions versées par les régions ne peut pas être interprétée comme un indicateur brut de leur volonté.

4. Les caractéristiques générales des apprentis et des entreprises impliqués dans les formations PIA

4.1 Focus sur les apprentis positionné sur les formations PIA

4.1.1 Un tiers des apprentis étaient déjà en alternance avant d’entrer sur une formation PIA

Près d’un **tiers** (31%) des apprentis positionnés sur une formation PIA était **déjà en alternance**.

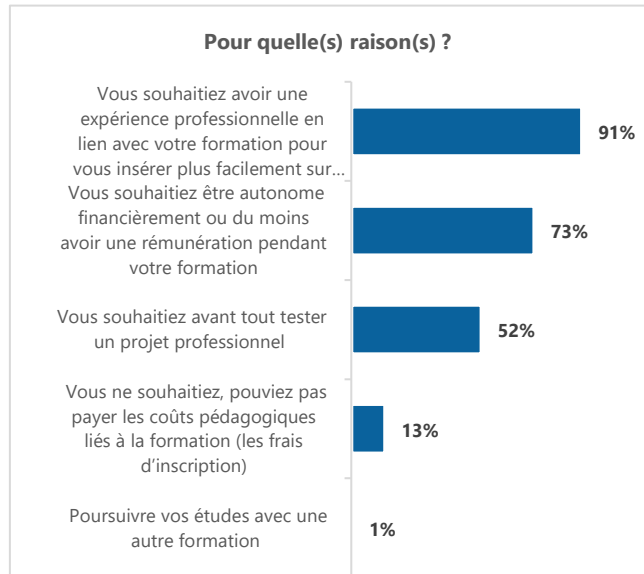
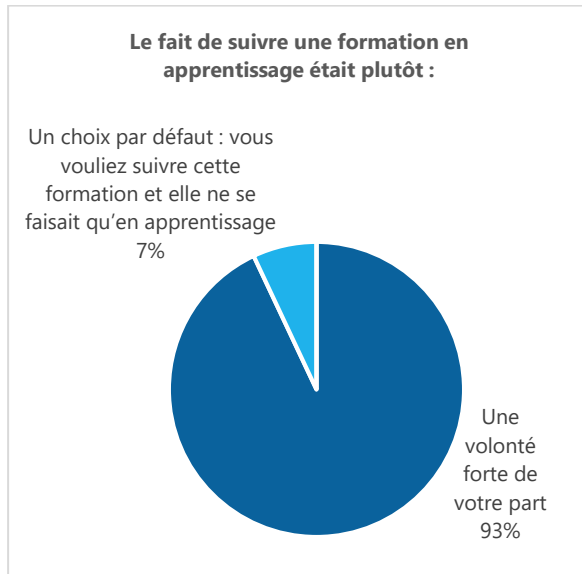


Source Enquête Apprentis Amnyos

Il faut également noter que les apprentis positionnés sur les formations PIA se sont assez peu appuyés sur les professionnels de la formation et de l’orientation pour s’informer sur les formations. Près d’un **tiers** des apprentis PIA (32%) ont connu la formation ciblée suite à des **recherches personnelles**. Et lorsqu’ils s’appuient sur des intervenants extérieurs, c’est avant tout sur leur **entourage direct** (38%). Le rôle des intervenants extérieurs est moins décisif, et il s’agit en priorité de l’intervention du **centre de formation** concerné (14%) ou d’un **conseiller d’orientation** ou un conseiller en **emploi** (13%).

4.1.2 Une orientation par défaut quasi inexistante parmi les apprentis PIA

La **quasi-totalité** (93%) des apprentis interrogés déclarent que leur décision d’orientation vers la formation PIA résulte d’un **choix réel de leur part**, et non d’un choix par défaut (7%).

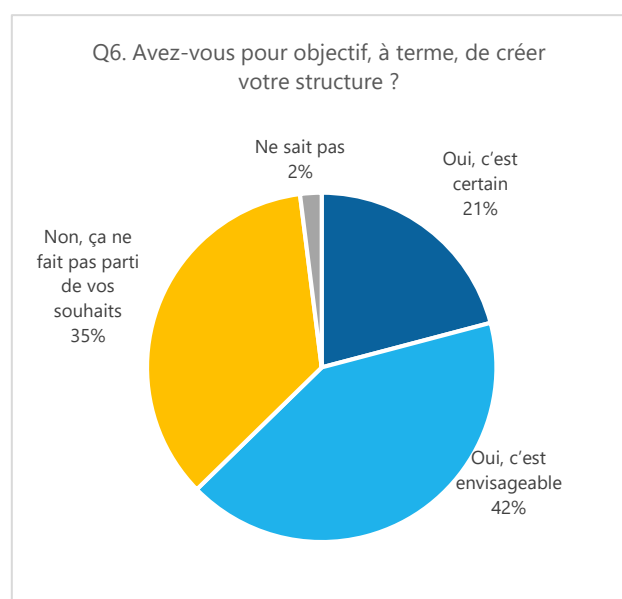
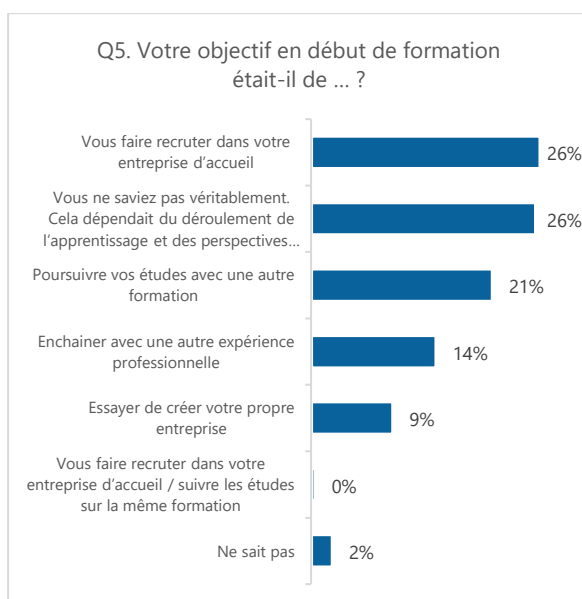


Source : Enquête apprentis Amnyos

Les apprentis PIA se sont avant tout engagés sur une **formation en apprentissage pour bénéficier d'une expérience professionnelle** (91%) et pour être **autonome financièrement** (73%).

4.1.3 L'embauche dans l'entreprise d'accueil n'est souvent pas une finalité pour les apprentis PIA

Les motivations des apprentis avant d'entrer en formation sont relativement variées. Un des enseignements principaux est que **l'embauche « coûte que coûte »** dans l'entreprise d'accueil est assez **rarement (26%) une finalité** pour les apprentis interrogés. Ils sont **souvent plus exigeants** et attendent de voir de quelle manière l'apprentissage va se dérouler et les perspectives proposées (26%).



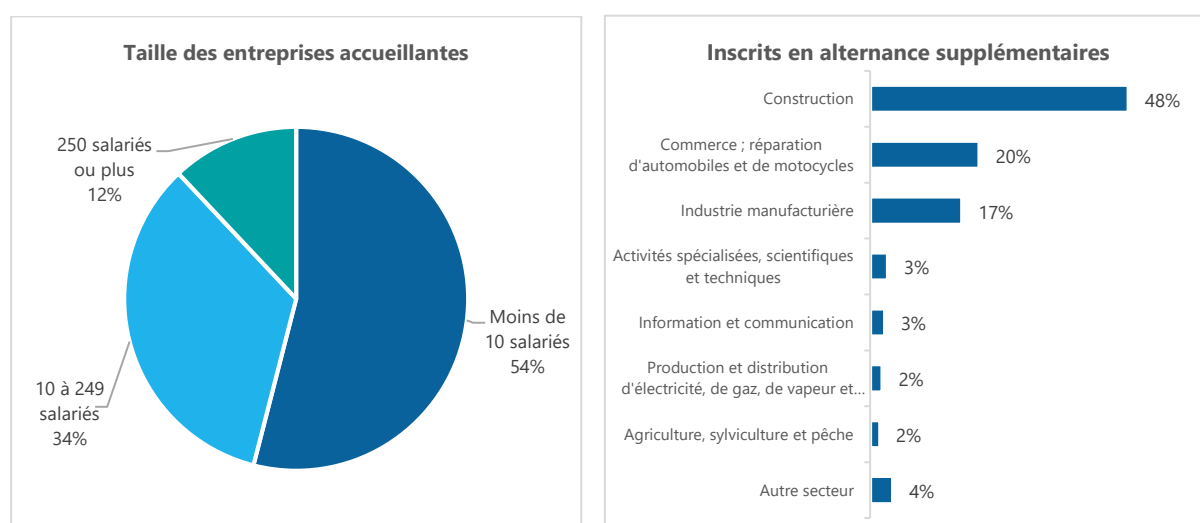
Source : Enquête apprentis Amnyos

Si peu d'apprentis (9%) ont pour objectif de **créer leur propre entreprise** à la sortie de la formation, près d'un quart (21%) pensent passer à l'acte à un moment de leur carrière professionnelle et 41% déclarent que c'est envisageable.

4.2 Focus sur les entreprises ayant mobilisé des apprentis positionnés sur des formations PIA

4.2.1 Une place prépondérante des entreprises du BTP

Plus de la **moitié** (54%) des entreprises ayant accueilli des bénéficiaires du PIA sont des **TPE**, ce qui est comparable à ce que l'on peut observer habituellement dans l'apprentissage (54% d'employeurs utilisateurs des contrats d'apprentissage d'après la DARES en 2017¹²).



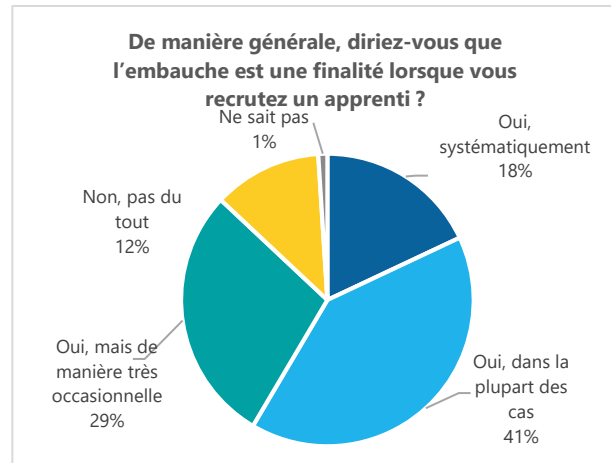
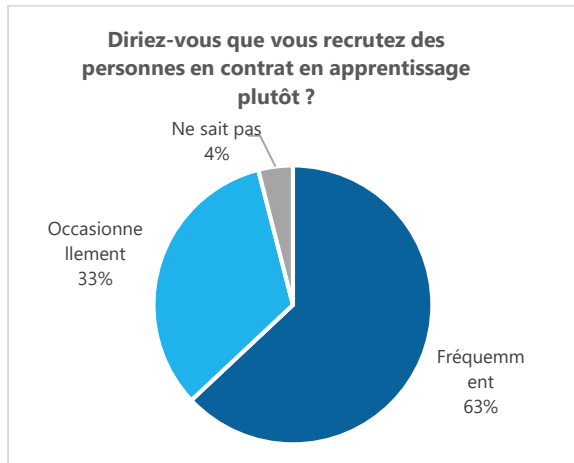
Source : Base Ariane

La **prépondérance du BTP** (48% des entreprises PIA) est par contre une des particularités des employeurs PIA (16% d'employeurs utilisateurs des contrats d'apprentissage relèvent du BTP en 2017 selon la DARES). Elle est évidemment à mettre en lien avec la part importante des formations relevant du BTP dans les projets développés.

4.2.2 Des entreprises PIA qui ont l'habitude de recourir à l'apprentissage

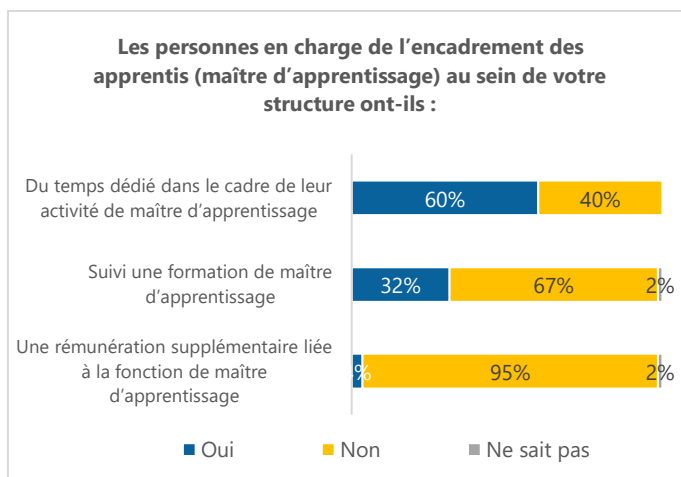
Près des **deux tiers** des entreprises PIA **recrutent fréquemment** des personnes en apprentissage. La **majorité** (59%) des maîtres d'apprentissage déclarent que **l'embauche** est dans la plupart des cas ou systématiquement la **finalité** lorsque leur entreprise recrute un apprenti.

