Fondation Jean Jaurès

Économie/ social

RÉINDUSTRIALISER PAR LES COMPÉTENCES : RESTAURER UN GRAND OPÉRATEUR PUBLIC DE FORMATION

Sébastien Fagnen, Céline Gillier, Océane Godard, Louis-Samuel Pilcer

29/09/2026

Au moment où la décarbonation, l'intelligence artificielle et la reconstruction de notre industrie exigent une planification des compétences, la formation professionnelle fait l'objet d'une marchandisation. Pour Céline Gillier, déléguée nationale à la formation professionnelle du Parti socialiste, Océane Godard, députée de Côte-d'Or, Sébastien Fagnen, sénateur de la Manche, et Louis-Samuel Pilcer, expert associé à la Fondation, elle constitue pourtant une infrastructure stratégique qui permettrait d'œuvrer à la réindustrialisation de notre pays, d'assurer notre souveraineté et de revitaliser les territoires. À travers une série de recommandations, les autrices et auteurs proposent ainsi de reconstruire un grand service public de la formation professionnelle.

Introduction

La France consacre des sommes considérables à la formation professionnelle et à l'apprentissage : 56,6 milliards d'euros en 2024, dont 8,8 milliards pour les personnes en recherche d'emploi[1]. Pourtant, elle ne dispose plus d'un appareil public à la hauteur de cet effort. Le paradoxe est saisissant : au moment où la décarbonation, l'intelligence artificielle et la reconstruction de notre industrie exigent une planification des compétences, notre politique de formation professionnelle demeure organisée comme un empilement de guichets et d'appels d'offres sans stratégie nationale cohérente.

Il faut nommer le choix qui a été fait depuis vingt ans. La formation professionnelle a été marchandisée et cette marchandisation a servi de méthode de démantèlement de l'appareil public : séparation de l'orientation et de la formation, mise en concurrence lot par lot, pression sur

le prix horaire et obligation faite à des opérateurs dotés de plateaux techniques, d'hébergements et d'une présence nationale de se comporter comme des prestataires ordinaires. Le démantèlement n'a pas pris la forme spectaculaire d'une loi supprimant les grands opérateurs de formation professionnelle de l'État : il a suffi d'assécher leurs commandes, de fragmenter leurs missions et de les livrer à la concurrence.

L'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afpa) en porte la trace. Son déficit a atteint 109 millions d'euros en 2024 et pourrait atteindre 124 millions en 2025[2]. La taille de l'opérateur a été divisée par deux : l'Afpa comptait 11 300 salariés en 2007[3] ; elle n'en représentait plus que 5810 équivalents temps plein fin 2024[4], et son plafond d'emplois doit tomber à 4824 en 2026. L'Afpa est passée d'environ 178 000 stagiaires en 2007[5] à 60 800 personnes formées en 2025[6]. Ce déclin s'est accéléré depuis l'arrivée au pouvoir d'Emmanuel Macron : entre 2021 et 2025, les commandes des Régions et de France Travail ont notamment diminué de 43%. Le 15 septembre 2026, l'opérateur a dévoilé un « plan de transformation » prévoyant la fermeture de 30 centres et jusqu'à 867 licenciements économiques[7].

Cet opérateur est pourtant central pour permettre à la France de se réindustrialiser et garantir l'égalité des territoires vis-à-vis du service public de la formation professionnelle. L'Afpa conserve 126 centres et 13 500 places d'hébergement ; ses résultats restent solides, avec plus de huit candidats sur dix reçus aux titres professionnels et une satisfaction supérieure à 85%[8]. Ses centres disposent en outre de nombreux plateaux techniques, c'est-à-dire d'espaces de formation reproduisant les conditions réelles d'exercice d'un métier et équipés des machines, outils, installations et dispositifs de sécurité nécessaires à l'apprentissage pratique : ateliers de soudage ou d'usinage, lignes ou équipements industriels, installations électriques, engins de manutention, etc. Ce patrimoine matériel, coûteux à constituer et à entretenir, est particulièrement déterminant pour les métiers industriels. La question n'est donc pas de sauver une structure de formation, mais de savoir si la France souhaite préserver un outil central pour notre réindustrialisation et pour la redynamisation économique des territoires.

Vingt ans de mise en concurrence ont affaibli l'appareil public de formation

Une décentralisation légitime, mais dévoyée par la marchandisation de la politique de formation professionnelle

La décentralisation de la formation des demandeurs d'emploi aurait pu rapprocher les décisions

des bassins d'emploi et permettre des stratégies régionales différenciées. La loi du 13 août 2004 a transféré aux Régions l'organisation et le financement des stages auparavant commandés par l'État à l'Afpa ; le transfert a été pleinement effectif en 2009. Mais cette clarification des compétences a coïncidé avec une lecture extensive du droit de la concurrence. Après l'avis du Conseil de la concurrence du 18 juin 2008, la subvention de service public a été progressivement remplacée par des marchés régionaux[9]. En 2010, près de 920 personnels d'orientation de l'Afpa ont en outre été transférés à Pôle emploi, rompant la continuité entre diagnostic, choix du métier, formation et accompagnement[10].

La logique du marché public a ensuite imposé sa grammaire : lots courts, volumes incertains, remise en concurrence fréquente, comparaison de prix entre offres pourtant très différentes. La Cour des comptes relevait en 2018 qu'en Île-de-France quatre candidats répondaient en moyenne à chaque lot[11]. Même lorsque le prix ne représentait formellement qu'une faible part de la note, les organismes le percevaient comme fortement discriminant. Une plateforme de soudage, une ligne pédagogique de maintenance, un atelier du bâtiment ou une capacité d'hébergement ont des coûts fixes. À l'inverse, les formations tertiaires ou entièrement à distance permettent des offres moins chères et aisément redéployables.

Ces deux modèles ont trop souvent été traités comme des prestations substituables, rendant invisible le coût de l'ancrage national et des plateformes de l'Afpa qui contribue pourtant à la qualité des formations de l'opérateur. Le résultat était prévisible. Entre 2007 et 2012, le nombre de demandeurs d'emploi accueillis par l'Afpa a reculé d'environ 25% et ses produits d'exploitation d'environ 20%[12]. Les entrées en formation industrielle sont passées de 26 454 à 17 922[13]. On lui demandait simultanément d'assurer l'égalité territoriale et de gagner des marchés au prix unitaire le plus compétitif.

