

Mardi 07 février 2017
18h - 20h
AgroParisTech



Sandrine Vincent
Directrice des opérations de l'Afpols

Comment diriger un organisme de formation aujourd'hui ?

Dossier Documentaire

- 101 pages -

Comment diriger un organisme de formation aujourd'hui ?

Sommaire

- **Autour de Sandrine Vincent**..... pp. 03-19
 - Parcours de Sandrine Vincent
LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>)
 - Présentation de l'Afpols
Afpols (www.afpols.fr)
 - Les Campus Veolia : de l'ambition dans la formation
Hilaire de Chergé, *Ecole de Paris* (www.ecole.org)

- **Diriger un organisme de formation, qualité de la formation**..... pp. 20-95
 - Le mauvais combat pour la qualité de la formation. Manifeste pour une qualité réelle...
Bernard Masingue, *Entreprise & Personnel* (www.entreprise-personnel.com), 2016
 - L'impact de la réforme : les organismes de formation témoignent
Défi Métiers (www.defi-metiers.fr), 2015
 - Modélisation du système de pilotage d'un organisme de formation
Rémi Renauld et Daniel Roy, *Enim* (www.enim.fr), 2010
 - Le marché de la formation professionnelle continue à l'épreuve de l'enjeu de la qualité
France Stratégie (www.strategie.gouv.fr), 2015
 - La réforme à l'heure de la qualité
Centre Inffo (www.centre-inffo.fr), 2015
 - Qualité : les organismes de formation sont-ils prêts ?
Anne Barriet, *Actuel RH* (<http://www.actuel-rh.fr>), 2016

- **Cinq vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique de la direction, du management d'entreprise**..... pp. 96-101
 - Le travail réel du manager. Activités, relations aux équipes, reporting
François Hubault, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°180, juin 2015
 - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs
Florence Poivey, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°171, décembre 2014
 - Le travail de management de terrain. Diriger une grande gare SNCF
Maud Bailly, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°164, avril 2014
 - Agir sur le pouvoir d'agir. Transformations des activités, du travail, de la « formation »
Jean Besançon, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°124, juillet 2011
 - La figure du chef dans l'organisation
Robert Damien, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°110, septembre 2010

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment diriger un organisme de formation aujourd'hui ?

- Partie I -

- **Autour de Sandrine Vincent**..... pp. 03-19
 - Parcours de Sandrine Vincent
Linkedin (<https://fr.linkedin.com>)
 - Présentation de l'Afpols
Afpols (www.afpols.fr)
 - Les Campus Veolia : de l'ambition dans la formation
Hilaire de Chergé, *Ecole de Paris* (www.ecole.org)



Sandrine Vincent

Directrice des Opérations
Région de Paris, France
Formation professionnelle et coaching

350
références

Entreprise actuelle : AFPOLS
Président : Veolia Environnement
Enseignement : INTEFP (Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle)

Voir le profil complet de Sandrine C'est gratuit.

Vos collègues, vos amis et plus de 433 millions de professionnels sont sur LinkedIn.

[Voir le profil complet de Sandrine](#)

Expérience

Directrice des Opérations

AFPOLS

juin 2015 – Aujourd'hui (1 an 8 mois)



Directrice des politiques d'emploi, de diversité et de GPEC

Veolia Environnement

janvier 2014 – juin 2015 (1 an 6 mois)



- Déploiement politique diversité monde, coordination des projets corporate (non discrimination, égalité professionnelle et mixité, internationalisation et interculturel). Relations partenariales et institutionnelles (fondations, ministères, ...)
- Déploiement des politiques d'emploi et de GPEC : coordination RH France contrat de génération (intégration des jeunes et maintien dans l'emploi des seniors), coordination des politiques de formation, d'alternance et des systèmes de financement, membre du Conseil d'administration d'Opcalia, animation des relations partenariales et institutionnelles (Ministères, Medef...)

Coordinatrice réseau des Campus - Directrice de la performance - Direction Formation

Veolia Environnement

janvier 2005 – décembre 2013 (9 ans)

- Politiques de formation : coordination du déploiement des politiques corporate et métiers
- Coordination du réseau des campus France. (25 diplômes et titres, plus de 800 programmes de formation continue).
- Professionnalisation du système d'acteurs : ingénieurs de formation, formateurs, gestionnaires
- Pilotage des pôles, réglementation et financement de la formation, processus qualité et SI formation, gestion des coordinations, innovations pédagogiques (12 personnes, 1,2M€ de budget)
- Définition et pilotage des stratégies d'optimisation des fonds de la formation pour l'ensemble du périmètre Veolia formation professionnelle (45M€), taxe d'apprentissage (11M€), animation convention Opcalia
- Ateliers de l'Apprentissage et de l'Alternance Ministère de l'Emploi : L'alternance pour tous et partout confié par Laurent Wauquiez à Veolia Environnement. Pilote de l'atelier.
- Coordination de la mission Alternance confiée par Nicolas Sarkozy à Henri Proglio : écriture du rapport « promouvoir et développer l'alternance »
- Pilotage, développement et déploiement des systèmes d'information : périmètre France 120000 collaborateurs (gestion des plans de formation, gestion des Centres de formation d'apprentis, gestion des organismes de formation, centre de ressources et e-learning)

Responsable formation (Veolia nettoyage et multiservices)

Veolia Environnement

juin 1999 – décembre 2004 (5 ans 7 mois)