¹² DARES, « L'apprentissage en 2017, « Une hausse des recrutements soutenue par l'ouverture de l'apprentissage jusqu'à 30 ans », DARES résultats, Octobre 2018, n° 046



Source Enquête entreprises Amnyos

Les **pratiques d'encadrement** des entreprises par rapport aux apprentis sont encore **perfectibles**. Un peu plus de la **moitié** seulement d'entre elles (60%) ont mis en place un **temps dédié** aux maîtres d'apprentissage pour exercer leur fonction.

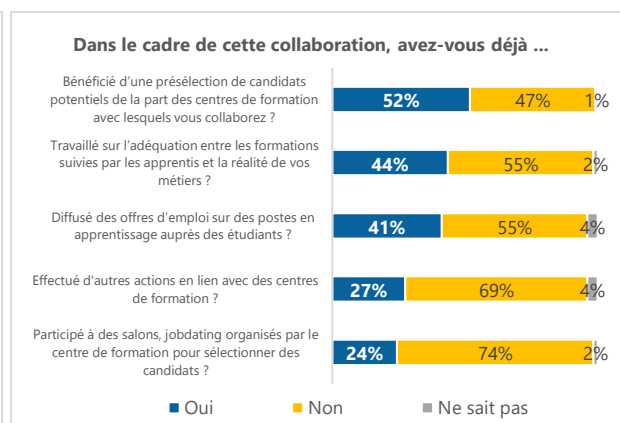
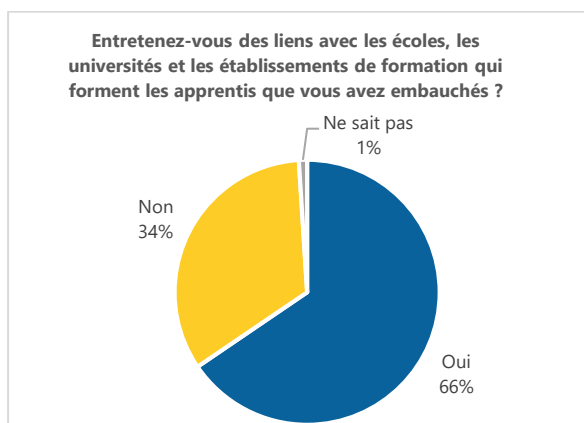


Et **moins d'un tiers** (32%) des entreprises déclarent que les maîtres d'apprentissage ont suivi une **formation** spécifique.

Source Enquête entreprises Amnyos

4.2.3 Des entreprises PIA qui entretiennent souvent des liens avec les centres de formation, le plus souvent autour du recrutement

Les **deux tiers** des maîtres d'apprentissage interrogées déclarent que leur entreprise **entretient des liens avec les établissements de formation** qui forment les apprentis qu'ils ont embauchés.



Source Enquête entreprises Amnyos

Parmi ces entreprises qui entretiennent des liens, **plus de la moitié** (52%) ont déjà bénéficié d'une **présélection** de candidats potentiels. 44% ont également travaillé sur **l'adéquation** entre les **formations** suivies par les apprentis et la réalité de leurs métiers et **41%** ont déjà **diffusé** des **offres d'emploi** sur des postes en apprentissage auprès des étudiants. Mais seulement 24% ont déjà participé à des salons, jobdatings organisé par le centre de formation.

5. Degré d'innovation des projets et de leurs réalisations

5.1 Des projets financés qui ciblent prioritairement des métiers émergents quel que soit le secteur d'activité

La convention entre l'Etat et la CDC précise que « *les formations devront être liées à des perspectives de développement économique, visant soit des métiers émergents liés au développement durable, aux activités numériques et aux filières retenues comme prioritaires lors des Etats généraux de l'industrie, soit des métiers dans lesquels existent des besoins non pourvus de la part des entreprises* ».

L'analyse des conventions montre que **les projets sélectionnés proposent très souvent des formations aux métiers émergents**, ou du moins des métiers connaissant des transformations importantes, liées notamment à la place croissante des nouvelles technologies et des paramètres environnementaux dans les organisations du travail.

Tableau N°5 : Répartition des projets proposant des formations aux métiers émergents par secteur¹³

Secteur d'activité de la formation	Nombre total de projets par secteur	Dont projets proposant des formations aux métiers émergents par secteur
Construction	30	22
Industrie	27	18
Commerce, réparation ...	16	14
Santé et services à la personne	11	9
Soutien aux entreprises	10	10
Agriculture, sylviculture, pêche	9	6
Hébergement, restauration	9	8
Autres secteurs du tertiaire	25	23

Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

Les métiers et les projets visés sont relativement divers selon les secteurs d'activité. Nous allons donc nous focaliser sur les principaux secteurs financés au titre du PIA :

- **Sur la construction** : de nombreux projets en lien avec l'éco-construction et l'efficacité énergétique, avec la construction de CFA qui sont eux-mêmes des outils pédagogiques pour les apprenants ;
- **Sur l'industrie** : des thématiques relativement similaires à celles de la construction, ce qui paraît logique avec des métiers émergents positionnés à l'intersection de ces 2 secteurs d'activité. On retrouve également des projets plus spécifiquement liés aux énergies renouvelables, la mécatronique, la plasturgie...

¹³ Un projet peut concerner plusieurs secteurs d'activité à la fois
Uniformation

Tableau N°6 : Répartition des projets en lien avec des métiers émergents selon le secteur d'activité

Secteur	Dont secteurs émergents	Projet illustratif
Agriculture, sylviculture, pêche	Agriculture biologique, maraîchage biologique	<i>La Maison Cocagne</i> : centre de formation au maraîchage biologique avec exploitation de maraîchage biologique avec des jardiniers en insertion, un restaurant biologique, espace de vente des produits biologiques.
Industrie	Efficacité énergétique, énergies renouvelables et décarbonées, développement durable, mécatronique, plasturgie	<i>Centre de Formations Industrielles Gambetta</i> : réalisation et modernisation de plateformes permettant de développer et d'accroître de nouvelles formations dans des secteurs innovants comme l'énergie et la maintenance automobile : installateur thermique, réalisation d'ouvrage électrique.
Construction	Ecoconstruction, écohabitat, efficacité énergétique (isolation-étanchéité, enveloppe du bâtiment), développement durable, maçonnerie paysagère	<i>Pôle de coopération économique environnementale de Seignanx</i> : pôle de formation au BTP mettant en place de nouvelles activités de formation sur les champs de l'écoconstruction et l'écohabitat, avec notamment une formation énergies renouvelables.
Commerce, réparation...	Technique et environnement	<i>Campus régional de l'apprentissage de Nice</i> : création d'un éco-pôle de formation aux futurs métiers des services de l'automobile, prenant en compte dans son offre de formation l'avènement des véhicules propres, l'évolution des motorisations hybrides, électriques et la nécessaire généralisation des e-garages.
Hébergement, restauration	Énotourisme, produits locaux et biologiques, saisonnalité, hôtellerie de plein-air, traçabilité, gastronomies basses calories et végétariennes	<i>Cluster Village Nîmes</i> : projet conçu comme une entreprise école avec la possibilité pour chaque apprenti de participer à la gestion d'un projet, l'approvisionnement des produits jusqu'à leur commercialisation, la gestion comptable. Cet établissement fonctionnera sur un modèle d'éco-hameau privilégiant les circuits courts et la mise en valeur des produits du territoire, avec l'intégration d'une problématique santé nutrition.
Soutien aux entreprises	e-gestion, e-management, e-marketing, développement et transfert de l'innovation	<i>Pôle Compétence d'Avenir de Lille</i> : ce projet concerne les formations aux métiers de l'hôtellerie restauration et vise à anticiper les transformations profondes de ces métiers compte tenu de l'usage croissant des TIC. Ce projet comprend des formations en e-nutrition (usage du numérique pour la construction d'une offre commerciale individualisée), e-management, e-gestion (optimisation des cycles de gestion), e-marketing (développement de l'offre, site web, référencement).
Autres secteurs du tertiaire, et notamment le secteur de la santé et des services à la personne	Sciences du numérique, numériques et nouveaux médias, e-santé, e-nutrition, bio production de médicaments, ville durable, développement durable, ergonomie, gérontopôle, environnement et recyclage, systèmes électroniques intelligents	<i>La Maison de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Etudiant (MIEE) de Valophis Habitat</i> : création d'une plateforme de création d'entreprise (type incubateur), développement de formations nouvelles en innovation (e-santé et ville durable), mise en place de classes virtuelles, etc.

Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

Parmi les 69 projets visant l'action 1, 15 projets seulement proposent des formations concernant des métiers réputés difficile à pourvoir et donnant lieu à des difficultés de recrutement. La **plupart de ces formations visent les métiers de l'artisanat** (tailleur de pierre, réhabilitation du patrimoine, ébénisterie), les métiers du **bâtiment** (charpenterie, maçonnerie paysagère, menuiserie), ainsi que certaines **formes d'agriculture** (maraîchage biologique, horticulture). Ces formations aux métiers non pourvus sont notamment proposées par les **Compagnons du Devoir**¹⁴.

5.2 Un impact favorable sur les conditions nécessaires au développement de l'innovation

84% des projets formation financés visent le développement d'innovations pédagogiques au niveau des équipements utilisés et 88% au niveau des méthodes et modalités pédagogiques utilisées. Les projets financés semblent donc avoir pris en compte cette exigence d'innovation. Il est toutefois **difficile d'avoir une approche évaluative très pointue par rapport à la question de l'innovation en matière de formation**, l'innovation en matière de formation professionnelle étant relativement difficile à appréhender, dans la mesure où il s'agit d'un concept « mou » dont le sens dépend du contexte dans lequel évolue les acteurs et qui peut toujours être relativisé.

Anne de Blignières-Légeraud, professeur à l'Université Paris-Dauphine, arrive néanmoins à contourner cette difficulté et à donner de l'innovation une définition relativement « stable » : « *L'innovation en formation est une « production, assimilation ou exploitation de produits ou de pratiques de formation, dans un processus pluridimensionnel entre partenaires qui constituent des améliorations ou des réponses/solutions réussies – tout en dépassant la pratique usuelle - aux problèmes/besoins spécifiques dans leur contexte (à la fois spatial et temporel) et qui sont susceptibles d'être transférées dans d'autres contextes ».*

Cette définition de l'innovation en matière de formation professionnelle est intéressante, car elle renvoie directement à certaines exigences mises en avant dans l'appel à projets du PIA :

- **L'innovation comme réponse à un véritable besoin** : les innovations portées par les projets PIA partent souvent de constats, de manques liés à la pratique des organismes de formation et des CFA porteurs des projets, mais aussi parfois de diagnostics territoriaux.
- **Le partenariat comme élément déclencheur de l'innovation** : il est considéré comme une source essentielle de l'innovation, car il multiplie les regards et les compétences, préalable nécessaire au dépassement des pratiques usuelles utilisées par des acteurs isolés. Il s'agit d'un des axes forts de l'appel à projet du PIA Alternance.
- **La volonté de dépasser des pratiques usuelles** : le PIA Alternance a pour vocation de financer des projets « expérimentaux », qui concernent des métiers et des secteurs en émergence, des besoins encore actuellement non couverts sur les territoires, en mobilisant des techniques et des équipements encore peu usuels.
- **Le transfert/la capitalisation comme finalité** : la capitalisation des innovations portées par les projets est une des finalités du PIA Alternance. Les projets PIA sont encore trop récents pour que cette capitalisation ait réellement eu lieu. Il s'agira de voir dans quelle mesure les têtes de réseau les plus impliquées dans le PIA parviendront à mettre en place cette capitalisation sur les projets financés.

Donc s'il est difficile de dire que le PIA a atteint son objectif en termes d'innovation, il est certain qu'il a eu un impact favorable sur les **conditions nécessaires au développement de l'innovation** : développement de partenariats avec l'enseignement supérieur, lien avec les entreprises, renouvellement des structures et des équipements, réflexions sur les pratiques de formation et le renouvellement des méthodes pédagogiques... Les projets ont été également l'occasion de faire des

¹⁴ Voir tableau en annexe

liens directs entre le bâti et le développement de l'innovation pédagogique, notamment avec la création de bâtiments pédagogiques dans les projets en lien avec l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.

Toutefois, plusieurs des acteurs interrogés dans le cadre de l'évaluation ont mis en avant le fait que le PIA finançait avant tout du bâti, et que la question pédagogique était dans une certaine mesure **davantage secondaire**, notamment en comparaison du PIA Partenariats pour la formation professionnelle et l'emploi.