Il ne faut pas opposer mécaniquement un public vertueux à un privé médiocre. La France compte d'excellents organismes privés, associatifs ou paritaires. Le problème tient aux règles de sélection. Elles valorisent aisément un prix, un calendrier et un nombre de places ; elles valorisent beaucoup moins l'entretien de plateaux sous-utilisés, la capacité à ouvrir une session dans un territoire peu dense, l'hébergement ou l'investissement de long terme dans le réseau de formateurs. Au-delà de l'Afpa, cette logique du marché a également mis en difficulté l'ensemble du secteur de la formation professionnelle qui se trouve dans une grave crise économique.

Le système qualité lui-même reste insuffisant. Le rapport sur le sujet de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) et de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche montre que Qualiopi certifie d'abord l'existence de processus internes[14] : le label ne mesure ni la qualité

pédagogique observée, ni l'impact sur les apprentissages ou l'emploi. Elles relevaient aussi la faiblesse des contrôles des financeurs et un taux de refus de certification de seulement 0,64%, pour environ 42 000 organismes certifiés. Dans un marché aussi atomisé, la certification administrative ne peut donc tenir lieu de politique de formation.

Cette architecture favorise les formations faciles à ouvrir, courtes et peu capitalistiques. Elle pénalise celles qui exigent des machines, des consommables, des habilitations de sécurité, des formateurs rares et des parcours suffisamment longs pour conduire à une qualification. Elle crée enfin une myopie temporelle : un marché de deux ou trois ans n'incite pas à investir dans un équipement amorti sur dix ans. La puissance publique finit par acheter des heures au lieu de garantir des compétences.

Ce diagnostic ne doit toutefois pas conduire à nier les effets du Plan d'investissement dans les compétences. Entre 2018 et 2023, celui-ci a mobilisé 14,6 milliards d'euros[15], dont environ la moitié au titre de son volet territorial mis en œuvre par les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences. La Cour des comptes relève que ce volume inédit de crédits a permis d'amorcer une modernisation et une individualisation de l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi[16]. Le désengagement budgétaire de l'État constitue aujourd'hui la principale menace pour leur volume et leur proximité.

Une mise en concurrence des deux opérateurs de formation de l'État

Les Greta[17] constituent le principal réseau public de formation continue de l'Éducation nationale. Organisés en 87 groupements, ils s'appuient sur les lycées professionnels et technologiques, leurs enseignants, leurs équipements et leurs plateaux techniques pour former des adultes, des demandeurs d'emploi comme des salariés. En 2023, ils ont accueilli près de 389 000 stagiaires et dispensé 71 millions d'heures de formation, pour plus d'un milliard d'euros de produits[18]. Leur force tient à la densité de leur implantation territoriale et à leur capacité à mobiliser des infrastructures éducatives déjà présentes dans les bassins de vie. L'apprentissage représentait près de la moitié des heures et des financements. Cette force est réelle, mais elle est éclatée entre groupements, académies et groupements d'intérêt public « Formation continue et insertion professionnelle », avec des fonctions similaires d'ingénierie, de réponse aux appels d'offres, de ressources humaines, de systèmes d'information et d'achat.

Les Greta sont eux aussi tenus d'équilibrer leur activité concurrentielle et de facturer leurs coûts complets. Ils peuvent donc se retrouver en concurrence avec l'Afpa sur un même territoire, alors que tous deux sont publics, financés directement ou indirectement par la collectivité et détenteurs

d'équipements complémentaires. Le gaspillage n'est pas seulement budgétaire : deux catalogues, deux prospections, deux réponses à un même appel d'offres et parfois deux ateliers sous-utilisés qui ne produisent pas deux fois plus de compétences.

Des outils pour sécuriser l'offre de formation dans la durée

Cette réduction de la formation à un marché ordinaire n'est pourtant pas indispensable, y compris dans le cadre européen existant. Plusieurs États membres ont organisé la formation professionnelle comme une infrastructure durable, financée et pilotée par la puissance publique.

Lorsque les instruments ordinaires de la commande publique ne suffisent pas à garantir des obligations explicites de continuité, d'égalité d'accès ou d'adaptabilité, l'article L. 6121-2-1 du code du travail offre aux Régions un outil complémentaire. Il leur permet d'habiliter, pour une durée maximale de cinq ans, des organismes chargés d'un service d'intérêt économique général (SIEG) au bénéfice des jeunes et adultes rencontrant des difficultés d'apprentissage ou d'insertion. Le SIEG ne supprime pas la mise en concurrence : les organismes sont retenus après un appel public respectant les principes de transparence et d'égalité. Sa spécificité réside dans l'attribution d'un mandat assorti d'obligations de service public et dans leur compensation à leur juste coût, plutôt que dans une attribution directe à un opérateur déterminé. Plusieurs régions ont utilisé cette faculté à une échelle significative, comme la Nouvelle-Aquitaine et les Hauts-de-France. Ces expériences permettent de rémunérer une obligation de disponibilité, d'accessibilité et de continuité plutôt qu'une succession de prestations ; elles autorisent des coopérations et des consortiums territoriaux au lieu d'organiser une concurrence stérile entre réseaux.

Le maintien d'une offre de formation publique maillant le territoire national peut également passer par une évolution des pratiques des acheteurs. Ceux-ci disposent de marges de manœuvre importantes, notamment pour conclure des contrats pluriannuels comportant des montants ou des volumes minimaux, pour retenir une durée adaptée à l'amortissement des investissements ou pour financer le maintien d'infrastructures et d'une capacité de formation dans des territoires présentant des besoins spécifiques. Ces instruments doivent permettre de sécuriser l'ensemble des opérateurs capables d'assumer de telles obligations, qu'ils soient publics, associatifs, paritaires ou privés.

La réduction de la dépendance de notre politique de formation aux logiques de marché avait d'ailleurs été assumée au niveau national au début du quinquennat de François Hollande. À l'été 2012, après plusieurs années de mise en concurrence et alors que l'Afpa se trouvait proche de la cessation de paiements, le gouvernement a engagé un plan de redressement et de refondation de

l'association[19]. L'État lui a notamment accordé une subvention exceptionnelle d'investissement et a juridiquement consolidé cette orientation par l'ordonnance du 10 novembre 2016, qui transforme l'Afpa en établissement public industriel et commercial intégré au service public de l'emploi, chargé notamment de missions d'ingénierie, de certification et de formation des publics auxquels le marché ne répond pas de manière satisfaisante. Après l'affaiblissement intervenu sous Nicolas Sarkozy, l'État avait ainsi expressément choisi de reconstruire un opérateur public national plutôt que d'abandonner entièrement la formation professionnelle au marché.