- (750K€ de CA, 10 000 collaborateurs en France)
- Pilotage des Comités Métiers (identification des besoins de compétences, axes stratégiques de formation, priorités de formation)
 - Animation du réseau des Responsables Formation France
 - Développement de projets de formation : ingénierie de formation, ingénierie pédagogique

Organisations

Revue Education Permanente

Membre du Comité de Rédaction
À partir du 2013

Fondation Groupe Adecco

Membre du Comex
À partir du septembre 2014

Opcalia

Administratrice
mars 2014 – mai 2015

Publications

l'égalité des chances, le socle fondateur de la diversité chez Veolia Environnement

Edition EMS management et société, 2012

Encyclopédie des Diversités, chapitre 29 :l'égalité des chances, le socle fondateur de la diversité chez Veolia Environnement, Jean-Luc Cerdin, Jocelyne Loos-Baroin, Sandrine Vincent, sous la direction de Jean-Marie Peretti : Edition EMS management et société, 2012

Auteur(s) : Sandrine Vincent

Langues

Anglais

Compétences

Change Management Gestion de projet Management Gestion d'équipe
Gestion des performances Gestion des talents Ressources humaines Formation
Organizational Development Stratégie Performance Management Français
Développement organisationnel Coaching de dirigeants Coaching Voir + de 6

Formation

INTEFP (Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle)

Auditeurs de l'INTEFP, emploi, intégration, système de formation et politiques publiques pour la jeunesse

2012 – 2013

32ème session des auditeurs de l'INTEFP, audit international (Danemark, France et Chili) : les jeunes génération face aux transformations de l'emploi et du travail. Travaux tripartites public/privé /partenaires sociaux

Université Paris V - René Descartes

DESS, Psychologie du travail

1989 - 1994

...



Formation, professionnalisation et développement des compétences au service des acteurs de l'habitat (<http://www.afpols.fr/qui-sommes-nous/la-formation-professionnelle>)

Positionnement stratégique

- L'AFPOLS a pour objet principal la formation et le développement des compétences des personnes et structures intervenant dans le domaine du logement social. À cet effet l'AFPOLS met en œuvre des actions de formation, de professionnalisation, d'accompagnement, de conseil, d'étude ou tout autre action qui concourt au développement du professionnalisme des acteurs de l'habitat social.
- L'action de l'AFPOLS s'inscrit dans le champ de l'habitat et du cadre de vie. Elle s'adresse à toute personne physique ou morale qui intervient, directement ou indirectement, dans le domaine du logement social.

Le champ d'intervention de l'AFPOLS se caractérise par trois éléments

- Un acteur de référence dans la formation et le développement des compétences dans les métiers et les problématiques stratégiques.
- Des formations et des actions d'accompagnement de changement à haute valeur ajoutée professionnelle.
- Un levier d'accompagnement de l'évolution des personnels et des entreprises en relation avec les facteurs d'évolution du milieu professionnel.

Organes dirigeants

L'AFPOLS, structure associée de l'Union Sociale pour l'Habitat a été créée en 1972 avec un statut d'association loi 1901.

Un Conseil d'Administration paritaire de 20 membres :

- 10 membres représentant l'Union et les branches professionnelles présidé par Didier LOUBET, Directeur Général I.E.S.H La Tourangelle
- 10 membres représentant les syndicats les plus représentatifs du milieu professionnel.

Un Conseil d'Orientation et de Perfectionnement dont le Président est Antoine BREINING de la Fédération Autonome de la Fonction Publique Territoriale et des services de santé.

La pluralité des publics et des acteurs

Les organismes d'Hlm, toutes familles confondues

Une audience croissante auprès des autres acteurs de l'habitat :

- Entreprises Publiques Locales
- Acteurs du 1 %
- Collectivités territoriales sur des problématiques-métiers et les politiques de l'habitat.

La diversité des démarches

Une pluralité de démarches pour répondre à des besoins de plus en plus diversifiés :

- Des formations inter-entreprises nationales ou régionalisées sur des « thèmes expert ».
- Des séminaires et rencontres-formation, lieux d'approfondissement, d'échanges et de formalisation des pratiques professionnelles.
- Des actions sur mesure en intra.
- Des processus de formation-action et des dispositifs d'accompagnement de changement.
- Des formations qualifiantes : formation continue, demandeurs d'emploi, périodes et contrats de professionnalisation.
- Des missions de conseil en développement des compétences et ressources humaines.
- Des projets européens (dossiers EQUAL).

L'AFPOLS en quelques chiffres (en 2015)

- Plus de 12 000 personnes formées
- Près de 6 000 journées stagiaires dans les formations inter-entreprises
- Près de 1 900 jours dans des actions sur mesure en intra.
- Un chiffre d'affaire de 8,8 millions d'euros.

Les facteurs-clés de succès

- Expertise, ingénierie pédagogique et connaissance du milieu professionnel des consultants.
- Un réseau d'intervenants de haut niveau : 120 consultants formateurs experts dans les problématiques de l'habitat.
- L'innovation : 50 % de l'offre renouvelée en 3 ans.
- Des investissements pédagogiques significatifs.
- Une sectorisation commerciale par région : un contact étroit au niveau du terrain.
- La réactivité.
- L'adaptation fine des produits et des démarches aux besoins.
- Un maître mot : **la qualité**.