Le tableau ci-dessous présente des exemples de pratiques « innovantes » mises en avant à la lecture des conventions.

Tableau N°7 : Les principales pratiques innovantes identifiées en matière de pédagogie ou d'équipements utilisés

Intitulé du projet	Exemples de pratiques innovantes en matière de pédagogie ou d'équipements utilisés
Pôle régional d'enseignement des métiers industriels de Champagne-Ardenne (PREMICA)	Méthodes pédagogiques individualisées permettant des formations "à la carte"
Pole méditerranéen de formation et d'hébergement	Equipement de pointe et désir de s'insérer dans un marché en fort développement à la fois à l'échelle locale (potentiel local Corse dû à sa localisation, relief, présence de vents, etc.), mais aussi nationale et internationale
Espace Lanfry	Existence d'une pépinière d'entreprises présente près du CFA qui permet de se former à diverses cultures d'entreprises et techniques
CFA BTP de Brétigny Sur Orge	Volonté de s'inscrire dans une démarche qualitative et en adéquation avec les enjeux actuels tels que les partenariats européens
ITESCIA Cergy CCIV	Projet pédagogique visant à inscrire les apprentis au sein d'une ville cluster
Centre de formation industrielle CCIP	Grande spécialisation dans les métiers émergents (automobile, énergies renouvelables) avec mise en place de moyens techniques considérables
Grande école des compagnons du devoir d'Ile de France	Grande corrélation entre l'offre de logement et de formation, y compris pour des salariés d'entreprises partenaires. Expérience dans diverses structures grâce au Tour de France, encadrement, espace de recherche collaborative
Institut Supérieur International du Parfum, De La Cosmétique et de l'Aromatique Alimentaire (ISIPCA)	Orientation à l'internationale des formations et inscription dans une logique d'excellence (partenariats avec des entreprises et écoles de renom, suivi des élèves)
La maison Cocagne	Pôle de recherche et d'innovation mêlant insertion, formation, emploi et environnement. Le projet est plus large avec une partie hors PIA : implantation d'un restaurant et d'un bâtiment agricole dédié à l'exploitation agricole.
Créteil VALOPHIS	Mise en place d'un programme de mentorat (parcours individualisé), ainsi qu'un dispositif pédagogique centré sur le projet de création de l'apprenti à l'entrepreneuriat
Cluster Village Nîmes	Principe basé sur celui d'une "entreprise école" avec mise en situation au sein de l'école grâce à des équipements innovants (cuisine pédagogique, restaurant d'application, salles de démonstration)
Pole Consulaire de Formation – CCI Martinique	Formation avec modules de création/reprise d'entreprise, de formation au dialogue social, de développement personnel. Formation offrant un socle de compétences transversales et dispensant des cours de langues et d'informatique avec certification à l'appui pour que les élèves sortants soient plus compétitifs sur le marché du travail
Campus universitaire Soleil Grand Cahors	Création d'espaces collectifs avec accompagnement personnel, mise en place de la formation à distance qui permet d'ouvrir la formation à un public plus large
Eco campus de la fédération compagnonique	Ouverture à l'international, fort accompagnement individuel, partenariat stratégique et de qualité avec les

Intitulé du projet	Exemples de pratiques innovantes en matière de pédagogie ou d'équipements utilisés
des métiers du bâtiment	entreprises du cluster "bâtiment économe"
INDUSTRI-A parcours de réussite par l'alternance	Colocation mixte avec étrangers, échanges internationaux, suivi du projet de vie
Lycée des métiers des Travaux Publics Jean Bertin	Volonté d'associer entreprises et acteurs de la recherche au Pôle d'excellence
Campus régional de l'apprentissage de Nice	E-Campus avec la mise en place de SPOC ¹⁵ , MOOC ¹⁶
Plate-forme de formation aéronautique Poly aero	Formation d'excellence, délivrance d'un agrément (PART 147) recherché et valorisé par les employeurs, ce qui renforce l'employabilité à la sortie du diplôme. Secteur très porteur dans la région, cours en présentiel et/ou e-learning surtout pour les contrats de professionnalisation (moins contraignant).
Institut Des Métiers Et Des Techniques (IMT) – CCI Grenoble	Participation à la requalification urbaine et sociale d'un quartier en ZUS, complémentarité avec l'E2C accueillie sur le même site.
Projet URMA de CRMA Languedoc Roussillon	Formation à l'entrepreneuriat pour la création et/ou reprise d'entreprise artisanale
Eco CFA pour la formation à l'écoconstruction	Accompagnement personnalisé des apprentis reconnus travailleurs handicapés, mais aussi personnalisation des parcours, e-contenu, conseil et accompagnement des entreprises d'accueil, formation à distance
Académie JULES VERNE du manufacturing	Formation à la créativité, équipement haut de gamme, Fablab, plateforme de prototypage, médiathèque sur les technologies du manufacturing, désir d'inscrire les alternants dans une logique d'excellence à l'international
Eco réhabilitation FCMB	Suivi des élèves au cœur du projet pédagogique, ouverture européenne et internationale, équipements techniques poussés (espace matériaux technologiques, plateforme maison Bepos, laboratoires de langues, laboratoires de recherche)
IRÉO Lesneven	Evolution des méthodes pédagogiques : espace de travail individualisé, temps de rencontre et d'échange avec des professionnels, laboratoires de langues, de chimie-bio-physique, groupe de travail chargé d'une veille sur les métiers en devenir des territoires péri-urbains
Ecole des mines d'Alès	Projet visant à développer la créativité et l'entrepreneuriat des apprenants, création d'un hub pour favoriser les rencontres entre enseignants-chercheurs, créateurs, entreprises.
MFR FAIRE	Mobilité européenne des jeunes, individualisation des parcours avec suivi personnel, formation sur la sécurité et la prévention
Pôle compétences d'avenir 2016 Lille	Usage du numérique et de la communication pour anticiper les transformations à venir de ces métiers, langues étrangères et ouverture vers l'extérieur, formation pour développer l'esprit entrepreneurial ainsi que l'installation et/ou la reprise d'entreprise, mixité des publics et des formations au sein du campus

¹⁵ Small Private Online Course

¹⁶ Massive Online Open Course

5.3 Le développement de nouvelles solutions d'hébergement pour les alternants

5.3.1 Des projets financés qui relèvent le défi de mieux adapter l'offre de formation aux publics alternants

L'analyse des projets en lien avec l'action 2 montre que les porteurs de projet se sont particulièrement impliqués pour proposer des solutions d'hébergement prenant en compte à la fois, les besoins des alternants et les contraintes économiques.

Ceci s'illustre à travers les données suivantes :

- Le taux d'occupation moyen visé¹⁷ par les différents porteurs de projet s'élève à 86%. Cette optimisation des places d'hébergement doit être atteinte notamment par **l'ouverture de places d'hébergement à d'autres statuts**. En effet, sur 70 projets visant à créer ou consolider des solutions d'hébergement, **74% sont ouverts à d'autres catégories de bénéficiaires** : saisonniers, jeunes touristes durant la saison estivale, stagiaires, travailleurs handicapés. Cette mesure vise non seulement à obtenir un équilibre économique de la structure en garantissant un taux d'occupation maximale, mais aussi à favoriser une mixité des publics au sein du dispositif d'hébergement.
- Par ailleurs, le programme a permis de **diversifier les options proposées aux publics dans l'accès au logement**. En effet, afin de répondre à l'inadaptation de l'hébergement pour les alternants, les projets prévoient le plus souvent :
 - o **Le développement d'une offre de court séjour pour les alternants** : les **trois quarts des projets** proposent une solution d'hébergement courte, c'est-à-dire inférieure à un mois¹⁸. 38% des projets proposent d'accueillir au moins 50% d'alternants en courts séjours, parmi lesquels 10 prévoient d'accueillir exclusivement des alternants en courts séjours.
 - o Une offre de court séjour **accompagnée par une politique de loyer modéré** : le tarif moyen à la nuitée est de 14,4€. Pour les séjours supérieurs à 1 mois, le tarif moyen au mois est de 354€¹⁹. Pour les séjours courts inférieurs à 1 mois, le tarif moyen à la nuitée est de 14,9€.
- **L'innovation des projets d'hébergement passe également par des mesures visant à mieux équiper les logements**, et in fine à favoriser l'attractivité de leur établissement, et de fait parvenir à un taux d'occupation optimal. 51 projets d'hébergement (soit 73%) s'inscrivent dans ce cadre. Ils proposent entre autres des **logements meublés type studio, des colocations²⁰, des logements mieux isolés et conformes aux normes environnementales**, mais également une nouvelle offre de services aux publics accueillis. Ainsi, les logés se voient proposer des salles de détente, des salles de sport, des espaces collectifs d'échange, de rencontre²¹, un accès wifi. Pour les publics jeunes nécessitant un cadre ou dans certains dispositifs d'hébergement attachés à un dispositif de formation (les maisons

¹⁷ Il s'agit de données prévisionnelles issues des indicateurs de résultats.

¹⁸ Ces chiffres seront à vérifier lors des questionnaires qualitatifs

¹⁹ Certaines conventions n'explicitant pas les valeurs monétaires données (nuit, semaine ou mois), le calcul de ce tarif moyen par nuitée n'a pu être effectué sur le nombre total de projets d'hébergement.

²⁰ Certains dispositifs d'hébergement proposent des colocations mixtes avec des étrangers, ainsi que des systèmes d'échanges internationaux

²¹ Exemple : une cuisine commune, une salle de vidéo projection

compagnonniques), un système de suivi personnel - **suivi du projet de vie** - est mis en place au sein de l'hébergement afin d'accompagner les alternants vers l'autonomie.

5.3.2 L'émergence de bonnes pratiques par rapport à l'hébergement des alternants

A travers les entretiens menés dans le cadre des études de cas sur des projets avec une dimension hébergement, quelques bonnes pratiques ont été plusieurs fois mentionnées et méritent d'être mises en avant (à confirmer par la suite) :

- Une **identification précise des besoins d'hébergement** sur le territoire, en partant des zones d'emploi, des besoins des centres de formation...
- Une **implication très en amont des collectivités territoriales** sur le diagnostic des besoins afin de les impliquer financièrement dans le projet ;
- Un **lien étroit entre le centre d'hébergement et le centre de formation**, pouvant aller jusqu'à un engagement contractuel du centre de formation sur l'occupation du centre d'hébergement (mise en place d'une **convention de réservation** par exemple) ;
- L'accès aux logements à **des publics mixtes**, non dédiés uniquement au public alternant :
 - o Ce qui permet d'**impliquer l'ensemble des collectivités territoriales**, notamment celles davantage focalisées sur les publics jeunes actifs ;
 - o Ce qui permet également **plus de sécurité au niveau du modèle économique**, car cette approche permet de mixer des publics avec des séjours au mois, éligibles à l'APL, avec des publics avec des séjours fractionnés, comme les alternants lorsque les lieux de formation théorique et les lieux de formation pratique sont dissociés : « *Au départ, la CDC souhaitait uniquement subventionner l'hébergement au prorata du pourcentage d'alternants. Mais si on fonctionne comme ça, on ne peut pas avoir de modèle économique viable. Quelque part, ce sont les autres publics, avec du séjour au mois avec des APL, qui permettent de faire du fractionné pour les apprentis* » (Gestionnaire porteur de projet sur l'hébergement).

6. Les effets structurants des projets financés par le PIA

6.1 Une volonté de créer de véritables pôles de formation à travers les projets financés

D'après l'analyse des projets financés, **plus des trois quarts des projets au titre de l'action 1 ont pour objectif de créer des filières plus longues**, particulièrement en développant des formations sur l'enseignement supérieur, comme nous avons pu le voir précédemment. Deux tiers des projets financés visent également une synergie avec la formation continue des salariés du secteur.

Le Pôle des métiers, de la santé, et des sciences de la vie-SCI Pasteur-Reims : une référence en terme de lien entre formation initiale/formation continue

Un projet réalisé en région Champagne-Ardenne particulièrement riche au niveau du lien développé entre formation initiale et formation continue, avec une mixité des publics particulièrement importante de par la diversification de l'offre :

- Lien avec les établissements publics hospitaliers pour des diplômes d'Etat, avec des suites de parcours pour des agents de la fonction publique hospitalière
- Lien fort avec l'aide à domicile et les services aux personnes, à travers des agréments du ministère de travail pour les formations clés du secteur (ADVF, hygiène et propreté, ST3S...) Lien avec le secteur des assurances sur la mise en place d'une action de professionnalisation sur le métier de gestionnaire en frais de santé, avec le soutien d'Agefos PME et l'ouverture de contrats de professionnalisation pour la prochaine rentrée
- Lien avec des formations liées à la santé au sein des entreprises (secouriste, CHST, AFGSU, pénibilité....) en collaboration avec AGEFA-PME...