Les compétences sont devenues une infrastructure stratégique

Un pôle public de formation central pour réussir la réindustrialisation

La réindustrialisation est souvent décrite par ses usines et ses technologies. Elle dépend pourtant d'une infrastructure plus discrète : la capacité à former des soudeurs, chaudronniers, usineurs, techniciens de maintenance, électrotechniciens, conducteurs de ligne, spécialistes du nucléaire, du ferroviaire, de l'électronique de puissance ou de l'efficacité énergétique. En 2026, l'industrie représente plus de 200 000 projets de recrutement. Les difficultés déclarées atteignent 80,6% pour l'usinage, 77,7% pour la chaudronnerie et la tôlerie, 71,3% pour le soudage. La seule filière nucléaire anticipe environ 100 000 recrutements d'ici 2035[20].

Ces compétences ne surgissent pas parce qu'une offre d'emploi a été publiée. Elles nécessitent des formateurs, des machines, des consommables, des certifications et du temps. Un grand opérateur public doit donc être regardé comme une infrastructure de souveraineté, au même titre que les réseaux d'énergie ou de transport. Son rôle est de maintenir des capacités même lorsque la demande immédiate est insuffisante, puis de les mobiliser rapidement quand une implantation, une ouverture ou une fermeture de site industriel exige d'accompagner la montée en compétence des travailleurs et des jeunes.

L'Afpa possède précisément ce que le marché reconstitue mal : 126 centres, des plateaux techniques, 13 500 places d'hébergement et une ingénierie nationale des titres professionnels. Les Greta apportent la proximité de 87 groupements et l'accès aux équipements des lycées. Leur réunion donnerait à la France une carte beaucoup plus dense et lisible de lieux, de formateurs et de spécialités. Elle permettrait de programmer les investissements par filière et par bassin, plutôt que de laisser chaque établissement chercher seul son équilibre commercial.

Une présence territoriale indispensable à la promesse républicaine

Le code du travail reconnaît à toute personne cherchant à s'insérer le droit d'accéder, quel que soit son lieu de résidence, à une formation lui permettant d'acquérir un premier niveau de qualification, avec prise en charge possible de l'hébergement et de la restauration. Ce droit demeure abstrait si l'offre pertinente se trouve à deux heures de transport, si aucune session n'ouvre faute de rentabilité ou si le stagiaire ne peut se loger. L'égalité territoriale n'est donc pas seulement une égalité de financement ; c'est une égalité d'accès à une formation de qualité qui nécessite d'entretenir un grand opérateur national présent dans tous les territoires.

Un opérateur public national doit recevoir une obligation de couverture : définir un socle de métiers accessibles à moins d'un temps de trajet déterminé, ouvrir des sessions à faible effectif dans les zones fragiles, organiser la mobilité lorsque la spécialité ne peut être dupliquée, et maintenir des capacités ultramarines adaptées. Les 13 500 lits de l'Afpa permettent de transformer une offre théorique en droit effectif. La planification nationale doit aussi permettre de spécialiser certains sites dans le nucléaire, les batteries, ou une autre filière importante pour l'économie locale, tout en garantissant les compétences de base partout.

Une politique de formation des salariés pour anticiper la transformation de notre outil productif par les transitions numérique et écologique

L'intelligence artificielle impose de déplacer le moment de l'intervention publique. Selon l'OCDE, 30,9% des travailleurs en France occupent un emploi exposé à l'IA générative au sens où au moins 20% des tâches pourraient être réalisées deux fois plus vite[21]. L'Organisation internationale du travail estime qu'à l'échelle mondiale un travailleur sur quatre exerce un métier exposé[22] ; elle souligne que la transformation des tâches est plus probable que la disparition intégrale des emplois. Ces ordres de grandeur signalent une transition massive des activités, des qualifications et de l'organisation du travail.

La transition écologique entraînera une transformation tout aussi profonde. Elle fera émerger de nouveaux métiers dans les filières de la transition, la réparation ou le reconditionnement. Mais elle modifiera surtout des métiers qui existent déjà. Le service statistique du ministère de la Transition écologique ne recensait ainsi en 2019 que 141 000 personnes exerçant un métier directement « vert », contre 3,8 millions occupant un métier « verdissant », dont les compétences doivent évoluer pour intégrer les exigences environnementales[23]. Plus des trois quarts de ces professionnels travaillent dans le bâtiment, l'industrie ou les transports. Le Secrétariat général à la planification écologique estime plus largement que près de 8 millions d'emplois sont directement concernés[24].

La création nette d'environ 150 000 emplois attendue d'ici à 2030 masquerait des mouvements bien plus importants : près de 400 000 emplois créés et 250 000 détruits, notamment entre l'automobile et les nouvelles mobilités, le raffinage et les énergies décarbonées, la construction neuve et la rénovation énergétique[25].

Ces transformations ne pourront pas être préparées uniquement par la formation initiale, ni par des dispositifs ponctuels déclenchés une fois les restructurations engagées. Elles imposent de former massivement les salariés pendant qu'ils occupent encore leur emploi, afin d'adapter leurs compétences, d'organiser les mobilités entre métiers et de prévenir les licenciements plutôt que d'en réparer tardivement les conséquences. Le marché finance difficilement une telle politique d'anticipation : les besoins sont incertains, les investissements pédagogiques doivent précéder la demande et les plateaux techniques doivent être maintenus avant même que les volumes de formation soient garantis.

Un appareil national de formation est donc indispensable pour traduire les stratégies industrielle, numérique et écologique en programmes opérationnels, en lien avec les entreprises, organisations syndicales et patronales. Il doit permettre à la puissance publique de ne plus intervenir seulement après les restructurations, lorsque les travailleurs sont déjà au chômage, mais en amont, au sein même des entreprises et des bassins d'emploi. C'est à cette condition que les transitions numérique et écologique pourront devenir des instruments de progrès productif et social plutôt que de nouvelles sources de déclassement.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

Abonnez-vous

Reconstruire un grand service public de la formation professionnelle

Reconstruire une capacité publique nationale de formation professionnelle ne signifie pas restaurer l'Afpa dans la position dominante qui était la sienne avant la décentralisation. Ce modèle a produit ses propres rigidités et a pu freiner son adaptation aux besoins exprimés par les Régions et les entreprises. L'objectif n'est donc ni de recréer un monopole, ni de faire de l'Afpa l'opérateur

chargé de répondre seul à tous les besoins de compétences.