L'organisation et la structure

- Une équipe permanente de 37 collaborateurs
- Siège social : 9, boulevard des Italiens - 75002 PARIS
- Deux centres de formation de qualité à PANTIN et à PARIS pour les formations inter-entreprises nationales
- Une organisation par ligne de produits dans les formations inter-entreprises nationales
- Une organisation sectorisée pour les formations inter régionalisées et l'ensemble des actions intra
- Un réseau de 120 consultants-formateurs fidélisés, experts et formateurs expérimentés.

Composition du Conseil d'Administration (<http://www.afpols.fr/qui-sommes-nous/le-conseil-dadministration>)

Collège employeurs

Organisations et représentants

- L'Union Sociale pour l'Habitat - Titulaires : Antoine Galewski / Marie Maître
- Les Entreprises sociales pour l'habitat - Titulaires : Marc Lelièvre / Philippe de Nijs
- La Fédération des Offices Publics d'Hlm - Titulaires : Christophe Bouscaud / Willy Girard
- La Fédération des Sociétés Coopératives d'Hlm - Titulaire : Isabelle Roudil / Suppléant : Daniel Coruble
- L'Union d'Economie Sociale pour l'Accession à la Propriété - Titulaire : Catherine Bercy
- La Fédération Nationale des Associations Régionales - Titulaire : Didier Loubet

Collège salariés

Organisations et représentants

- Syndicat National du personnel des Société de CI - Titulaire : Daniel Desseix / Suppléant : Philippe Viollet
- Fédération des services publics CGT -Titulaire : Marc Buard / Suppléant : Pascal Robin
- La Fédération CFDT INTERCO et CFDT Construction et Bois - Titulaire : Jean-Marie Gratteau / Suppléant : Raoul Journo
- Fédération Bati-mat-tp - CFTC - Titulaire : Christian Laroche
- Syndicat National de l'Urbanisme de l'Habitat et des administrateurs de biens CFE CGC -Titulaire : Patrice Picaud / Suppléant : Michel Billard
- L'Union Syndicale des personnels du logement social FO : Jean-Jacques Baghdikian
- Syndicat National du personnel des Sociétés Anonymes (SNPHLM-UNSA) - Titulaire : Dolorès Poinot / Suppléant : Béatrice Baurain
- Syndicat National du personnel des Coopératives Hlm : Paul Michaux
- Fédération Nationale Autonome de la Fonction Publique Territoriale et des services de santé - Titulaire : Antoine Breining - Suppléant : Patrick Reich.

Le Bureau

- Président : Didier Loubet
- Vice-Président : Christian Laroche
- Secrétaire : Willy Girard
- Secrétaire-adjoint : Patrice Picaud
- Trésorière : Dolorès Poinot
- Antoine Galewski

Notre réseau de formateurs (<http://www.afpols.fr/qui-sommes-nous/les-formateurs>)

Les formateurs de l'Afpols : un élément-clé dans la qualité des formations proposées à nos clients

L'AFPOLS propose à ses clients des formations et des actions de conseil en développement des compétences à haute valeur ajoutée professionnelle dans un souci permanent de qualité. Si la qualité d'une formation dépend naturellement de multiples facteurs, il est clair que l'expérience professionnelle et le talent pédagogique du formateur constituent des éléments-clés de la réussite.

C'est la raison pour laquelle l'AFPOLS attache une attention toute particulière dans le choix de ses intervenants avec lesquels un travail approfondi est réalisé en permanence avec les consultants afin d'adapter l'offre de formation aux besoins des entreprises et de répondre de façon précise aux attentes spécifiques de chacune d'entre elles.

Les formateurs de l'Afpols : expertise professionnelle et efficacité pédagogique

Pour répondre aux besoins de clients exigeants, l'AFPOLS mobilise un réseau de 120 intervenants qui conjuguent deux qualités

essentielles : expertise professionnelle et efficacité pédagogique. De nombreux formateurs mettent leur expertise au service de l'AFOLS pour une part seulement de leur activité. Ils exercent souvent, par ailleurs, une fonction ou un métier qui leur permet de maintenir leur "capital d'expertise". Quand ils ne sont pas formateurs à l'AFOLS, ils sont avocat, juriste d'entreprise, commissaire aux comptes, directeur financier d'entreprise, urbaniste ou encore psychosociologue de métier.

Dans le domaine du Conseil en compétences et Ressources humaines, ils maîtrisent parfaitement les techniques et pratiques de management et disposent d'une réelle capacité d'écoute et d'adaptation aux problèmes posés, du fait de missions variées exercées, y compris dans d'autres univers professionnels.

Tous les formateurs de l'Afpols sont enfin et surtout ... des pédagogues confirmés

À ce titre, ils sont capables d'accompagner les changements dans les entreprises, en s'adressant à des publics très divers. Ils manifestent ainsi une véritable compétence en acte appréciée de nos clients.