Cet effet structurant du PIA sur la formation est souvent mis en avant par les acteurs interrogés. Un conseil régional y voit même **le principal impact du PIA** : « *Pour un de nos projets, tout le monde s'est mis autour de la table pour des équipements de pointe mutualisés. Au lieu de doter chaque établissement d'équipements industriels, on a un centre robotisé unique à disposition de plusieurs centres de formation. C'est un projet qui sera source d'économie, même si ça a été compliqué au montage. Sur un autre projet, on a associé le technologique au tertiaire. On essaie de mixer les publics et les parcours, par exemple on forme des technico-commerciaux sur l'électricité. Au final, le PIA nous a aidés à renforcer l'idée de campus* » (Conseil régional).

Une minorité de projets financés s'inscrivent plus largement dans d'autres modes d'intervention et d'organisation financés par le PIA - Initiatives d'excellence en formations innovantes (IDEFI), les Laboratoires d'Excellence (Labex), et les Instituts de Recherche Technologique (IRT).

Ces projets partenariaux visent à créer des sites de formation d'envergure internationale et offrent une mise à disposition d'équipements pédagogiques uniques. Par exemple, l'IRT Jules Verne met à disposition dans le cadre son projet PIA :

- Un atelier école et une halle technologique avec plateforme de prototypage ;
- Un Fablab ;
- Une médiathèque sur les technologies du manufacturing.

6.2 Une dimension partenariale incontournable dans le développement des projets PIA

6.2.1 Des partenariats souvent préexistants qui ont pris une nouvelle ampleur avec le PIA

Une des ambitions portées par le PIA était de constituer des pôles de « référence » en matière de formation, au service d'un ou plusieurs secteurs d'activités. Ce qui passait souvent par une **phase de développement du partenariat souvent identifiée comme centrale par les porteurs de projets**, même si la durée de l'appel à projets et les délais jusqu'au passage en comité de sélection des projets PIA pouvaient laisser une certaine marge de manœuvre pour les développer.

Les projets PIA ont donc souvent bien développé cet aspect, en lien avec l'appui de la CDC et du CGI, qui y étaient particulièrement attentifs. Mais il convient de bien distinguer **deux types de partenariats** : les **partenariats financiers**, le plus souvent avec les collectivités territoriales et les **partenariats opérationnels**, dans la mise en œuvre du projet, le plus souvent en lien avec les bailleurs sociaux, les gestionnaires de résidences sociales, les opérateurs de formation.

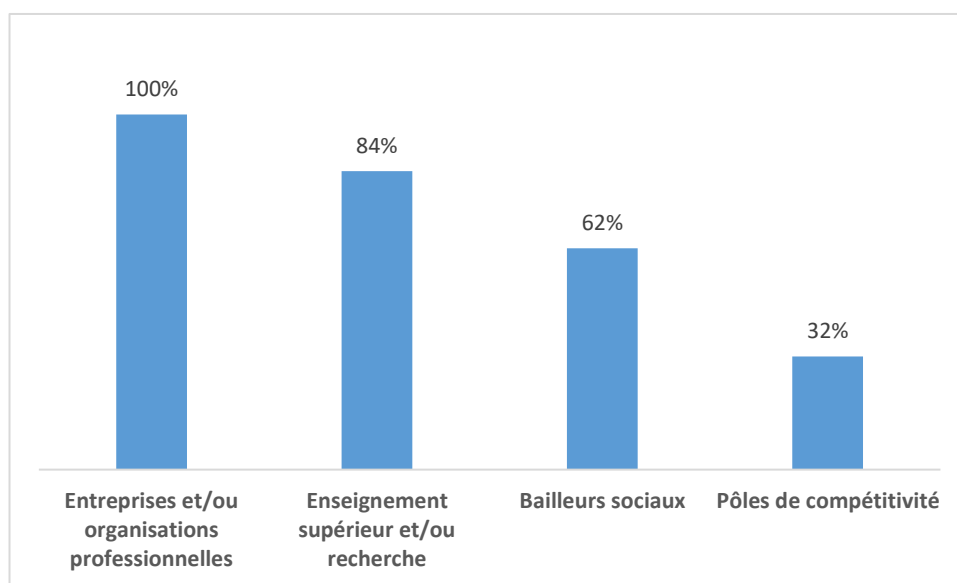
Au niveau des partenariats opérationnels, bien souvent, **des liens préexistaient avant le projet PIA** : collaboration au cas par cas entre un centre de formation et un gestionnaire de résidence sociale pour des jeunes en difficulté de logement, accueil d'étudiants des universités en CFA pour ateliers pratiques sur les plateaux techniques...Mais les projets PIA ont souvent permis de **structurer et consolider ce partenariat**, avec des moyens importants et un projet à développer en commun. Il a également permis d'enclencher une dynamique positive sur des collaborations post PIA.

Au niveau des partenariats avec les collectivités territoriales, le contexte est différent dans la mesure où les porteurs de projets travaillent régulièrement avec des acteurs comme les Régions par exemple. Toutefois, **le lien entre formation et hébergement a permis aux porteurs de projets de développer des liens avec des acteurs avec lesquels ils n'étaient pas forcément habitués à collaborer** : par exemple, les centres de formation, sur les projets avec une dimension hébergement, ont souvent été amenés à travailler avec des conseils départementaux qu'ils étaient peu habitués à côtoyer.

6.2.2 Des partenariats opérationnels qui traduisent la volonté de créer des pôles de formation en lien avec le monde professionnel

La totalité des projets formation financés affichaient des intentions de collaborations avec les entreprises/organisations professionnelles, en lien avec les ambitions du PIA. Elles étaient le plus souvent associées **au niveau de l'identification des besoins de formation, de la promotion des formations et l'accueil des publics formés**. Elles pouvaient plus marginalement être impliquées financièrement dans le projet.

Graphique N°11 : Nature des partenaires sur l'ensemble des projets formation



Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

Un partenariat ancien entre l'IMT de Grenoble et Schneider Electric au cœur du projet PIA

Schneider Electric est acteur et partenaire de la CCI et de l'IMT de Grenoble de longue date. Premier employeur privé du territoire, Schneider Electric investit depuis près d'un siècle dans la formation (Fondation en 1929 de l'École d'entreprise Paul-Louis Merlin).

Le projet de PIA visant l'extension des surfaces pédagogiques de l'IMT a permis de créer un espace lié aux performances énergétiques. Le bâtiment est à la fois un bâtiment à énergie positive élaboré avec le concours de Schneider et un outil pédagogique mobilisé dans le cadre des formations. Le bâtiment est aujourd'hui doté de panneaux solaires, raccordés au système énergétique de l'IMT. C'est une « maquette » industrielle qui permet de produire ses propres kwh.

Schneider apporte également son savoir-faire pour procéder à des ajustements réguliers des contenus de formation (en BTS domotique par exemple) en lien avec les évolutions technologiques liées aux énergies nouvelles.

Un pôle de formation relié au monde professionnel : le campus industriel ISTP-IRUP de St Etienne

Intégrés dans un site industriel réhabilité, les Instituts ISTP et IRUP côtoient une douzaine d’entreprises installées sur le nouveau campus.

Le projet d’extension de l’ISTP et de l’IRUP a rencontré celui de PCI (groupe PSA) de vendre la totalité du site industriel. L’idée d’élaborer un campus industriel où se côtoieraient des organismes de formation et des entreprises est au cœur du projet.

Aujourd’hui, près de 1 300 apprenants sont sur le site. 12 entreprises se sont installées regroupant près de 200 emplois. Le site est un outil de développement économique pour le territoire.

Une forte proportion des projets formation financés mettaient en avant une **collaboration avec l’enseignement supérieur** (84%), en lien avec la volonté de développer des filières longues sur du post bac, pour répondre à l’enjeu d’attractivité et d’innovation porté par le PIA. Les structures de formation se sont donc le plus souvent rapprochées des acteurs de l’enseignement supérieur (instituts universitaires de technologie, universités, écoles d’ingénieurs...) pour répondre à cette ambition.

Un partenariat développé et pérennisé avec l’enseignement supérieur : le Pôle Régional d’Enseignement des Métiers Industriels de Champagne-Ardenne et l’Université de Reims

Regroupés au sein d’un même bâtiment au cœur d’un vaste espace de formation supérieure, le CFAI et l’AFPI Marne se sont tournés vers l’Université de Reims Champagne-Ardenne afin de mutualiser leur politique d’attractivité et de valorisation des métiers et de proposer à leurs alternants une diversité d’équipements tout en définissant de nouveaux modules de formation.

Ce partenariat a permis de proposer des filières plus longues de formation avec la création de 3 formations d’ingénieurs, dont une en robotique. Puis il a encore pris davantage d’ampleur suite au projet PIA avec la mise en place d’une plateforme de fabrication additive basée sur la formation, la recherche et développement et l’appropriation de la technologie par les industriels, dont les entreprises locales, que certains qualifient de « 3ème révolution industrielle ». En dehors de l’Université de Reims et du CFAI, la plateforme associe également au niveau opérationnel le Centre Régional d’Innovation et de Transfert de Technologie (CRITT), l’Institut de Formation Technique Supérieur (IFTS) et le Lycée François Bazin.

A titre d’exemple, nous avons dressé un panorama non exhaustif de certains partenariats opérationnels sectoriels opérés par les porteurs de projets.

Tableau N°8 : Exemples de partenariats sectoriels développés sur des projets financés au titre du PIA Alternance

Intitulé du projet	Partenariats sectoriels
Campus des métiers de Brest	UIMM
Institut français des bio-médicaments et bioactifs cosmétiques (IFBC)	LabEX MAbImprove
Technopole des services de l’automobile et de la mobilité durable	Association savoyarde pour la promotion et la motivation de la formation des Métiers de l’Automobile (ASPMFMA)
Espace Lanfry	ARE-BTP (Association Régionale pour

	l'Environnement du Bâtiment et des Travaux Publics)
Institut des métiers et de l'artisanat Seine-et-Marne (IMA)	ANFA, AFOBAT CFA BTP Ocquerre
AFT-IFTIM Plateforme de formation	AFT IFTIM (OF spécialisé dans le transport/logistique), Translog Sud de France (association professionnelle)
Campus méditerranée Sainte-Tulle	CEA, CFA IRFEDD (Institut Régional de Formation à l'Environnement et au Développement Durable), CFA UIMM, CNAM, ENSAM
Campus Rochaix Feuillat	UNIFA (Union Nationale des Industries Françaises de l'Ameublement), BTP Rhône, Groupe Fournier (Mobaipa), Constructys, AGEFOS PME, OPCA 3+, OPCALIA, Fafiec
Académie Jules Verne du Manufacturing	IRT Jules Verne, GIP TechnoCampus
Ecole des Mines d'Alès	AEMA-Mines Alès Alumni
Pôle compétences d'avenir 2016 Lille	AMIGRAF (entreprise), SPL EuraTechnologie

Source : Caisse des Dépôts, exploitation Circé

6.2.3 Un niveau d'interaction des projets PIA avec les autres projets structurants des territoires plus diffus mais souvent présent

Les projets sélectionnés devaient également s'articuler dans la mesure du possible avec les initiatives territoriales existantes en termes d'innovation, de développement économique et de formation. Le degré d'adéquation des projets avec les orientations régionales figurant dans les schémas régionaux de développement économique et d'innovation (SRDEI) aurait pu être un indicateur pour mesurer cette interaction. Mais il paraît au final peu adapté, étant donné le décalage entre le caractère souvent généraliste des orientations retenues dans ces schémas et des projets PIA souvent « pointus », à une maille beaucoup plus fine.

L'existence d'un lien entre les projets financés et les pôles de compétitivité semble être un indicateur plus approprié, étant donné les caractéristiques de ces pôles, évoluant sur des territoires bien identifiés et des thématiques ciblées. L'analyse des projets financés montre qu'un **tiers des projets avec une dimension formation mettaient en avant des interactions** avec les pôles de compétitivité, ce qui peut paraître important au regard du nombre limité de pôles de compétitivité en France (71 en 2014 selon le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique).

Mais les études de cas montrent également que les projets PIA ont parfois pu s'inscrire dans d'autres types de projets portés par des acteurs locaux, voire créer un effet d'entraînement sur leur territoire.