L'Afpa doit devenir un opérateur public de référence au sein d'un appareil de formation pluraliste, associant les Régions, France Travail, les Greta, les organismes de branche, notamment les Pôles formation de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM), et les opérateurs privés. Les prestations ordinaires demeureraient soumises à la commande publique et à la concurrence. Seules les missions précisément identifiées comme relevant du service public, et en particulier le maintien d'un maillage du territoire national pour garantir un égal accès à ce service public, pourraient faire l'objet d'un financement direct, proportionné à leur coût.

À droit constant, le socle directement financé au titre du service public resterait celui que reconnaît le code du travail, centré sur la garantie d'accès à un premier niveau de qualification pour les personnes cherchant à s'insérer et sur les accompagnements nécessaires pour rendre ce droit effectif.

Rendre à l'État et aux Régions la maîtrise du développement de l'offre de formation

La reconstruction de l'Afpa ne peut tenir lieu, à elle seule, de politique nationale de formation professionnelle. Aucun opérateur, quels que soient la qualité de son ingénierie et le maillage de son réseau, ne peut répondre à l'ensemble des besoins créés par la réindustrialisation, la transition écologique et les mutations technologiques. L'objectif n'est donc pas de substituer un monopole public à un marché fragmenté, mais de rendre à la puissance publique la maîtrise du développement de l'offre. Le pôle public constitué par l'Afpa et les Greta doit en constituer l'opérateur public de référence, en complémentarité avec les organismes des branches professionnelles, les centres de formation d'apprentis (CFA), les universités, les lycées professionnels et les autres organismes de formation.

Cette stratégie suppose de repenser le partage des responsabilités entre l'État et les Régions. À l'État doivent revenir la définition des priorités nationales de compétences, le pilotage des certifications, la garantie de la qualité des formations, l'organisation des spécialités rares à une échelle interrégionale ou nationale et le cofinancement des investissements les plus lourds. Les Régions doivent être pleinement reconnues comme les autorités de pilotage et de régulation territoriale de l'offre : identification des besoins des bassins d'emploi, dialogue avec les entreprises et les branches, choix des formations à ouvrir et coordination des opérateurs. Ce pilotage ne doit plus être organisé en silos, selon les dispositifs de financement, les catégories de publics ou le statut des organismes, mais à partir d'une vision consolidée des besoins et de l'ensemble des

capacités de formation disponibles. La stratégie doit être nationale, mais sa mise en œuvre territorialisée et suffisamment souple pour répondre rapidement à l'implantation d'une usine, à la transformation d'une filière ou à la reconversion d'un bassin d'emploi.

Le développement récent des titres professionnels illustre l'affaiblissement de ce pilotage. Le nombre de personnes titrées est passé d'environ 50 000 en 2004 à près de 150 000 en 2024, tandis que le nombre d'organismes agréés a été multiplié par cinq entre 2020 et 2025[26]. Pourtant, l'Igas constate que les données disponibles sont très peu exploitées par l'administration centrale, que la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ne suit pas régulièrement la typologie des centres, les sessions organisées ou les candidats effectivement formés[27]. L'abondance des agréments et des certifications ne garantit donc ni la qualité des formations ni leur adéquation avec les besoins de l'économie.

Le décalage est particulièrement manifeste dans l'industrie. En 2024, sur 76 titres professionnels industriels, soit près de 30% des titres considérés, 25 de ces titres ont été délivrés à moins de 20 personnes et plusieurs dizaines ne sont préparés que dans une ou deux régions. Ces faibles effectifs signifient alternativement que les titres en question ne correspondent pas aux besoins des entreprises, ou que la politique d'agrément n'a pas d'impact sur l'offre de formation qui peut se développer en fonction d'enjeux de rentabilité indépendants des besoins de notre industrie.

Le couple État-Régions doit donc piloter une véritable carte de l'appareil de formation. Les contrats de plan régionaux de développement des formations et de l'orientation professionnelles doivent comporter une cartographie des plateaux techniques, de leur état et de leurs spécialités, une projection pluriannuelle des besoins par filière et par bassin d'emploi ainsi que des engagements précis de financement et d'ouverture des formations. L'Afpa doit être confortée pour remplir les obligations de service public que le marché ne prend pas en charge, notamment les formations industrielles à faibles flux et l'égalité territoriale. Parallèlement, l'État doit relever les exigences imposées aux organismes bénéficiant de financements publics, renforcer les contrôles et retirer les agréments inactifs ou défaillants.

Recommandation n°1 : Construire une programmation pluriannuelle de l'offre et des investissements de formation, précisant les besoins par filière et par territoire, la carte des plateaux techniques, les responsabilités des opérateurs et les engagements financiers respectifs de l'État et de la Région.

Parallèlement, la maîtrise publique de l'offre suppose de refonder son contrôle qualitatif. Qualiopi

doit demeurer un socle de conformité, mais ne peut tenir lieu d'évaluation de la qualité réelle des formations. Son référentiel doit être simplifié afin de réduire les obligations purement procédurales et complété par une évaluation des résultats, prenant en compte la progression des compétences, l'obtention des certifications, mais aussi l'insertion ou évolution professionnelle et satisfaction des bénéficiaires et des employeurs.

Ces résultats doivent être appréciés en tenant compte des caractéristiques des publics accueillis et de la situation du marché du travail local. Les contrôles des certificateurs, des financeurs et des services de l'État doivent enfin être mieux coordonnés et concentrés sur les organismes et les pratiques présentant les risques les plus élevés. Cette réforme doit également mettre fin à la juxtaposition de contrôles, parfois redondants.

Recommandation n°2 : Simplifier le référentiel Qualiopi et remplacer la juxtaposition des contrôles formels par une évaluation coordonnée de la qualité pédagogique et des résultats des formations financées sur fonds publics.