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2010)

**LES CAMPUS VEOLIA :
DE L'AMBITION DANS LA FORMATION**

par

Hilaire de CHERGÉ
Ancien directeur des Campus Veolia

Séance du 18 mars 2010
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Pour revaloriser ses métiers de base (égoutiers, agents de nettoyage, conducteurs de chaudière) et améliorer ses pratiques, le groupe Veolia s'est lancé au milieu des années 1990 dans la construction d'un puissant système de formation interne délivrant des diplômes officiels. Il a démarré un premier campus près de Paris, qui a permis de trouver la bonne articulation avec l'Éducation nationale et de dépasser les résistances intérieures. Devant la qualité des résultats obtenus, il a poursuivi la réalisation de son idée dans les régions françaises et a voulu la transplanter auprès de ses filiales étrangères. Confronté à la diversité des cultures pédagogiques et des systèmes d'enseignements nationaux, il a dû en préciser le cœur identitaire et la part de liberté réservée aux dirigeants locaux. En 2010, un réseau mondial de dix-huit campus atteste de la pertinence de cette démarche, métamorphosant la vision française de départ en un atout majeur de la vitalité mondiale du Groupe.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

EXPOSÉ d'Hilaire de CHERGÉ

Le groupe Veolia existe depuis 150 ans. D'abord Compagnie générale des eaux, puis Vivendi Environnement, enfin Veolia Environnement depuis 2002, il exerce les métiers des services aux collectivités publiques et aux industriels que l'on classe aujourd'hui sous le vocable de l'environnement : distribution d'eau, assainissement, production d'énergie (chauffage), gestion de déchets et transport public. Dans son ensemble, il compte plus de trois cent mille employés, dont environ un tiers en France et deux tiers à l'étranger. Son internationalisation a commencé pour l'essentiel au cours des années 1990 et s'est accélérée durant les années 2000. Aujourd'hui, le Groupe est implanté dans soixante-douze pays.

Après avoir servi Veolia en France, en Grande-Bretagne et en Allemagne, j'ai rejoint en 2005 le Campus Veolia, filiale de formation du groupe, en tant que directeur général délégué. Je reportais à Christian Dapilly, DRH-adjoint du Groupe et fondateur de ce Campus. Un des objectifs prioritaires qui m'avait été fixé consistait à le développer à l'international. Comme je suis parti de ce qui se faisait en France depuis une dizaine d'années, je vais d'abord exposer l'origine volontariste de cette filiale, les déplacements mentaux qu'elle a provoqués chez des dirigeants comme des employés et le succès qu'elle a remporté dans notre pays, avant de montrer la manière dont nous avons réussi à en universaliser le savoir-faire.

La vision audacieuse d'Henri Proglia

Au début des années 1990, le Groupe connaissait des difficultés de recrutement sur ses métiers de base. Les candidatures qui lui parvenaient étaient surtout poussées par la contrainte du chômage. Un premier diagnostic établit que ce défaut d'attractivité était dû à la mauvaise qualité de l'image de ces métiers plutôt qu'à leur absence d'intérêt réel. En effet, des dénominations peu enthousiasmantes comme éboueur, femme de ménage, agents d'entretien d'égoûts ou agents d'entretien de chaudière, masquaient une multitude de métiers du déchet, du nettoyage industriel ou de l'énergie, souvent qualifiés, nécessitant l'emploi de machines sophistiquées et une capacité à prendre de nombreuses décisions dans l'action. Ce diagnostic a aussi fait ressortir avec force un déficit de prise en compte de ces activités par l'Éducation nationale et le système étatique d'enseignement professionnel. Ainsi, il n'y avait que deux petits cycles d'études portant sur les métiers du chauffage collectif, quasiment aucun sur ceux de l'assainissement, et absolument aucun sur ceux du transport et sur ceux de la collecte des déchets.

Ayant conscience de l'enjeu de cette situation sur la capacité du Groupe à exécuter correctement ses missions dans un contexte de responsabilités juridiques de plus en plus pesantes, le président Henri Proglia a décidé d'investir fortement dans la formation. Il s'agissait de constituer un centre de formation capable de mener des cursus complets d'enseignement à nos métiers, ainsi que de donner une reconnaissance officielle sous forme de diplôme à ceux qui les suivraient avec succès. Pour traduire avec une grande visibilité le caractère central et de long terme qu'il voulait donner à ce projet, Henri Proglia décida de construire physiquement un campus avec toutes les commodités permettant aux salariés, ou futurs salariés, d'y suivre des cycles de longue durée, par alternance, dans des conditions de vie de qualité. Témoignant de l'ampleur de sa vision, l'investissement total, réalisé en plusieurs phases, a approché les cinquante millions d'euros (trois cents millions de francs de l'époque).

Dépasser les résistances

Naturellement, cette vision innovante rencontra de vives résistances aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

À l'intérieur

Au début, plusieurs dirigeants des grandes filiales du Groupe ont rejeté l'idée avec virulence. D'une part, ils avaient le sentiment de savoir faire fonctionner correctement leurs entreprises dans les conditions existantes de formation. Bien que très limitées, elles correspondaient selon eux aux bas niveaux de qualification nécessaires et avaient l'avantage de ne leur coûter quasiment rien. Ils argumentaient également que leurs salariés, armés d'un diplôme, auraient des exigences salariales qui mettraient en péril la rentabilité de leur activité. Enfin, ils avançaient que la formation n'était pas le métier de Veolia et que le Groupe allait se disperser. Pour surmonter ces résistances, Henri Proglio a su faire preuve d'autorité.