Le Pôle d'Excellence Ingénieurs et Enseignement Supérieur d'Angoulême du CESI : un véritable effet d'entraînement sur son territoire

La création du pôle d'Excellence Ingénieurs et Enseignement Supérieur a eu un réel impact territorial. En irriguant le territoire d'une offre d'alternance de qualité et de compétences nouvelles et renforcées, le projet a impulsé une dynamique territoriale avec :

- La création d'une halle technologique autour de la transition énergétique et de la transition numérique industrielle, en partenariat avec le Grand Angoulême et le Commissariat à l'Energie Atomique. Cette halle, inscrite au contrat de plan Etat-Région, agit en complément du Pôle d'Excellence. Elle vise à offrir aux entreprises du territoire la possibilité de pouvoir tester et expérimenter des processus d'industrialisation et permet au CESI de mobiliser ses étudiants sur des projets concrets et sur des travaux de recherche. Par ailleurs, au niveau de l'agglomération, la halle technologique renforce la logique entrepreneuriale du territoire, en permettant à des étudiants de devenir leurs propres porteurs de projet et en leur conférant une culture de l'entrepreneuriat.
- Le Grand Angoulême développe actuellement un projet de Technoparc sur les industries du futur. Ce Technoparc agit comme un ensemble géographique car il réunit à la fois le Pôle d'Excellence mais également une pépinière et un lieu ressources pour les entreprises du domaine des industries innovantes. Il prévoit notamment d'intégrer une expérimentation dans le domaine du stockage de l'énergie.
- Enfin, ces projets territoriaux permettent d'attirer et d'augmenter le nombre de doctorants sur le territoire. En effet, fort de ses partenariats avec Paris Tech et des laboratoires de recherche, le CESI accroît la qualité et la diversité de l'offre de formation sur le territoire, qui devient attrayant pour les étudiants en master recherche et les doctorants. Ainsi, le CESI engendre une dynamique de « brain drain » (fait d'attirer des « cerveaux »). Ce renforcement des compétences intellectuelles permet aux entreprises du territoire de monter en compétences et ainsi, d'améliorer leur compétitivité.

6.2.4 Une volonté de davantage inscrire l'apprentissage dans les pratiques d'orientation

Il s'agit d'un axe important, dans la mesure où les orientations vers l'apprentissage ont eu tendance à baisser ces dernières années. Mais il reste difficile à quantifier de manière précise. Il en ressort néanmoins plusieurs constats. Les projets PIA ont souvent eu un **effet vitrine** indéniable par rapport à l'apprentissage et aux filières de formation proposées, avec des projets portant le plus souvent en eux une véritable **ambition architecturale**, des bâtiments modernes et exemplaires au niveau de la consommation d'énergie, des équipements de pointe... Cette dimension ne doit pas être occultée à l'heure où l'apprentissage souffre d'un déficit réel au niveau de son image auprès des candidats potentiels et des familles. Le fait que de nombreux projets visaient également la création de filières longues joue également un rôle positif par rapport à l'orientation, en **donnant davantage de perspectives d'évolution aux candidats potentiels** s'engageant dans la voie de l'alternance.

Les exigences du PIA en termes de développement des effectifs, avec des objectifs chiffrés à atteindre dans les conventions engageant les établissements de formation, ont également **favorisé ou renforcé le rapprochement des structures de formation avec les établissements scolaires environnants** et de manière plus marginale avec les acteurs du **service public de l'emploi (SPE)**, plus particulièrement les Missions Locales. Le développement de ces partenariats est l'occasion de faire découvrir les métiers, les formations et les infrastructures aux publics accompagnés, mais également de favoriser le rapprochement entre les entreprises et les centres de formation.

Un partenariat renforcé entre la plateforme de formation aux métiers du bâtiment portée par la Communauté de commune de Sarlat et la Mission locale du Périgord Noir

Le projet de plateforme de formation aux métiers du bâtiment porté par la Communauté de communes de Sarlat vise à mieux répondre aux besoins et attentes des entreprises du BTP sur le territoire. Dans ce projet, la Mission Locale du Périgord Noir s'engage dans un premier temps à participer au repérage et à la définition des besoins en formation professionnelle en visitant des entreprises pendant la mise en place du projet, en coordination avec la maison de l'emploi et les chambres consulaires.

Dans un second temps, elle s'engage également à mobiliser ses moyens - en concordance avec le parcours des publics 16-25 ans qu'elle suit - en mettant à disposition de la plateforme ses outils collectifs :

- La bourse de l'emploi, qui permet de favoriser le rapprochement entre offre d'emploi (entreprise) et compétences disponibles (apprentis) ;
- Des actions et journées de l'apprentissage réparties sur l'année (notamment au printemps et en septembre) ;
- Un appui au réseau d'information et d'orientation professionnelle en charge d'effectuer la promotion du catalogue de formations dispensées dans la plateforme.

La Communauté de communes de Sarlat a également conclu un accord avec le lycée polyvalent régional « Pré de Cordy » qui vise notamment à :

- Faciliter les passages des sections professionnelles du lycée aux formations en alternance de la plateforme.
- Mettre à disposition les équipements de la plateforme au lycée Pré de Cordy.

6.2.5 Un renforcement des liens entre les acteurs de la formation et de l'hébergement qui ne passe pas systématiquement par des projets mixtes (formation et hébergement)

Dans le cadre des projets PIA, certains réseaux ont **renforcé leur partenariat avec les acteurs de l'hébergement**, le plus souvent des gestionnaires pour permettre aux alternants d'avoir accès à une offre d'hébergement et répondre aux exigences des financeurs sans création supplémentaire d'hébergement, mais **davantage en optimisant l'existant**, notamment en créant davantage de lien entre les centres de formation et les structures d'hébergement au niveau du territoire, mais également en **développant le nombre de places réservées aux apprentis dans les résidences sociales, en passant des conventions avec les financeurs réservataires**, principalement des collectivités territoriales. Cette solution présente également l'avantage de pouvoir proposer aux alternants différentes solutions d'hébergement, en se basant sur les possibilités offertes en termes d'offres de logement des têtes de réseau, et les possibilités d'avoir à la fois des logements à proximité du lieu de formation théorique et du lieu de formation pratique.

Le développement du partenariat de la CCIR Paris Ile-de-France

Avant le PIA Alternance, la CCIR avait quelques partenaires au niveau de l'hébergement, mais de manière très ponctuelle sur certains CFA. Avec le développement des projets PIA, la CCIR a développé et consolidé des partenariats existants, en travaillant parfois avec les gestionnaires dès le montage des dossiers PIA. En Ile de France, la CCI a particulièrement développé son partenariat avec 2 réseaux : l'Union Régionale pour l'Habitat des Jeunes (URHAJ) et l'ALJT.

Le développement de ces partenariats a permis plusieurs avancées qu'il convient de souligner :

- Mise en place de référents hébergements dans les CFA de la CCI pour faciliter la coordination avec les structures d'hébergement, et mieux anticiper les situations de rupture ;
- Participation des structures d'hébergement aux évènements organisés par les différents centres de formation de la CCI pour communiquer directement auprès des alternants sur l'offre d'hébergement et l'accompagnement socio-éducatif proposé ;
- Développement du nombre de places accessibles à l'apprentissage sur le contingentement de la Ville de Paris : une convention a été signée par exemple entre l'URHAJ et la CCIR pour garantir un nombre de places aux apprentis du réseau. Afin de pouvoir accueillir davantage d'alternants, l'URHAJ a signé une convention avec la Ville de Paris pour accueillir sur son contingentement des publics apprentis, notamment parce qu'il s'agit d'un des publics prioritaires de la Ville de Paris

6.2.6 Des ambitions partenariales parfois fragilisées par une conduite de projet peu mobilisatrice

Une fois le projet retenu dans le cadre du PIA, des comités de pilotage étaient prévus dans les conventions signées. Les projets avec des montants financiers importants, ou potentiellement identifiés comme étant « à risque » ont souvent été particulièrement encadrés, avec des comités de pilotage élargis à l'ensemble des partenaires opérationnels et financiers se réunissant plusieurs fois par an. D'autres porteurs, positionnés sur des projets identifiés comme moins stratégiques, semblent en revanche **avoir fonctionné davantage en autonomie le temps de la conduite des travaux**, ce qui a pu **fragiliser les partenariats**, avec des conséquences non négligeables sur leur réactivation, une fois la phase de travaux terminée : « *Une fois les conventions signées, on a senti que le suivi était moins actif. Des CFA organisent des comités de pilotage régulièrement, mais ils associent peu les partenaires* » (Tête de réseau sur l'alternance).

L'association des partenaires sur le suivi des projets est d'autant plus importante que les périodes de chantiers, une fois les conventions signées, peuvent être relativement longues, avec tous les risques que cela peut comporter en termes d'éloignement des partenaires potentiels (changement de personne décisionnaire, nouvelle orientation stratégique du partenaire, élections...).

6.2.7 Une implication variable des acteurs régionaux malgré les procédures de validation mises en place

Le PIA Alternance **recherche avant tout une cohérence avec les politiques et les orientations régionales en matière de formation et d'hébergement**. Afin de l'assurer a minima, il a donc été décidé de faire valider chaque projet par les instances existantes, en lien avec les actions développées dans le cadre des projets, avant passage auprès du Comité de sélection des projets au national. Lorsque le projet comportait une dimension hébergement, il était présenté pour avis devant le **Comité Régional de l'Habitat (CRH)**, devenu avec la loi Alur (2015) le Comité Régional de l'Habitat et de l'Hébergement (CRHH). Lorsque le projet comportait une dimension formation, il était présenté au Comité de **Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP)**, devenu depuis la réforme de la formation professionnelle, le Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CREFOP).

Il faut néanmoins souligner que cette procédure n'a pas toujours pu être respectée pour chaque projet sélectionné dans le cadre du PIA, parfois pour des raisons liées au **décalage entre le temps institutionnel et le temps des projets** : « *Le CRH, c'était des commissions qui se réunissent deux fois par an sur le territoire. Mais on devait avancer dans le montage du projet pour le faire valider par le comité de sélection. Alors on a pris le risque d'avancer sans ça* » (Caisse des Dépôts régionale). Ce qui a pu provoquer des tensions au niveau du jeu d'acteurs sur les territoires concernés.

Et lorsque cette procédure de validation a été tenue, il semble qu'elle n'a **pas toujours été suffisante pour assurer l'implication des acteurs régionaux** : « *Tous les projets en Ile de France sont passés devant le CRH, mais il s'agissait davantage d'une validation de principe, l'instruction était souvent minimale* » (Tête de réseau sur l'hébergement).

6.2.8 Des difficultés à faire valider par les Conseils Régionaux les ouvertures de formation prévues dans le cadre des projets PIA

Le passage en CCREFP devait permettre de valider la **cohérence du projet PIA avec le développement de l'apprentissage au niveau régional, et notamment avec la carte des formations, en lien avec les rectorats et les conseils régionaux**. Les premiers projets semblent montrer que cela n'a pas toujours été suffisant.

Pour plusieurs projets incluant un volet formation, le Rectorat a donné un avis défavorable par rapport à la demande d'ouverture d'une formation dont le besoin avait pourtant été avéré dans le cadre du montage du projet, et validé par les acteurs régionaux dans le cadre des instances citées précédemment. **Ce qui impacte le plan de développement des CFA et organismes de formation subventionnés et fragilise encore plus leur investissement, dans un contexte de réforme de la taxe d'apprentissage et de baisse des effectifs particulièrement dans le BTP**. Cette difficulté est néanmoins à relativiser, dans la mesure où il est toujours compliqué pour les CFA de faire valider l'ouverture de nouvelles formations. Mais cette situation peut devenir problématique si elle tend à se généraliser au fur et à mesure que les projets sont finalisés.

Au final, les projets PIA, notamment en raison de l'ampleur des sommes investies, **sont souvent venus exacerber des tensions déjà existantes** auparavant entre les grands réseaux de l'apprentissage, l'Education Nationale et les Conseils régionaux par rapport à la définition des cartes de formation.

Le CFA Aubergenville : des difficultés à ouvrir les formations initialement prévues dans le cadre du projet initial

A l'époque du dépôt du dossier, en mars 2011, le CFA identifie des besoins de création de formation sur un BTS Enveloppe du Bâtiment et un BP Peinture. Le projet est validé, notamment par le Conseil Régional, et les travaux sont engagés. Lors des travaux, un comité de suivi du projet est constitué, associant notamment la Caisse des Dépôts, la Direccte, le Conseil Régional, la DRIHL et l'Académie.

Mais en 2014, lors de la demande officielle d'ouverture des sections prévues pour la rentrée 2015, la demande du CFA est refusée, au motif qu'elle n'est pas en cohérence avec la carte des formations actuelles et qu'elle paraît donc prématurée. En effet, entre temps, un CFA à Trappes a ouvert une section sur le BTS Enveloppe, ce qui remet en cause la pertinence de mettre en place cette formation au sein du CFA financé.

Il faut également noter le **changement d'orientation** de certains Conseils régionaux par rapport à leur politique d'apprentissage, avec une **volonté de recentrer l'appareil de formation en alternance en direction des niveaux V et IV** au détriment du développement dans l'enseignement supérieur, qui

a été particulièrement important ces dernières années. Or, de nombreux projets PIA impliquent la création de formations en alternance dans l'enseignement supérieur, dans une logique de filière.