Un outil de formation professionnelle indispensable pour renforcer la cohésion nationale et faire face aux transitions numérique, écologique et démographique

La logique marchande concentre mécaniquement l'offre de formation dans les métropoles et les grands bassins d'emploi, là où le nombre de stagiaires permet de remplir rapidement les sessions et d'amortir les coûts. Elle privilégie les formations standardisées, courtes et peu coûteuses, au détriment de celles qui exigent des formateurs spécialisés, des équipements lourds ou des plateaux techniques. Maintenir un atelier de soudage, d'usinage ou de maintenance industrielle pour quelques stagiaires dans une zone rurale ou un bassin en reconversion est rarement rentable, même lorsque cette capacité est indispensable au territoire. Or, les besoins de formation ne sont pas moins importants parce qu'ils sont dispersés. Un grand opérateur public doit précisément prendre en charge ce que le marché ne finance pas, en complémentarité avec l'offre de formation professionnelle existante : maintenir partout les compétences humaines et les infrastructures nécessaires, y compris lorsque les cohortes sont réduites, afin que le lieu de résidence ne détermine ni l'accès à une qualification ni la capacité d'un territoire à accueillir de nouvelles activités.

La réindustrialisation et la reconquête productive supposent que chaque investissement industriel

soutenu par la puissance publique comporte désormais son volet compétences. Lorsqu'une usine s'installe dans un territoire, la puissance publique ne doit pas découvrir après coup qu'il manque les salariés qualifiés nécessaires. Il faut partir des besoins et du nombre de techniciens, de soudeurs ou d'électriciens, des qualifications, délais et territoires associés, puis mobiliser le service public pour les former. Pour ce faire, l'État et les Régions doivent redevenir stratèges du développement de l'offre de formation. L'Afpa n'a ni vocation ni capacité à répondre seule à l'ensemble des besoins : elle doit devenir l'un des principaux instruments opérationnels de cette stratégie, en particulier pour les formations nécessitant des investissements lourds, pour les spécialités à faibles flux et pour les territoires insuffisamment couverts par le marché. Les autres réseaux publics, paritaires, associatifs ou privés doivent être mobilisés en complément, dans un cadre dont la puissance publique fixe les priorités, les exigences de qualité et les résultats attendus.

Cette planification nationale est d'autant plus indispensable que certains métiers rares, stratégiques et à faibles flux sont mal adaptés à l'organisation actuellement centrée sur des appels d'offres régionaux. Lorsque chaque région ne rassemble que quelques candidats, aucun organisme soumis à une stricte logique de rentabilité ne peut durablement maintenir les formateurs, les équipements et les plateaux techniques nécessaires. L'Igas relève ainsi que, pour certaines formations, les besoins de chaque région sont quantitativement trop faibles pour permettre leur organisation et leur financement et que leur périmètre pertinent de recrutement est souvent interrégional, voire national[28]. Ce n'est pas parce que le besoin est dispersé qu'il n'existe pas. Un grand opérateur national peut accompagner les régions pour agréger ces besoins dispersés, organiser la mobilité et l'hébergement des stagiaires et préserver des compétences ainsi que des plateaux techniques qu'un marché régional ne peut, à lui seul, faire vivre.

Une deuxième révolution doit concerner les salariés. La formation professionnelle doit intervenir tout au long de la vie, et non plus seulement après la rupture. Aujourd'hui, elle commence encore trop souvent par la perte d'emploi, l'inscription à France Travail, la recherche d'une formation, puis une tentative de reconversion : c'est trop tard. L'intelligence artificielle, la robotisation, l'automatisation et la numérisation vont profondément transformer les métiers. La puissance publique doit intervenir avant que les compétences deviennent obsolètes. Chaque salarié devrait pouvoir accéder, près de chez lui, à une formation sur l'intelligence artificielle appliquée à son activité, les nouveaux logiciels, les outils numériques, la cybersécurité, la robotisation ou les nouveaux procédés industriels. Cela peut représenter quelques jours de formation comme plusieurs mois de reconversion. Le principe doit être simple : le service public de l'emploi ne doit pas commencer au chômage. Nous ne pouvons pas garantir à chacun le même emploi pendant toute sa vie, mais nous pouvons garantir à chacun les moyens de rester qualifié, de progresser et de changer de métier lorsque les évolutions de l'économie rendent cela inévitable. Dans cette

perspective, l'Afpa pourrait renforcer son rôle de suivi de l'évolution des compétences sur le marché du travail en mettant en place un centre de ressources pour identifier les besoins et actions de formation réalisées, et aider les acteurs de la formation professionnelle à inscrire leur activité dans une stratégie nationale.

L'Afpa doit également devenir un instrument majeur de l'intégration professionnelle des étrangers en situation régulière et des bénéficiaires d'une protection internationale. L'intégration durable passe notamment par la langue, la qualification, l'autonomie et le travail. Des parcours complets associant l'apprentissage du français professionnel, la formation à un métier, l'obtention d'une certification, l'immersion professionnelle et l'accès à l'emploi doivent être constitués. Plutôt que de fragmenter les parcours entre une multitude d'interlocuteurs, il faut proposer un chemin clair permettant d'acquérir simultanément les codes professionnels, la langue nécessaire à l'exercice du métier et une qualification reconnue. L'intégration des étrangers et les besoins de recrutement de notre économie ne doivent plus être traités comme deux politiques séparées.

Sécuriser durablement le financement de l'Afpa

Depuis des années, l'Afpa est enfermée dans une contradiction. Établissement public chargé de missions d'intérêt général, elle doit pourtant vendre des formations, remporter des appels d'offres et entrer en concurrence avec d'autres organismes pour assurer son propre équilibre financier. Parfois même, le public est mis en concurrence avec le public, poussant cette logique jusqu'à l'absurde. Cette organisation a montré ses limites.

Ce système n'est plus acceptable. On ne peut pas demander à un opérateur public d'assurer des missions stratégiques, le sous-financer, puis intervenir en urgence lorsqu'il menace de ne plus pouvoir fonctionner. L'Afpa doit sortir du marché concurrentiel de la formation professionnelle et le maintien de son activité de service public doit être garantie intégralement par la puissance publique.

Cette ambition publique n'est possible qu'avec un niveau de financement adéquat. En 2025, le chiffre d'affaires de l'Afpa n'a atteint que 511 millions d'euros, en baisse constante depuis vingt ans. Un niveau de financement de l'ordre de 1,2 milliard d'euros par an doit être garanti à l'Afpa, ce qui correspond à la dimension de l'opérateur antérieure à l'ouverture du secteur à la concurrence[29]. Ce changement d'échelle ne bouleverserait pas les finances de la formation professionnelle : en 2024, la France a consacré 56,6 milliards d'euros à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage. L'activité de l'Afpa ne représenterait qu'environ 2% de cet effort national. Elle pourrait être financée par la réorientation d'une partie des financements aujourd'hui ouverts à la

concurrence, sans aucun impôt ou dépense nouvelle et sans ponction sur l'apprentissage.