À l'extérieur

L'initiative du président n'allait pas non plus de soi à l'extérieur du Groupe. En particulier, la volonté de développer à l'intérieur d'un groupe privé des formations habilitées à remettre des diplômes officiels dérangeait, même si plusieurs acteurs sociaux comme le conseil régional d'Île-de-France ou la chambre de commerce et d'industrie de Versailles ont tout de suite perçu son intérêt pour le développement économique général et ont été des partenaires solides de la première heure. De nombreuses discussions avec l'ensemble des institutions concernées et l'acceptation de petits changements par chaque partie ont permis d'insérer la vision de Veolia à l'intérieur d'un certain nombre de dispositifs existants comme les centres de formations des apprentis (CFA) et la formation en alternance, ainsi que de faire accepter le projet et de le coconstruire avec l'Éducation nationale, plusieurs universités nouvelles, l'ANPE, etc. Plus tard, au début des années 2000, nous avons également réussi à nous inscrire dans le cadre de la nouvelle loi sur le développement des compétences tout au long de la vie et les logiques de la VAE (Valorisation des acquis de l'expérience).

La réussite des campus français

Le premier campus Veolia a été construit près de Cergy-Pontoise, à cinquante kilomètres de Paris, et a accueilli en 1994 les premiers apprentis en alternance. Au cours des années qui ont suivi, une quinzaine de cursus diplômants, majoritairement de niveau CAP (certificat d'aptitude professionnelle) et BEP (brevet d'enseignement professionnel) ont été montés : agents de collecte, de nettoyage, etc. Des cycles courts, non diplômants, ont été également structurés dès 1996 pour répondre à des besoins plus ponctuels de formation continue. Au cours des années 2000, des cursus de niveau Bac (et mention complémentaire), licence et master ont été mis en place, avec de nouveaux partenaires tels que l'ESSEC et l'AFPA.

Au milieu des années 2000, les campus français formaient en rythme annuel environ six cents apprentis, recevaient quinze mille personnes pour des stages plus ou moins longs et délivraient plus de deux cent mille heures d'enseignement. La société Campus Veolia, à laquelle ils étaient tous rattachés, réalisait un chiffre d'affaires de trente millions d'euros. Conformément à la motivation initiale, ce développement considérable de la formation interne a amélioré l'image de nos métiers et facilité le recrutement, même s'il demeure encore parfois difficile.

Contrairement à ce que beaucoup craignaient, il a aussi contribué à une fidélisation du personnel. Cela s'explique par le fait que les salariés qui s'y sont vu reconnaître officiellement des compétences en sont généralement très heureux et éprouvent un sentiment de gratitude pour l'entreprise. La plupart d'entre eux ne cherchent donc pas spontanément à en profiter pour aller vendre leurs services ailleurs. Leur réaction naturelle consiste plutôt à appliquer au plus vite leurs nouveaux savoirs dans l'exercice de leur métier puis à demander une nouvelle formation quelque temps plus tard.

En accord avec la prévision de l'apparition d'une pression sur les salaires, les salariés ont souvent été conduits à demander une augmentation qui valorise leurs acquis. Cependant, cela n'a pas entamé les performances économiques du Groupe ni sa vitalité. D'une part,

l'amélioration de la qualité du travail issue du surcroît de compétences et de motivation a produit des économies. D'autre part, elle a permis à Veolia d'élever le niveau des standards de qualité habituellement reconnus sur le marché, facilitant ainsi son positionnement concurrentiel et la conquête de nouveaux contrats.

Enfin, le développement de ces campus est devenu un facteur considérable de cohésion et de facilitation des relations sociales dans le Groupe, car c'est un sujet de fierté pour la quasi-totalité du personnel et des syndicats.

Désir d'universalisation contre culture locale

Le succès manifeste des campus français dès le début des années 2000 plaide pour que le groupe en étendît le principe à l'international et créât dans chaque pays où il possédait une activité importante un établissement de formation équivalent. Cependant, il s'est vite avéré que ce n'était pas si facile à faire. En prenant connaissance des efforts qui avaient déjà été initiés dans ce domaine, j'ai rapidement réalisé que les éléments culturels ainsi que les structures légales et organisationnelles propres à chaque pays se dressaient comme des obstacles majeurs. Ainsi, les Américains ne pouvaient pas concevoir qu'une entreprise s'occupe de formation initiale. Notre première rencontre fut un véritable dialogue de sourds, personne ne comprenant rien de la position de l'autre. Les Allemands, à l'inverse, comprenaient très bien l'idée car elle rejoignait leurs habitudes en matière de formation en alternance, mais estimaient que leur système éducatif produisait déjà les formations appliquées dont le groupe avait besoin. Les Anglais, de leur côté, se sont saisis rapidement de notre idée mais en faisant au départ un contresens : ils ont mis sur pied ce que le milieu des grandes entreprises appelle une *corporate university*, c'est-à-dire une institution luxueuse permettant aux cadres méritants du groupe (dirigeants, cadres supérieurs, jeunes à "haut potentiel") de se rencontrer de temps en temps à l'occasion de quelques conférences faites par des célébrités.

Ce type d'expérience promettait une dépense d'énergie considérable en discussions et explications pour un résultat peu assuré. Il fallait trouver un moyen de transmettre plus efficacement notre vision. Je me suis donc attaché à identifier quelques idées fondamentales régissant notre sens de la formation, qui serviraient de référence commune aux réalisations locales, chaque pays ayant la liberté de les articuler à sa manière avec ses habitudes nationales. Pour cela, il fallait que ces idées soient aisément compréhensibles et suscitent l'adhésion partout, c'est-à-dire dans des lieux aussi différents que Rabat (Maroc), Shanghai (Chine) ou Melbourne (Australie). Avec mon équipe, nous avons fait le tri parmi tous les principes du campus français, et avons identifié sept principes à vocation universelle : quatre sur le registre de la pédagogie et trois sur celui de la gouvernance.