6.3 Des modèles économiques développés sur l'hébergement des alternants qui semblent trop dépendants des subventions PIA pour être dupliqués

6.3.1 Un engagement des collectivités territoriales fortement lié aux subventions PIA

Dans le cadre du PIA Alternance, il était souhaité que les hébergements créés soient adaptés au public alternant, avec des **possibilités de séjours fractionnés et des montants de redevance faibles** pour pouvoir accueillir tous les publics. Le montant de la subvention PIA devait permettre de faire baisser l'investissement, mais il semble qu'il était souvent insuffisant pour développer des modèles économiques permettant de proposer ces solutions adaptées aux publics apprentis, d'autant plus que le fait de bénéficier d'une subvention PIA pouvait être suspensif sur certains territoires des « aides à la pierre » de l'Etat (PLAI).

Il s'agissait donc le plus souvent pour les porteurs de projets au niveau du logement de **trouver des subventions auprès des collectivités territoriales afin de faire baisser le niveau d'investissement et ne pas faire peser la rentabilité du projet trop fortement sur l'exploitation**, pour in fine pouvoir proposer des solutions attractives pour les alternants. Et dans les projets hébergement sortis au titre du PIA, les collectivités territoriales se sont souvent fortement impliquées, soit financièrement (conseils régionaux, conseils départementaux), soit par de l'apport de foncier (communautés d'agglomérations, mairies notamment).

Mais cet **engagement des collectivités territoriales au niveau financier sur les projets PIA ne semble pas viable hors PIA**. Dans de nombreux cas, les projets et les besoins préexistaient au PIA sur les projets développés. Le PIA a été un déclencheur, car il permettait d'apporter une enveloppe financière sans laquelle le projet n'aurait pas pu se développer : « *On a essayé de faire d'autres projets du même type que le PIA. Mais on n'a pas pu les boucler. Aujourd'hui, c'est très compliqué de pouvoir travailler sans ce type de financement* » (Gestionnaire porteur de projet sur l'hébergement).

Il faut également noter que les territoires sont très inégaux en termes d'intervention financière sur le champ de l'hébergement des apprentis, **ce qui limite fortement les possibilités de duplication des projets PIA** développés sur l'hébergement.

6.3.2 La problématique de l'APL dans la mise en place de modèles économiques viables pour l'accueil des apprentis par les centres d'hébergement

La problématique sur le développement de solutions innovantes et adaptées aux publics apprentis est avant tout réglementaire. Si l'apprenti est sur 2 logements différents pour sa formation théorique et sa formation pratique, en entreprise, il ne pourra souvent pas toucher l'APL. Des solutions ont été développées à travers les projets financés pour contourner ce frein, particulièrement important pour les centres d'hébergement positionnés dans les zones rurales :

- **Compensation par la mixité des publics accueillis par le centre d'hébergement** : le centre d'hébergement propose des séjours fractionnés avec des tarifs nuitée compatibles avec les

moyens du jeune, en compensant avec les autres publics présents au mois éligibles à l'APL (jeunes actifs, étudiants) ;

- **Modification des règles de calcul de l'APL** : l'hébergement sur le lieu de formation et l'hébergement lors de la période en entreprise comptent pour un seul et même hébergement. Il s'agit d'une solution développée dans le cadre d'un projet bien spécifique du PIA, qui ne semble pas avoir été développée ailleurs (cf. infra).

Le cas particulier de Ciliopée avec la prise en compte de 2 lieux d'hébergement dans le calcul de l'APL (dérogation donnée par le Ministère)

Il existait sur ce projet une problématique importante sur le logement des apprentis pendant les périodes de formation pratique, en entreprise, avec des employeurs souvent localisés dans des zones très rurales. Il a donc été décidé de mailler le territoire avec plusieurs places d'hébergements, en lien avec les besoins des employeurs, en s'appuyant notamment sur les collectivités territoriales.

Le porteur de projet, en lien avec la Chambre de Métiers, ne souhaitait pas que le reste à charge soit trop important pour les apprentis. Il était donc nécessaire de pouvoir bénéficier de l'APL, ce qui était difficilement possible avec 2 lieux d'hébergement différents. Ciliopée a donc sollicité le Ministère, pour que les 2 logements soient comptabilisés comme un seul et même logement dans le calcul de l'APL, et fait valider le montage par la CAF.

6.4 Un réel impact sur le mode de fonctionnement des porteurs de projets et de leurs têtes de réseau

Les **principales têtes de réseau de l'apprentissage se sont impliquées sur le PIA Alternance**. Nous pouvons notamment mesurer ce niveau d'implication au travers du nombre de projets développés en tant que porteurs par les réseaux²². Parmi les réseaux de l'apprentissage les plus actifs sur le PIA : le réseau des CCI (12 projets), le CCCA BTP (7 projets), le réseau des CMA (6 projets), le réseau des MFR (6 projets), l'UIMM (5 projets), le réseau des compagnons du Tour de France (4 projets) et le réseau des Compagnons du Devoir (2 projets).

L'appel à projets PIA avait l'ambition de développer des projets innovants **alliant formation et hébergement, en partant des besoins identifiés sur les territoires, avec des fortes exigences au niveau financier et architectural**. Cette exigence a d'abord impacté les têtes de réseau et les porteurs de projets sur **leur mode de fonctionnement, plus transversal, en « mode projet »**, en lien avec différentes directions ou services pour répondre aux exigences des appels à projets. *« D'habitude, je travaille sur des programmes de rénovation immobilière classique. Là, on a travaillé avec la direction des études sur l'évolution des filières, la direction de la formation sur les aspects pédagogiques. On devait aller au-delà de ce qu'on fait habituellement. Il y a les projets PIA et les autres »* (Tête de réseau de l'alternance). Des porteurs de projets estiment s'être d'ailleurs directement **professionnalisés sur la conduite de projets avec le PIA Alternance**.

Par ailleurs, des porteurs de projet ont parfois renforcé leurs équipes suite au repérage de besoins en compétences identifiés dans le cadre du PIA : *« Le PIA nous a permis de nous structurer. Quand on a construit le projet, on s'est rendu compte qu'on manquait de compétences au niveau de l'ingénierie pédagogique et qu'on avait besoin de recruter sur ce profil »* (Porteur de projet).

²² Cette analyse est faite sur la base des projets déjà conventionnés et d'une recodification des porteurs de projets selon les principales têtes de réseau. Il existe donc une marge d'erreur à prendre en compte

Il est également important de souligner que les projets PIA ont parfois **accompagné la structuration des réseaux consulaires au niveau régional**, avec des logiques de développement par pôle de spécialité aidant à davantage structurer l'offre de formation, en lien avec d'autres acteurs de la formation, notamment l'enseignement supérieur : « *Le PIA, c'est le dossier qui a fait qu'on est passé de 5 chambres des métiers à une chambre régionale des métiers* » (Conseil Régional).

Il paraît par contre encore **un peu tôt pour mesurer l'impact des projets PIA sur les pratiques pédagogiques et partenariales développées dans les réseaux impliqués sur le PIA**, dans la mesure où peu de projets seulement sont déjà « sortis de terre ». Cet impact sera davantage appréhendable après 2020, lorsque l'ensemble des projets financés seront finalisés.

6.5 La notion de « pôle de référence »

Pour rappel, l'appel à projet précise que sera particulièrement valorisée la constitution de pôles de référence de niveau régional ou national répondant si possible de manière cumulative aux **caractéristiques suivantes** :

- projet comportant une dimension d'hébergement des jeunes en formation ;
- formations liées à des perspectives de développement économique, visant notamment les métiers émergents liés au développement durable, aux activités numériques et aux filières retenues comme prioritaires lors des Etats généraux de l'industrie ;
- mise en place de méthodes pédagogiques ou techniques innovantes (cursus bilingues, formation à distance, ...)
- démarche d'association avec des structures d'enseignement supérieur ou de recherche ;
- structuration de l'offre de formation existante, et synergie obtenue avec des activités de formation continue.

Parmi les projets mixtes, on **dénombre 40 pôles de référence**, c'est-à-dire des projets répondant de manière cumulative à 3 des 5 critères suivants :

- Projet comportant une dimension d'hébergement (37projets) ;
- Formations liées à des perspectives de développement économique, visant notamment les métiers émergents liés au développement durable, aux activités numériques et aux filières retenues comme prioritaires²³ lors des Etats Généraux de l'Industrie (31 projets) ;
- Mise en place de méthodes pédagogiques ou techniques innovantes (36 projets) ;
- Démarche d'association avec des structures d'enseignement supérieur ou de recherche (33 projets) ;
- Structuration de l'offre de formation existante, et synergie obtenue avec des activités de formation continue (34 projets).

Seuls 15 projets remplissent les 5 critères de manière cumulative. Au regard du nombre important de projets pouvant bénéficier du titre de pôle de référence, on peut se demander si les 5 critères demeurent pertinents et s'il ne serait pas opportun d'introduire des critères supplémentaires. Par ailleurs, certains projets visant uniquement l'action 1 et développant des partenariats avec les bailleurs sociaux pour développer la complémentarité de l'offre d'hébergement pourraient également obtenir le titre de pôle de référence. Enfin, seule l'évaluation ex post de ces pôles et de leur fonctionnement permettra de confirmer qu'ils remplissent effectivement les critères nécessaires à la qualification de pôles de référence.

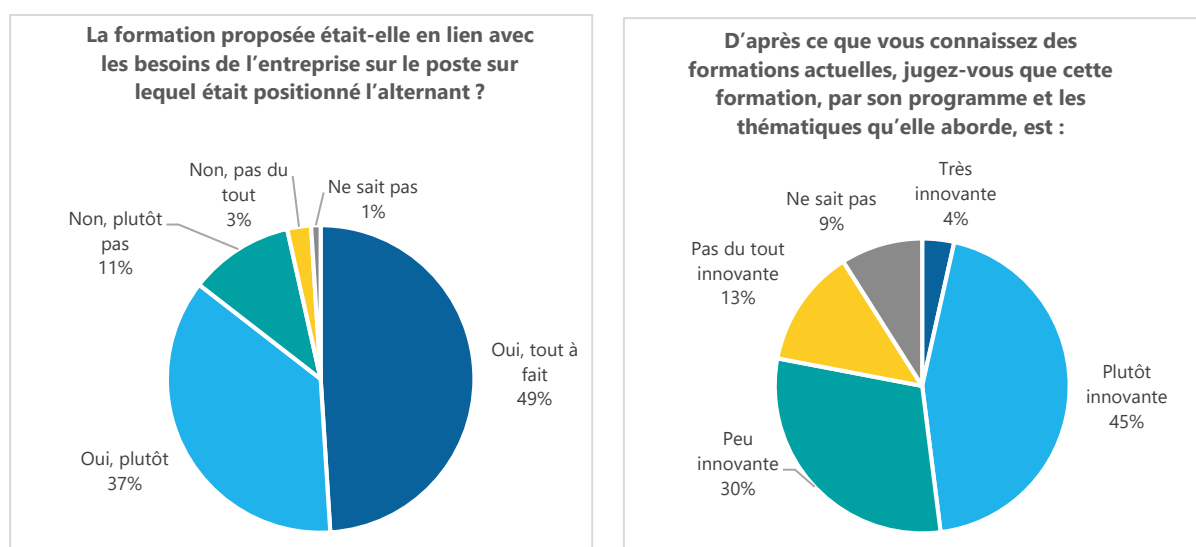
²³ Les onze filières identifiées sont les suivantes : les services et technologies de l'information et de la communication ; les éco-industries (dont industries de l'énergie) ; l'aéronautique ; l'automobile ; le ferroviaire ; le naval ; la chimie et les matériaux (dont chimie verte) ; l'industrie et technologies de santé ; le luxe et la création ; industries des biens de consommation et de l'aménagement ; l'agroalimentaire et les agro-industries

7. Principaux résultats et impacts des projets PIA auprès des entreprises et des apprentis

7.1 Une adéquation des formations PIA par rapport aux besoins en compétences des entreprises

7.1.1 Une réelle satisfaction des entreprises par rapport aux formations

Dans la **quasi-totalité** des cas (86%), les maîtres d'apprentissage estiment que les formations suivies par les apprentis étaient **en lien les besoins de l'entreprise** (dont 49% de Tout à fait).