Le premier étage du financement serait une dotation budgétaire de l'ordre de 400 millions d'euros par an, qui passerait par une revalorisation de la subvention pour charges de service public de l'opérateur. Ce chiffre est à rapprocher des 387 millions d'euros que l'État a effectivement versés à l'Afpa en 2025, tous programmes confondus. Le changement est donc moins financier que politique : au lieu de prévoir une subvention trop faible puis d'intervenir dans l'urgence lorsque la trésorerie de l'Afpa menace de céder, l'État annoncerait dès le départ 400 millions d'euros de garantie publique annuelle. Ce financement assurerait l'existence de l'opérateur, son réseau territorial et ses missions permanentes.

Cette trajectoire de financement doit correspondre à un mandat de service public précisément délimité et être associée à une évaluation du coût du mandat en question. Elle ne constituerait ni une subvention d'équilibre automatique ni un droit de tirage destiné à couvrir les déficits de l'établissement. Une révision du COP 2026-2029 entre l'État et l'Afpa doit fixer des objectifs chiffrés et volontaristes relatifs au maillage du territoire, à la modernisation des plateaux techniques, au nombre de formations dispensées par type de public et à la qualité et à l'impact de ces formations, ainsi que des objectifs d'efficience relatifs au coût par heure de formation et par stagiaire certifié, à la part des fonctions support et aux économies réalisées sur les achats, l'immobilier et la mutualisation de certaines fonctions avec les Greta[30]. Ces gains ne doivent toutefois pas résulter d'une dégradation de la qualité des formations, de l'éviction des publics dont l'accompagnement est le plus coûteux ou de la fermeture de capacités nécessaires à l'égalité territoriale.

Recommandation n°3 : Stabiliser la subvention pour charges de service public de l'Afpa autour de 400 millions d'euros par an, remplaçant les financements éclatés et les concours exceptionnels de l'État.

Le deuxième étage pourrait passer par la réorientation d'une partie des financements de France Compétences, institution publique qui répartit entre les différents acteurs une grande partie des contributions mutualisées de la formation professionnelle. En 2024, France Compétences a distribué environ 15 milliards d'euros et a notamment contribué à hauteur de 800 millions d'euros au Plan d'investissement dans les compétences (PIC), destiné notamment à la formation des demandeurs d'emploi[31]. Ce PIC, dont l'État a engagé l'extinction progressive avec une baisse de 56% des autorisations d'engagement en loi de finances pour 2026[32], devra être sanctuarisé dans le cadre de la prochaine loi de finances. Il pourrait le cas échéant être recentré sur les formations

qualifiantes destinées aux publics éloignés de l'emploi et sur les compétences stratégiques insuffisamment prises en charge par le marché. Une partie identifiée de ces crédits pourraient être sortis de la logique marchande et confiés au pôle public regroupant l'Afpa et les Greta dans le cadre de leur mandat de service public, avec une programmation définie par les Régions et des objectifs de résultats évalués annuellement.

Cette réforme d'envergure permettant de pérenniser l'activité de l'Afpa et de sanctuariser son maillage territorial revient à passer d'une logique de commande publique à une logique de production publique. Alors que les financements de la formation professionnelle suivent aujourd'hui un circuit particulièrement complexe, les missions relevant du nouveau service public suivraient un circuit simplifié permettant aux financements de France Compétences de financer directement les formations de l'Afpa, en transitant par le budget de l'État, tout en conservant les Régions comme prescripteur, en lien étroit avec l'État et France Travail. Ces crédits représentent une proportion relativement limitée du budget de la formation professionnelle, et leur fléchage vers l'Afpa n'affecterait les acteurs privés du secteur que dans des proportions limitées.

Cette démarchandisation du plan d'investissement dans les compétences ne doit toutefois pas être réduite à une étatisation. Ces crédits ne passeraient plus par les finances régionales et transiteraient directement du budget de l'État vers l'Afpa ; toutefois, leur utilisation s'inscrirait dans le cadre d'une gouvernance qui permettra aux Régions de décider de leur affectation. Les régions continueraient ainsi à déterminer leurs priorités de formation, les publics concernés et les compétences à développer, sans avoir à organiser elles-mêmes les appels d'offres correspondants. Cette réforme ne remettrait donc en cause ni leur compétence ni leurs financements propres : elle modifierait seulement le mode d'exécution des formations financées par le PIC. Ces crédits ne représentent par ailleurs qu'une petite part des crédits de formation professionnelle des Régions : la contribution annuelle de France Compétences au PIC s'élève aujourd'hui à 800 millions d'euros, tandis que les Régions ont consacré 3,9 milliards d'euros à la formation professionnelle et à l'apprentissage en 2024[33].

Recommandation n°4 : Maintenir le Plan d'investissement dans les compétences et flécher une part de ses crédits directement sur le financement de formations de l'Afpa, tout en confiant aux Régions la responsabilité de définir le contenu des formations financées.

Engager un plan de rénovation des centres de l'Afpa et de modernisation de ses plateaux techniques

Rendre durablement à l'Afpa son envergure suppose de financer non seulement son activité, mais également la remise à niveau de son patrimoine. Les années de sous-investissement ont fragilisé une partie des centres, alors même que leurs bâtiments, leurs hébergements et leurs plateaux techniques constituent l'infrastructure matérielle indispensable au développement des formations.

Cette obsolescence ne concerne pas seulement les bâtiments : elle touche également les plateaux techniques, dont les machines, les logiciels et les équipements pédagogiques doivent être renouvelés au rythme de l'évolution des métiers et des procédés industriels. La Cour des comptes relevait dès 2019 que l'Afpa ne disposait pas des moyens nécessaires pour entretenir son patrimoine et rappelait qu'un audit de 2016 évaluait à 730 millions d'euros la seule remise en état des bâtiments classés[34] ; les travaux parlementaires plus récents portent à environ 840 millions d'euros[35] le besoin de rénovation du parc, sans chiffrer séparément la modernisation des équipements pédagogiques.

Ce chiffre doit toutefois être considéré comme une estimation et faire l'objet d'un audit patrimonial indépendant et actualisé. Si cet ordre de grandeur était confirmé, un plan exceptionnel d'investissement de 840 millions d'euros devrait être engagé sur cinq ans, soit environ 170 millions d'euros par an. Il permettrait de rénover les bâtiments, de remettre à niveau les plateaux techniques, d'améliorer les capacités d'hébergement et d'adapter progressivement les centres aux nouveaux besoins de formation liés notamment à la réindustrialisation, à la transition énergétique et à la transformation numérique.