Quatre principes pédagogiques

Sur le plan pédagogique, nous avons fixé que la formation devait être une opportunité ouverte à tous, être conçue comme un co-investissement de la part de l'employé et de l'entreprise, viser à l'acquisition d'un savoir-faire, et être transmise autant que possible par des praticiens expérimentés de Veolia.

Une opportunité ouverte à tous

Un salarié de Veolia ou un candidat à intégrer le Groupe doivent pouvoir se former quel que soit leur âge, leur niveau de formation initiale ou le temps passé dans le Groupe. L'initiative de la demande de formation doit pouvoir provenir de l'employeur comme de l'employé. Concrètement, le respect du principe de co-investissement ci-dessous implique qu'elle soit décidée d'un commun accord.

Un co-investissement

La formation est un co-investissement de l'employé et de l'entreprise qui doit produire de la reconnaissance pour l'un et pour l'autre. Elle ne doit donc pas être appréhendée comme une contrainte par l'employé, et encore moins comme une punition, ni comme une obligation réglementaire par les patrons. De leur côté, les campus Veolia et leurs formateurs ne doivent pas se contenter de dispenser un savoir mais avoir le souci de s'adapter à leurs étudiants et de les faire progresser.

L'acquisition d'un savoir-faire et d'une autonomie

Compte tenu de la nature pratique de nos métiers, la formation vise à l'acquisition de l'autonomie du salarié dans l'exercice de son travail. Elle doit donc fournir les éléments de savoir universitaire indispensables de chaque métier, mais insister sur le savoir-faire ainsi que sur l'aptitude humaine à se gérer soi-même sur le terrain. Elle doit donc, par exemple, enseigner à prendre des décisions, à coopérer avec les autres employés et le management, ou bien encore à sentir le moment où l'on peut traiter un problème par soi-même et celui où il faut faire appel à d'autres. Pour cela, nous avons besoin de formateurs qui aient de l'expérience. Le quatrième principe l'explique.

Veolia formateur de Veolia

Ayant conscience que l'expérience se trouve principalement auprès des personnels en activité, les filiales opérationnelles de Veolia se doivent de mobiliser comme formateurs les meilleurs employés. En pratique, je note que c'est assez facile car les salariés expérimentés critiquent volontiers la formation qu'ils ont eux-mêmes reçue et sont très heureux de pouvoir former des gens selon ce qui leur semble réellement pertinent.

Trois principes de gouvernance

En termes de gouvernance, trois idées ont été retenues : l'intégration des patrons des filiales locales dans le conseil d'administration, la construction physique d'installations et d'équipements propres à Veolia, ainsi que la constitution d'un conseil pédagogique.

Intégrer les patrons locaux dans le conseil d'administration

Pour traduire dans la gouvernance des campus Veolia leur objectif central de service aux filiales, les conseils d'administration des campus doivent intégrer les patrons des filiales locales. Compte tenu des différences d'appréhension de l'utilité de la formation et de la légitimité à en faire au sein de l'entreprise, les dirigeants locaux sont parfois difficiles à convaincre, mais on y arrive...

Monter un conseil pédagogique

Pour orienter le mieux possible la formation dispensée, mais aussi les personnels qui viennent s'y former ainsi que ceux qui viennent enseigner, chaque campus doit posséder un conseil pédagogique composé de représentants des métiers du Groupe, de membres de la direction des ressources humaines, et éventuellement de membres des institutions extérieures d'éducation avec lesquels il coopère.

Construire physiquement des bâtiments

Parce que les campus ont vocation à manifester clairement l'implication de Veolia dans la formation, nous tenons à ce que le groupe possède, au moins en partie, ses propres bâtiments et installations. C'est évidemment aussi un moyen d'adapter plus facilement à nos besoins la formation que nous y dispensons. Comme le financement n'est pas assuré complètement par l'organe central de Campus Veolia, et exige la participation des filiales locales, cela impose

une nouvelle fois de convaincre leurs dirigeants de l'intérêt de la démarche, ce que nous considérons comme une saine contrainte, et de mobiliser tous les partenariats et financements extérieurs possibles.

Un succès global mais contrasté

La définition de ces principes a donné une forte dynamique à l'expansion des campus à l'étranger quoique de manière contrastée. Les Tchèques, par exemple, se sont aisément glissés dans notre projet et l'ont mis en oeuvre sans grande difficulté, probablement grâce à une forte culture des métiers qui les rendait très réceptifs à notre démarche. Les Américains, de leur côté, ont encore du mal, et nous n'avons réussi à en mettre en place que dans quelques zones territoriales, comme Chicago ou Indianapolis, déjà sensibilisées à ce type de formation interne par les rares entreprises américaines qui le pratiquent également, comme McDonald's ou Lilly. En Allemagne, nous n'avons pas encore trouvé la solution. Au final, entre 2005 et 2009, nous avons ouvert dix-huit centres dont une dizaine a atteint un haut niveau de maturité. En 2009 plus d'un million d'heures de formation y ont été dispensées. Preuve de la qualité de la réalisation et de l'intérêt de ce modèle de formation, trois chefs d'État et une douzaine de ministres de divers pays sont déjà venus visiter nos réalisations et valoriser notre action.