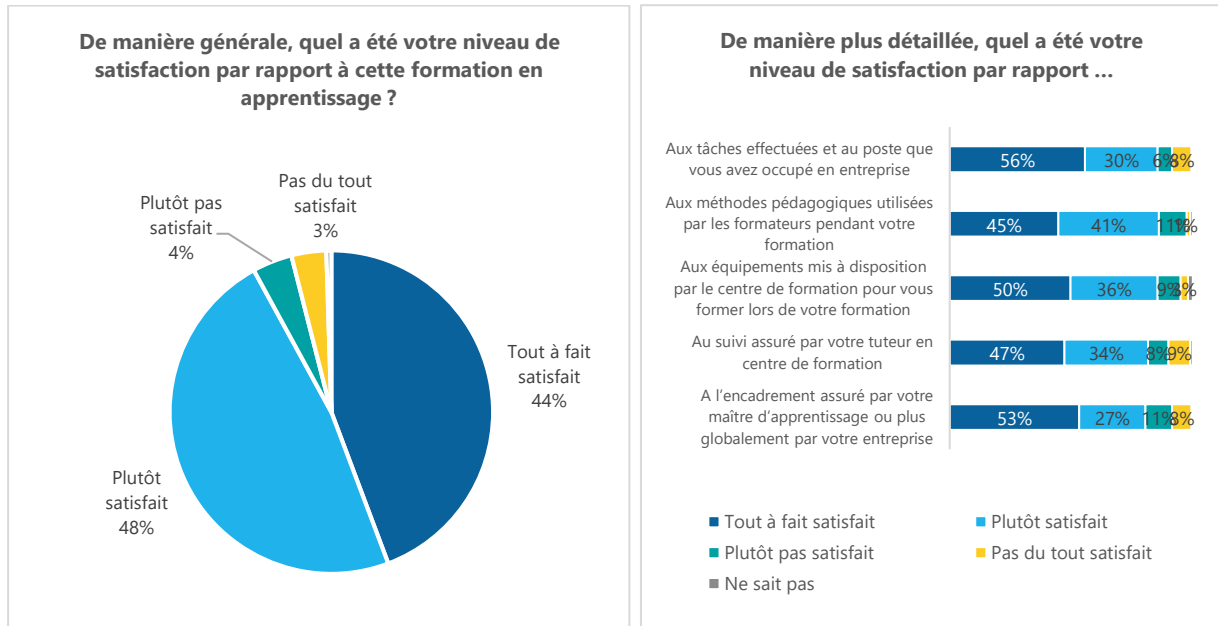


Source : Enquête entreprises Amnyos

Près de la **moitié** (49%) des maîtres d'apprentissage estiment d'ailleurs que la **formation suivie** par l'apprenti qui a été embauché dans l'entreprise était **plutôt ou très innovante**.

7.1.2 Des apprentis qui ont pu mettre en pratique au sein de l'entreprise les acquis de leur formation

La **quasi-totalité** (92%) des apprentis se déclarent **satisfaits de la formation suivie**, que ce soit au niveau de l'adéquation des tâches effectuées au poste en entreprise, aux méthodes pédagogiques utilisées, aux équipements mis à disposition par le centre de formation ou à l'encadrement assuré par le maître d'apprentissage.

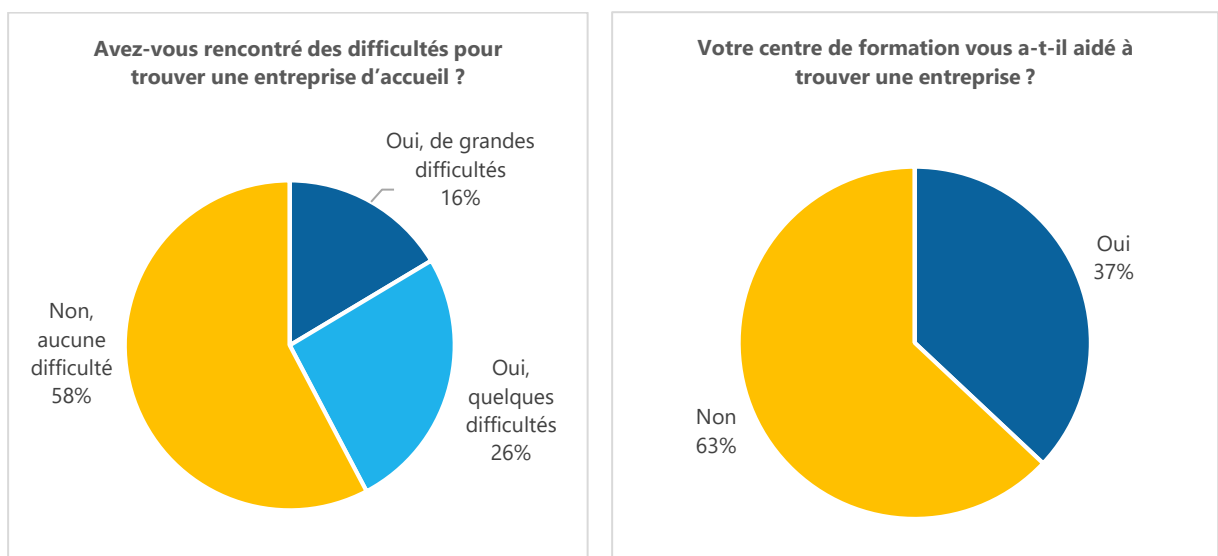


Source : Enquête apprentis Amnyos

Preuve de cette adéquation entre formation et poste occupé en apprentissage, **85% des apprentis** déclarent avoir pu **mettre en pratique** au sein de leur entreprise les **acquis de leur formation**.

7.1.3 Des difficultés persistantes pour trouver une entreprise d'accueil

Si les formations PIA semblent correspondre aux besoins en compétences des entreprises, les apprentis continuent néanmoins à avoir des difficultés à trouver une entreprise d'accueil. Près de la **moitié** (42%) des apprentis PIA ont rencontré des **difficultés pour trouver une entreprise d'accueil**, dont un quart de grandes difficultés. Mais seuls un peu plus d'un **tiers** (37%) des apprentis interrogés ont **reçu une aide de leur centre de formation** dans leur recherche. Il faut néanmoins noter que pour les formations de niveau III ou supérieur, les centres de formation aident les apprentis deux fois plus souvent.



Source : Enquête apprentis Amnyos

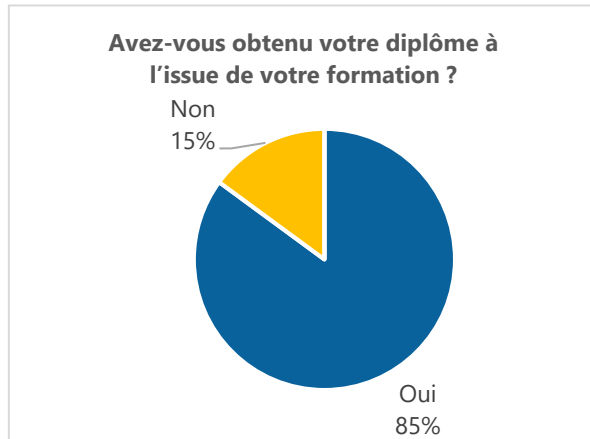
Le plus souvent, cette **aide** est très **généraliste** et passe par la communication d'une liste d'entreprises à contacter (71%) ou par la préparation à la recherche d'emploi (48%). Les aides plus **ciblées** comme la communication d'offres d'emplois déposées par les entreprises sont un peu **moins courantes** (41%), et sont davantage développées dans les formations de niveau III ou supérieures.

7.2 Des résultats relativement positifs pour les apprentis PIA notamment en termes d’insertion dans l’emploi

7.2.1 Des taux de réussite aux examens positifs pour les apprentis PIA

Pour l’année 2016-2017, le **taux de réussite aux examens** des apprentis PIA que nous avons pu identifier est de **86%**. A titre de comparaison, **80%** de l’ensemble des apprentis sortants du CAP au BTS ont obtenu leur diplôme (source Education nationale Enquête IPA²⁴).

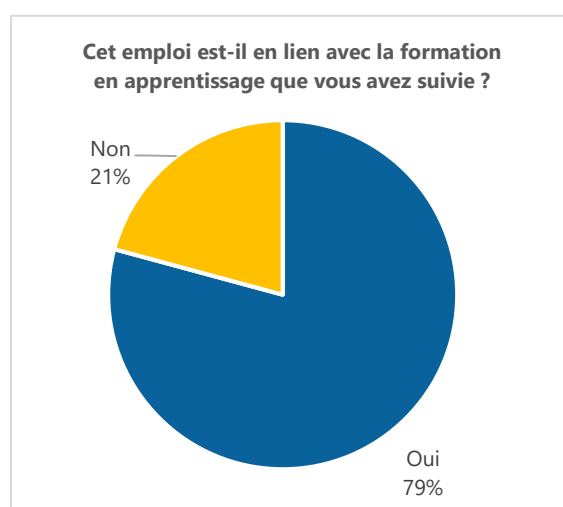
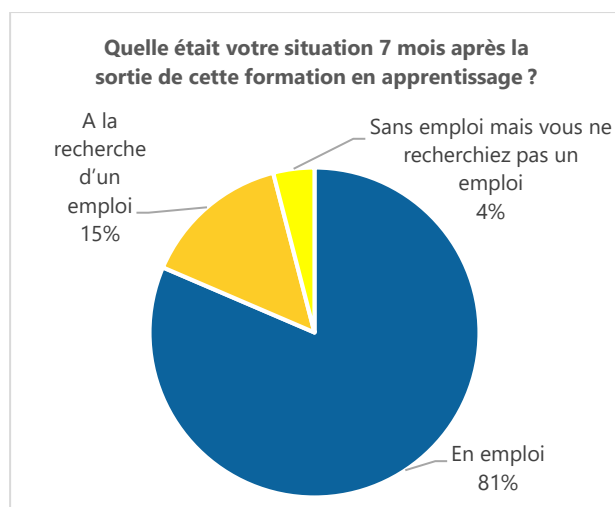
Tandis que le **taux de rupture** est autour de **7,5%** pour les apprentis PIA ayant répondu à notre enquête. A titre de comparaison, le taux de rupture brut pour l’ensemble des apprentis était de **29%** sur 2015-2016 selon la DARES.



Source : Enquête apprentis Amnyos

7.2.2 Des taux d’insertion dans l’emploi supérieurs à la moyenne

81% des apprentis PIA qui déclarent ne pas poursuivre de formation après la formation concernée par l’enquête sont **en emploi 7 mois** après leur sortie. La **moitié** d’entre eux sont en emploi dans leur **entreprise d’accueil**. Ce taux est de 80% pour les sortants de CAP à BTS. A titre de comparaison, 69% des sortants de CFA de CAP à BTS étaient en emploi 7 mois après la fin de la formation selon l’enquête IPA.



Source : Enquête apprentis Amnyos

38% des apprentis interrogés continuaient **en formation** dont une très **grande majorité en alternance (92%)**. **Seulement 15%** des apprentis PIA qui déclarent ne pas poursuivre de formation après la formation concernée par l’enquête sont en **recherche d’emploi** 7 mois après la sortie de leur

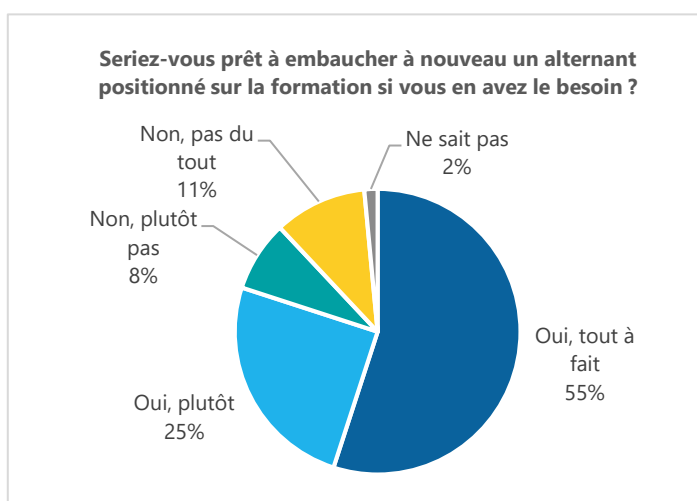
²⁴ L’insertion des apprentis est marquée par la formation et par la conjoncture économique, Note d’information N°18.08, Mai 2018, DEPP

formation. Les apprentis qui sont en recherche d'emploi déclarent que leurs principaux freins sont leur **manque d'expérience** professionnelle, le manque **d'offres d'emploi** et le manque **d'attractivité des conditions d'emploi**.

La moitié de ceux qui ont trouvé un emploi étaient **en CDI**. Il s'agit même des **trois quarts** pour les apprentis ayant passé un diplôme de **niveau III ou supérieur**. Plus des trois quarts (79%) déclare évoluer dans un **emploi en lien direct** avec la formation suivie. Ces résultats sont relativement **similaires** à ceux que l'on peut observer pour l'ensemble des sortants d'apprentissage (cf enquête IPA de l'Education Nationale).

7.3 L'entretien d'une dynamique autour de l'apprentissage

Parmi les **apprentis** interrogés, un peu plus d'un **tiers** (38%) ont **continué en formation** suite à la formation PIA. Et la **quasi-totalité** d'entre eux l'ont fait **en alternance** (92%). Du côté des entreprises, la **dynamique** autour de l'apprentissage est également **positive**. La quasi-totalité (80%) d'entre elles se déclarent **prêtes à embaucher à nouveau** un alternant positionné **sur la formation PIA** en cas de besoin.