Ce plan doit impérativement être financé en complément de la dotation annuelle de fonctionnement de 1,2 milliard d'euros proposée pour le nouvel opérateur, et s'inscrire dans le cadre d'une subvention pour charges d'investissement circonscrite. Mélanger les deux enveloppes conduirait à reproduire la situation actuelle qui contraint l'Afpa à arbitrer entre l'ouverture de formations et la rénovation de ses centres. Un opérateur public ne doit jamais avoir à choisir entre former et entretenir l'infrastructure qui lui permet de former. La rénovation des centres relève d'un investissement patrimonial exceptionnel de l'État.

Recommandation n°5 : Confier à l'Afpa une subvention pour charges d'investissement de 170 millions d'euros par an pour rénover les centres de formation de l'opérateur et moderniser ses plateaux techniques.

Réunir l'Afpa et les Greta pour construire un opérateur public unique de la formation professionnelle

Il n'est plus rationnel que différents opérateurs appartenant à la puissance publique puissent se retrouver concurrents sur le marché de la formation. L'Afpa et la branche formation continue des Greta pourraient être réunies au sein d'un grand service public national de formation professionnelle des adultes. Les lycées professionnels conserveraient naturellement leurs missions de formation initiale et leurs équipements ; leurs plateaux techniques devraient cependant pouvoir être davantage mobilisés pour la formation des adultes lorsqu'ils ne sont pas utilisés pour la formation initiale. Les Régions doivent disposer de véritables marges de manœuvre pour programmer cet usage, financer la modernisation des équipements et organiser leur mutualisation entre les deux opérateurs. Un tel regroupement constituerait un réseau public de formation sans équivalent dans le monde.

La commission d'enquête du Sénat sur l'agencification avait formulé en 2025 cette recommandation. Sur la base des effectifs Greta disponibles pour 2016, elle évalue à près de 400 équivalents temps plein (ETP) le potentiel de mutualisation. Cette estimation, fondée sur des données anciennes, doit être actualisée[36]. Elle donne néanmoins un ordre de grandeur, et permet d'estimer que les mutualisations réalisées grâce au regroupement entre l'Afpa et les Greta représentent 20 à 30 millions d'euros par an d'économies, sans même prendre en compte les économies qui pourraient être réalisées sur les systèmes d'information, les achats, l'immobilier, la communication et les réponses aux marchés.

La fusion doit être précédée d'un état des lieux national, décliné dans chaque région, des plateaux techniques des deux réseaux et des lycées professionnels. Cet inventaire doit permettre d'identifier les équipements en pointe à préserver et à développer, les plateaux devenus obsolètes, les capacités sous-utilisées et les investissements pouvant être mutualisés.

Ces économies ne doivent pas servir de prétexte à une nouvelle cure de réduction. Elles doivent être redéployées vers les formateurs, l'ingénierie pédagogique et les plateaux techniques. La fusion doit commencer dès 2027 par une marque commune, un catalogue unique, une cartographie nationale des équipements, un système d'information partagé et des achats groupés. Dans les deux à trois ans, elle doit aboutir à une personnalité juridique unique et à des directions régionales communes. Les sites ne seront fermés qu'après une analyse de leur contribution à l'égalité territoriale et aux filières stratégiques, pas au seul regard de leur compte d'exploitation annuel.

Recommandation n°6 : Fusionner à terme l'Afpa et les Greta pour constituer un grand service public de la formation professionnelle des adultes.

Renforcer la place du pôle public Afpa-Greta dans les formations prescrites par France Travail

La création d'un pôle public Afpa-Greta doit permettre de mieux répondre aux besoins de formation identifiés par France Travail. La coordination entre France Travail et l'appareil public de formation professionnelle ne peut toutefois reposer uniquement sur des contrats et des appels d'offres de courte durée, qui n'offrent ni la visibilité nécessaire à l'entretien des capacités de formation ni la garantie d'une continuité des parcours. La juxtaposition des interventions et des achats de prestations doit laisser place à une organisation cohérente du parcours, avec un pilotage effectif de l'État et des Régions.

France Travail conserverait ses missions d'accompagnement, de prescription et de mise en relation avec les employeurs, sans exercer de tutelle sur le pôle public Afpa-Greta. Le rôle de ce dernier serait néanmoins renforcé dans la réalisation des formations prescrites par France Travail, en particulier pour les formations qualifiantes nécessitant des plateaux techniques, l'accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi et les métiers insuffisamment couverts par le marché. Les Régions conserveraient un rôle essentiel dans l'identification des besoins économiques de leurs territoires et la définition des priorités.

Cette meilleure articulation ferait évoluer la philosophie de notre politique de l'emploi. Le service public serait davantage relié aux démarches d'anticipation des transitions professionnelles et ne s'achèverait plus lorsqu'une personne est orientée vers un prestataire. Il accompagnerait les trajectoires professionnelles pendant et après les transitions économiques. Il contribuerait ainsi à faire évoluer un service public principalement organisé autour de la gestion du chômage vers un véritable service public de l'emploi et des compétences.

Recommandation n°7 : Renforcer le rôle du pôle public Afpa-Greta dans les formations prescrites par France Travail pour en faire l'opérateur de référence de formation des demandeurs d'emploi.

126 centres à sanctuariser pour maintenir une offre de formation au plus près des entreprises

L'AFPA dispose d'un réseau de 126 centres, avec un important parc d'hébergement et des plateaux techniques souvent impossibles à reproduire à petite échelle. Ce réseau doit être considéré comme une infrastructure nationale de compétences et sanctuarisé.

Cela signifie qu'un centre ne doit plus pouvoir être condamné simplement parce que son taux d'activité ou sa rentabilité commerciale sont temporairement insuffisants. Un centre de formation constitue une infrastructure territoriale. Lorsqu'un centre est moins utilisé, on ne doit pas nécessairement fermer l'outil : on transforme ses missions et ses formations. Un centre consacré hier à certains métiers du bâtiment peut demain développer la maintenance industrielle, le nucléaire, la rénovation énergétique, la robotisation ou l'intelligence artificielle.