Parfois le succès a dépassé nos espérances. C'est notamment le cas de la situation britannique. Après le démarrage raté que j'ai exposé plus haut, l'affaire s'est retournée radicalement. Elle mérite qu'on s'y arrête.

L'éblouissant développement britannique

Après la réalisation hors sujet de la *corporate university*, nous avons nommé un chef de projet anglais et lui avons fait d'abord passer du temps dans le campus français fondateur afin qu'il expérimente par lui-même notre idée et puisse se l'approprier. Une fois reparti chez lui, il a commencé à chercher le bon interlocuteur dans les ministères britanniques. Un jour du début de l'année 2006, il m'a téléphoné en m'expliquant qu'il était avec une certaine Mrs Chadwick, la responsable du *Learning Skills Council*, une administration du ministère de l'Éducation créée seulement quelques années plus tôt par Tony Blair pour s'occuper de la formation technique. Ce domaine avait été complètement dévalorisé en Grande-Bretagne au cours des vingt dernières années au point de disparaître presque complètement, et elle se proposait de venir nous rencontrer rapidement pour mieux comprendre notre vision. Quatre jours après, elle a passé un jour et demi à découvrir ce que nous faisons et à être attentive au sens que nous lui donnions. À l'issue de sa visite, elle a fait en quelques minutes une synthèse orale remarquable, confirmant son intérêt et nous informant qu'elle disposait d'un budget relativement important pour relancer ce type de formation. Deux mois après, elle a monté un programme de relance de l'apprentissage qui s'accordait bien avec la culture britannique. Si nous acceptions de nous inscrire dans sa dynamique, elle était prête à nous financer à des niveaux dépassant le million de livres sterling par an. Notre projet a alors pris une envergure qui, à certains égards, a dépassé celle qu'il a en France. Ainsi, la procédure d'obtention de diplômes par *NVQ (National Vocational Qualifications)*, l'équivalent anglais de la VAE, a permis de reconnaître les aptitudes de près de 10 % de nos employés d'outre-Manche. En 2009, plus de deux cents apprentis ont été formés par alternance et ont reçu leur diplôme en présence du Premier ministre, Gordon Brown.

DÉBAT

Un intervenant : *Êtes-vous les seuls à avoir bénéficié des financements britanniques ?*

Hilaire de Chergé : Non. McDonald's, par exemple, s'est vu soutenir en même temps que nous. Le but de Mrs Chadwick était de relancer globalement la formation professionnelle. Elle s'est appuyée sur toutes les entreprises qui étaient prêtes à avancer dans cette direction. Au début, il n'y en avait que quelques-unes, maintenant elles sont plus nombreuses.

Int. : *Vous regrettez de ne pas avoir réussi à ouvrir de campus en Allemagne alors que l'état performant de son système de formation technique les rend inutiles. Est-ce un objectif en soi que d'en ouvrir dans tous les pays ?*

H. de C. : J'ai souligné dans l'exposé que nos salariés français étaient globalement très fiers de ce que Veolia faisait avec ses campus. Cette fierté est partagée dans le monde entier. C'est devenu une marque de fabrique du Groupe que nous utilisons dans notre communication. L'absence de campus allemand conduit nos salariés de ce pays à se sentir délaissés, même s'ils savent que c'est plutôt à l'honneur de leur pays.

Le temps pour convaincre et trouver l'entrée

Int. : *Entre le lancement de l'idée par le président Proglia et la première réalisation, combien de temps cela a-t-il pris ?*

H. de C. : Environ trois ans, le temps pour l'équipe initiale de traduire plus concrètement cette vision, de mener à bien le projet immobilier, mais aussi de trouver les bons interlocuteurs dans les ministères et les branches professionnelles, et de monter les premiers diplômes et partenariats pédagogiques.

Int. : *Les branches professionnelles étaient-elles ouvertes à votre idée ?*

H. de C. : Oui, car cela valorisait leurs métiers, mais cela a pris tout de même un peu de temps pour bien se comprendre.

Int. : *Continuez-vous à ouvrir des campus en France ?*

H. de C. : Oui. Au cours des dernières années, nous en avons ouvert cinq (près de Lille, de Lyon, de Tarbes, en Provence-Alpes-Côte d'Azur et dans le grand Ouest), en plus du campus Île-de-France de Jouy-le-Moutier. Le principe étant dorénavant bien connu et accepté par la plupart des personnes et des institutions concernées, le montage se fait assez facilement quand le besoin est manifeste. Il reste parfois quelques difficultés pour répliquer les modalités de financement, certains conseils régionaux se montrant plus réticents que d'autres.

L'extension des formations et leur évaluation

Int. : *Au regard de la problématique française de l'insertion des personnes sans diplômes et souvent en situation d'errance, votre initiative de formation et de qualification sur des métiers qui rebutent souvent les personnes mieux socialisées suscite l'intérêt. Pour le recrutement de vos apprentis, travaillez-vous avec les entreprises d'insertion ?*

H. de C. : Pour satisfaire nos besoins de recrutement et malgré nos efforts d'image, nos métiers restent méconnus du grand public, si bien que nous devons souvent aller chercher des personnes qui n'ont pas pu s'insérer ailleurs : l'apprenti qui entre dans nos cycles de CAP a en moyenne vingt et un ans et entame son deuxième CAP, le premier n'ayant pas débouché sur un emploi, et parfois son troisième. Un certain nombre de ces personnes ont transité par des organismes d'insertion qui les ont menées à un niveau de discipline de vie (capacité à être

présent à telle heure, savoir se présenter, etc.) qui les rend aptes à se glisser dans nos contraintes et leur permet d'être sensibles à la perspective de contrat à durée indéterminée. Nous travaillons notamment de manière très satisfaisante avec l'EPIDe (Établissement public d'insertion de la Défense), l'organisme d'insertion du ministère de la Défense qui nous envoie des dizaines de personnes chaque année, et avec les écoles de la deuxième chance. De nombreuses missions locales ou associations locales d'insertion nous envoient aussi régulièrement des candidats.