Source : Enquête entreprises Amnyos

8. En synthèse

8.1 L'évaluation du PIA au regard du contexte de développement de l'apprentissage – Matrice AFOM

8.1.1 Analyse des forces et des faiblesses des projets PIA

Atouts des projets PIA	Faiblesses des projets PIA
<p>A/ Au niveau de l'orientation vers l'apprentissage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La prise en compte de la problématique de l'hébergement pour les alternants, afin de sécuriser les parcours et favoriser les orientations choisies <ul style="list-style-type: none"> o L'augmentation du nombre de places d'hébergement pour le public alternants avec plus des trois quarts des projets PIA qui concernaient la création de nouvelles places o Une systématisation de la prise en compte de la problématique de l'hébergement des alternants qui ne se limite pas aux projets mixtes (hébergement + formation), avec le rapprochement des acteurs de la formation et de l'hébergement o Le développement de solutions d'hébergement en lien avec les besoins particuliers des alternants dans les projets financés (offre de court séjour, loyers modérés, équipements proposés) - Des apprentis dont l'orientation vers les formations PIA a été dans la quasi-totalité des cas (93%) choisie et non subie. - La création de filières longues de formation afin de proposer davantage de perspectives et favoriser l'orientation vers l'apprentissage de nouveaux publics 	<p>A/ Au niveau de l'orientation vers l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des modèles économiques développés dans les projets avec un volet hébergement difficilement duplicables hors PIA

Atouts des projets PIA	Faiblesses des projets PIA
<ul style="list-style-type: none"> - L'effet vitrine du PIA sur l'apprentissage : ambition architecturale des projets, focalisation sur les métiers émergents, développement du partenariat B/ Au niveau de l'offre de formation proposée en apprentissage : - Un développement conséquent de l'offre de formation en alternance, avec la création de près de 20 000 places supplémentaires, dont près de 15 000 en apprentissage - Une grande majorité des projets financés visent des formations en lien avec les métiers émergents, conformément aux objectifs initiaux du PIA - La structuration de véritables pôles de références, avec le plus souvent : <ul style="list-style-type: none"> o une approche intégrée entre formation initiale et formation continue ; o des partenariats resserrés avec l'enseignement supérieur pour créer des filières longues de formation ; o une volonté d'associer plus étroitement les entreprises dans l'identification des besoins de formation notamment ; o une volonté de créer des liens avec les projets structurants des territoires, particulièrement les pôles de compétitivité. - Une surreprésentation de l'enseignement supérieur (40% des effectifs supplémentaires prévisionnels VS 33% de l'ensemble des publics en apprentissage) dans un contexte où l'apprentissage se développe encore sur les niveaux supérieurs - La mise en place de conditions favorables au développement de l'innovation pédagogique (développement des partenariats avec l'enseignement supérieur, renouvellement des équipements et des infrastructures, recherche d'adéquation par rapport aux besoins des entreprises, développement de formations sur des métiers émergents) 	<ul style="list-style-type: none"> B/ Au niveau de l'offre de formation proposée en apprentissage : - Une focalisation « assumée » sur les métiers émergents au détriment des métiers plus traditionnels de l'apprentissage, qui en constituent malgré tout le noyau dur - Une atteinte des résultats en termes de nombre de formations ouvertes et du nombre d'alternants accueillis parfois inférieure aux prévisions : <ul style="list-style-type: none"> o Une dynamique partenariale parfois peu entretenue pendant la mise en œuvre du projet par le porteur, ce qui peut être préjudiciable pour la suite (par ex lorsqu'il s'agit de développer des filières longues avec l'enseignement supérieur) o Des difficultés pour les porteurs de projets à ouvrir les formations initialement prévues dans le projet malgré la validation par les CCREFP (ex CREFOP : un tiers environ des nouvelles formations prévues étaient toujours en attente d'ouverture au moment de l'enquête menée auprès des porteurs de projets dans le cadre de l'évaluation. o Une forte concentration des projets PIA sur la construction (43% des projets financés), qui est également le secteur qui enregistre les plus fortes baisses en termes d'effectifs apprentis - Des difficultés réelles pour les apprentis à trouver des entreprises d'accueil, et une aide des CFA qui reste limitée : <ul style="list-style-type: none"> o Près de la moitié (42%) des apprentis PIA ont rencontré des

Atouts des projets PIA	Faiblesses des projets PIA
<p>- L'adéquation des formations PIA par rapport aux besoins en compétences des entreprises est validée par les 1ers résultats, tout comme le caractère innovant des formations suivies par les apprentis PIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Dans la quasi-totalité des cas (86%), les maîtres d'apprentissage estiment que les formations suivies par les apprentis étaient en lien les besoins de l'entreprise (dont 49% de Tout à fait). o Près de la moitié (49%) des maîtres d'apprentissage estiment que la formation suivi l'apprenti qui a été embauché dans l'entreprise était plutôt ou très innovante. o 85% des apprentis déclarent avoir pu mettre en pratique au sein de leur entreprise les acquis de leur formation <p>C/ Au niveau de l'impact des formations PIA sur les apprentis et les entreprises concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des taux d'insertion dans l'emploi importants, avec 81% des apprentis PIA qui déclarent ne pas poursuivre de formation après la formation concernée par l'enquête en emploi 7 mois après leur sortie, dont la moitié dans leur entreprise d'accueil. A titre de comparaison, 69% des sortants de CFA de CAP à BTS étaient en emploi 7 mois après la fin de la formation selon l'enquête IPA. - Une dynamique entretenue autour du recours à l'apprentissage pour les parties prenantes : <ul style="list-style-type: none"> o La quasi-totalité (92%) des apprentis interrogés qui continuaient en formation le font en alternance (92%). o La quasi-totalité (80%) des entreprises PIA se déclarent prêtes à embaucher à nouveau un alternant positionné sur la formation PIA si elle en avait besoin. 	<p>difficultés pour trouver une entreprise d'accueil, dont un quart de grandes difficultés.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Seuls un peu plus d'un tiers (37%) des apprentis interrogés ont reçu une aide de leur centre de formation dans leur recherche. <p>C/ Au niveau de l'impact des formations PIA sur les apprentis et les entreprises concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des entreprises PIA dont les pratiques d'encadrement des apprentis restent perfectibles malgré un recours récurrent à l'apprentissage : <ul style="list-style-type: none"> o Un peu plus de la moitié seulement d'entre elles (60%) ont mis en place un temps dédié aux maîtres d'apprentissage pour exercer leur fonction. o Et moins d'un tiers (32%) des entreprises déclarent que les maîtres d'apprentissage ont suivi une formation spécifique.

Atouts des projets PIA	Faiblesses des projets PIA
<p>D/ Au niveau de la gouvernance et du financement de l'apprentissage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une implication des principales têtes de réseau sur le PIA, avec parfois un effet direct sur la structuration des réseaux au niveau régional, et dans une moindre mesure sur la conduite de projets - Une recherche systématique de co-financement pour répondre aux exigences des appels à projets qui ont favorisé une mise en cohérence avec les objectifs portés par les principaux financeurs de l'apprentissage, dont les Régions, qui ont financé 28% du coût total des projets (37% du coût total sur les projets formation) 	<p>D/ Au niveau de la gouvernance et du financement de l'apprentissage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une implication variable des acteurs régionaux malgré les procédures de validation mises en place au niveau des instances régionales partenariales : validation des projets en CREFOP (ex CCREFP) et en CRHH (ex CRH). - Des exigences portées par le PIA Alternance lors de l'appel à projets qui ont créé une barrière à l'entrée souvent trop importante pour les centres et organismes de formation les moins structurés (mobilisation importante de ressources et de compétences diversifiées pour pouvoir répondre à l'appel à candidatures du PIA) et favorisé de fait les réseaux de l'apprentissage les plus importants

8.1.2 Analyse du contexte externe du PIA Alternance

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Les principes qui sous-tendaient l'appel à projet du PIA alternance en 2010 s'inscrivent dans les changements majeurs qui ont été actés lors la dernière réforme de la formation professionnelle (2018-2019) : volonté d'avoir une approche intégrée apprentissage/contrat de professionnalisation, volonté de rapprocher les branches professionnelles et les CFA, de renforcer l'adéquation entre les formations et les besoins en compétences des entreprises. - Les projets PIA ont parfois eu des difficultés à concrétiser les ouvertures de section initialement prévues dans les projets, du fait de la validation systématique de la carte des formations par les Conseils régionaux et l'Éducation Nationale. La réforme en cours donne davantage de latitude aux centres de formation par rapport à l'ouverture de nouvelles formations, la validation de la pertinence des choix effectués se faisant par leur capacité à remplir les formations nouvellement créés. 	<ul style="list-style-type: none"> - La réforme en cours est susceptible de mettre en tension de nombreux CFA pour 2 raisons principales : <ul style="list-style-type: none"> o L'émergence des branches professionnelles comme acteurs majeurs de l'apprentissage et le rôle amoindri des régions : Ce changement peut notamment impacter demain les CFA interprofessionnels, sans lien direct avec les branches professionnelles. o L'évolution du circuit financier de l'apprentissage avec la mise en place du paiement au contrat : Le modèle économique de nombreux CFA va être remis en question, notamment ceux qui dépendaient principalement des subventions des Conseils régionaux pour atteindre l'équilibre. - La concurrence pourrait également être fortement accrue dans le secteur de l'apprentissage, avec l'arrivée potentielle de nouveaux entrants venant de la formation continue.

8.2 En conclusion

Les points forts des projets PIA portent essentiellement sur la **structuration d'une offre de formation** en apprentissage qui tend à être **davantage en adéquation avec les besoins actuels et futurs des entreprises**, avec une **approche intégrée** formation initiale-formation continue et le développement de **filières longues** de formation permettant de couvrir un spectre plus large de besoins. Les enquêtes menées auprès des apprentis et des entreprises confirment d'ailleurs cette adéquation des formations développées dans le cadre du PIA par rapport aux besoins en compétences des entreprises mais également des apprentis en poste dans leur entreprise d'accueil.

L'adéquation de l'offre de formation aux besoins des entreprises et des apprentis se traduit également en termes de **taux d'insertion**. **81% des apprentis** PIA qui déclarent ne pas poursuivre de formation après la formation concernée par l'enquête **étaient en emploi** 7 mois après leur sortie, dont la moitié dans leur entreprise d'accueil. Ce taux est de 80% pour les sortants de CAP à BTS. A titre de comparaison, 69% des sortants de CFA de CAP à BTS étaient en emploi 7 mois après la fin de la formation selon l'enquête IPA de l'Education Nationale. Il faut également prendre en compte le fait que sur les formations PIA, l'orientation par défaut, pourtant symptomatique de l'apprentissage, n'existe plus. L'enquête menée auprès des apprentis montre que la quasi-totalité d'entre eux (93%) se sont dirigés vers leur formation de manière volontaire, réduisant la part de l'orientation par défaut à la portion congrue.

Les réussites sont importantes et l'ambition initiale du PIA de vouloir être une **véritable vitrine pour l'apprentissage** semble **atteinte**, de par l'ampleur des investissements, des ambitions portées par les projets et des résultats obtenus. **L'exigence de l'appel à projets et du processus de sélection**, s'il a parfois posé difficulté aux porteurs qui se sont positionnés sur le PIA, peut être considérée comme un des facteurs ayant contribué à cette réussite, au regard des investigations menées.

Par contre, depuis le lancement de l'appel à projets PIA Alternance, en 2010, les évolutions réglementaires ont abouti à une **refonte complète du fonctionnement de l'apprentissage**. Fait positif, les **principes** qui sous-tendaient l'appel à projet du PIA alternance en 2010 s'inscrivent dans les changements majeurs qui ont été actés lors la dernière réforme de la formation professionnelle (2018-2019) : volonté d'avoir une **approche intégrée** apprentissage/contrat de professionnalisation, volonté de rapprocher les **branches professionnelles et les CFA**, de renforcer **l'adéquation** entre les formations et les besoins en **compétences** des entreprises. De plus, l'ouverture des formations nouvelles prévues dans les projets PIA, qui pouvaient poser problème du fait de la validation des Conseils régionaux et de l'Education Nationale n'existe plus. Ce qui devrait faciliter la mise en œuvre effective des projets tels qu'ils étaient conçus.

Néanmoins, avec la réforme actuelle de l'apprentissage, le **modèle économique** de nombreux CFA est **réinterrogé**, tout comme la place des réseaux qui **ne dépendent pas directement des branches professionnelles**. Et il est encore difficile de dire dans quelle mesure les porteurs de projets pourront être impactés par ces changements.