Il ne faut pas figer le catalogue de formation des centres de l'Afpa, mais la capacité de formation déployée sur nos territoires doit être sanctuarisée. Le maillage de l'Afpa est un maillon essentiel de notre politique d'aménagement du territoire. C'est aussi sanctuariser leur capacité à héberger et à nourrir pour qu'aucun travailleur ne subisse de freins à la formation, peu importe où il vit.

Voilà le choix que nous proposons : sanctuariser environ 2 % de l'effort national de formation afin de garantir à la France son propre appareil public de formation professionnelle des adultes. Notre pays consacre déjà des sommes considérables à la formation ; mais celles-ci sont dispersées entre une multitude de financeurs, de dispositifs, d'appels à projets et de marchés qui ne permettent ni d'entretenir durablement les plateaux techniques, ni d'assurer une présence dans tous les territoires. Il ne s'agit donc pas de maintenir artificiellement une institution héritée du passé, mais d'investir dans notre capacité collective à anticiper les transformations économiques et à rendre les compétences accessibles à tous.

Les routes, le rail, l'énergie ou les télécommunications sont des infrastructures stratégiques. Au XXIe siècle, les compétences en sont une également. Un pays qui finance une usine sans disposer des femmes et des hommes capables de la faire fonctionner ne possède pas véritablement de politique industrielle. Un pays qui développe l'intelligence artificielle mais laisse des millions de salariés seuls face à la transformation de leur métier prépare de nouvelles fractures sociales. Un pays qui ferme ses centres de formation dans les territoires puis prétend lutter contre leur déclassement se contredit lui-même. C'est pourquoi nous voulons donner à l'Afpa une nouvelle ambition : faire de son réseau l'infrastructure nationale de compétences dont la France a besoin pour affronter les transformations à venir.

Recommandation n°8 : Sanctuariser les 126 centres de l'Afpa pour maintenir une offre de formation professionnelle dans chaque territoire, au plus près des écosystèmes productifs.

1. « Série longue sur la dépense nationale pour la formation et l'apprentissage depuis 2017 », Dares, 12 février 2026.
2. Philippe Juvin, « Rapport sur le projet de loi de finances pour 2026, Annexe n°46 « Travail, emploi et administration des ministères sociaux » », 23 octobre 2025.
3. Cour des comptes, « L'association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) », décembre 2013.
4. Pierre Barros et Christine Lavarde, « Agencification : une méthodologie repensée pour une action publique renforcée – Rapport et annexes », rapport n°807 (2024-2025), 1er juillet 2025.
5. Michel Forissier, « Projet de loi ratifiant l'ordonnance n°2016-1519 du 10 novembre 2016 portant création au sein du service public de l'emploi de l'établissement public chargé de la formation professionnelle des adultes », rapport n°356 (2016-2017), 1er février 2017.
6. Voir *Rapport d'activité 2025* de l'Afpa.
7. Bertrand Bissuel et Jules Thomas, « Formation professionnelle : l'AFPA va licencier plus de 800 personnes », *Le Monde*, 15 septembre 2026.
8. Afpa, *Rapport d'activité 2025*.
9. Sénat, Réponse ministérielle sur la décentralisation de l'Afpa et la mise en concurrence, 2011.
10. Rémi Barroux, « 920 psychologues vont quitter l'AFPA pour le Pôle emploi », *Le Monde*, 4 avril 2009.
11. Cour des comptes, « La formation des demandeurs d'emploi », 4 juillet 2018.
12. Michel Forissier, « Projet de loi ratifiant l'ordonnance n°2016-1519 du 10 novembre 2016 portant création au sein du service public de l'emploi de l'établissement public chargé de la formation professionnelle des adultes », Rapport n°356 (2016-2017), 1er février 2017.
13. Cour des comptes, « La formation des demandeurs d'emploi », 4 juillet 2018.
14. Aurélien Besson, Dominique Giorgi, Sacha Reingewirtz, Bernard Froment et Mathieu Labbouz, « La qualité de la formation professionnelle », Igas et IGESR, 28 mai 2024.
15. Cour des comptes, « Évaluation du plan d'investissement dans les compétences (PIC) (2018-2023) », janvier 2025.
16. Ibid.
17. Les Greta sont des groupements d'établissements scolaires publics qui fédèrent leurs ressources humaines pour mettre en place des actions de formation pour adultes.
18. DEPP, « La formation professionnelle dans le réseau des GRETA et des GIP-FCIP en 2023 », note d'information, 2025 ; ministère de l'Éducation nationale, présentation du réseau.
19. Cour des comptes, « L'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afpa) : une réforme impérative », 2019.
20. France Travail, Enquête Besoins en main-d'œuvre 2026.
21. OCDE, *Job Creation and Local Economic Development 2024*, note sur la France et son exposition à l'IA générative.
22. OIT, *Generative AI and Jobs: A 2025 Update* ; LaborIA, travaux sur les effets de l'IA sur le travail.
23. « Métiers verts et verdissants : près de 4 millions de professionnels en 2019 », SDES, 13 septembre 2023.
24. « Stratégie emplois et compétences pour la planification écologique », Premier ministre, France nation verte, février 2024.
25. Ibid.
26. Ministère du travail et des solidarités, « Bilan des titres professionnels », octobre 2025.

27. Mireille Jarry et Anne-Caroline Sandeau-Gruber, « Les titres professionnels délivrés par le ministère chargé de l'emploi », Igas, 2025.
28. Adeline Rouzier-Deroubaix et Christian Ville, avec la participation de Alazaïs Raynal, « Les besoins de formation non satisfaits au regard des besoins de l'économie – La problématique des formations émergentes ou rares (plan d'action) », Igas, juillet 2025.
29. Afpa, *Rapport d'activité 2025*.
30. Voir plus bas « Réunir l'Afpa et les Greta pour construire un opérateur public unique de la formation professionnelle ».
31. France Compétences, *Rapport d'activité 2024*.
32. Guillaume Ducable, « L'État réduit de manière drastique les crédits alloués aux pactes régionaux d'investissement dans les compétences », Banque des territoires, 3 mars 2026.
33. Annexe au projet de loi de finances pour 2026, « Formation professionnelle ».
34. Cour des comptes, « L'association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) : une réforme impérative », février 2019.
35. Voir Guillaume Garot, « Question écrite n°14274 : situation de l'Afpa », Assemblée nationale, 9 janvier 2024.
36. Pierre Barros et Christine Lavarde, « Agencification : une méthodologie repensée pour une action publique renforcée – Rapport et annexes », rapport n°807 (2024-2025), 1er juillet 2025.