Int. : *Avez-vous mis en place des formations pour les dirigeants ?*

H. de C. : Nous avons mis en place un séminaire pour dirigeants et des parcours de management pour les cadres. Je ne pense pas que nous soyons particulièrement originaux sur ce plan par rapport à d'autres grandes sociétés. Outre leur intérêt propre d'enseignement, ces formations ont aussi l'avantage de permettre aux grands cadres du Groupe de connaître les campus de l'intérieur, et de les apprécier.

Int. : *La formation permanente du Groupe est-elle maintenant effectuée en totalité dans les campus ?*

H. de C. : Non, et ce n'est d'ailleurs pas un objectif. Les campus captent environ un tiers du budget de formation total du Groupe.

Int. : *Puisque vous remettez des diplômes officiels, il serait logique que vous formiez aussi des gens qui ne seraient pas membres du groupe Veolia ni encadrés par le Groupe dans le cadre de la formation en alternance. Le faites-vous ?*

H. de C. : En France, notre reconnaissance par le ministère nous oblige statutairement à ouvrir nos formations au-delà du Groupe. En pratique, cela arrive peu parce que les places, encore trop peu nombreuses, sont saturées par notre demande interne. Cela dit, nos concurrents ne nous font pas spécialement de demandes. À l'étranger, nous formons parfois le personnel de certains de nos prestataires.

Int. : *Certaines grandes entreprises qui se sont construit un puissant système de formation interne mettent en valeur leurs collaborateurs qui sont ensuite partis ailleurs. Danone entretient un réseau de ses anciens. Michelin en tire argument pour communiquer sur la qualité de sa formation. Quel est votre avis sur ce sujet ?*

H. de C. : Ce n'est pas jusqu'ici notre culture. Pour le moment, notre préoccupation exclusive, c'est la formation de notre personnel pour mieux faire notre travail. Nous n'avons donc pas mis en place de politique particulière pour tirer avantage de ce genre de situation.

Int. : *Comment Veolia évalue-t-il la performance de son système et le profit qu'il en tire ?*

H. de C. : Sur un plan formel, nous utilisons des méthodes classiques d'évaluation en questionnant immédiatement ceux qui sortent d'une formation pour savoir s'ils l'ont appréciée et en comptabilisant le nombre de diplômes décernés. L'organisation de la gouvernance qui intègre les patrons des filiales permet d'avoir aussi une évaluation "business" très directe car ils font part sans grande réserve de leur satisfaction ou de leur mécontentement. Ils ont d'ailleurs le pouvoir d'arrêter une formation.

Conviction, pratique et théorie

Int. : *Ce projet met en jeu toutes sortes de réalités : les savoirs à enseigner, la pédagogie, les équipements, le rapport aux cultures locales et aux institutions existantes d'enseignement, la forme d'intégration des campus à l'intérieur du Groupe, etc. Ceux qui ont mené le projet des campus, vous-mêmes, vos prédécesseurs et ceux qui l'ont initié et suivi au sein de la direction du Groupe, se sont-ils appuyés sur une vision théorique ou ont-ils construit le projet au fur et à mesure de son avancée et des problèmes à résoudre ?*

H. de C. : Je ne sais pas bien ce qu'est une vision théorique...

Int. : *Je dirais que c'est une pensée globale qui nomme les réalités dont elle s'occupe et les articule rationnellement entre elles. C'est une sorte de plan d'architecte des concepts.*

H. de C. : Au début, il y avait une vision très forte d'Henri Proglio sur le caractère incontournable de quelques thèmes comme la production de reconnaissance ou l'implication des personnels d'encadrement des filiales. Était-elle issue d'une réflexion mûrie et élaborée ? Oui, sans aucun doute. D'une pensée théorisée et rationalisée ? Je ne le pense pas. À mon avis, elle relevait plutôt d'une forme de certitude intérieure issue de son expérience des hommes. Quoi qu'il en soit, elle donnait une ligne directrice globale. Dans le détail, les multiples choix ont été effectués au fur et à mesure que les questions se posaient en s'appuyant pour une part sur le bon sens de ceux qui menaient les opérations, et pour une autre part sur des savoirs théoriques : on a ainsi tenu compte de la théorie des diplômes, de celle de la formation tout au long de la vie, ou encore de celle du retour sur investissement forgé par les spécialistes universitaires. Au cours des années, les frottements entre ces diverses sources et les adaptations des unes aux autres ont fait un ensemble très dense et solidement relié au système français de formation, ce qui lui a conféré beaucoup de force.

Int. : *Mais cela le rendait attaché à la situation française, et donc, sans doute peu universalisable...*

H. de C. : En tout cas, cela a exigé que l'on prenne du temps pour repérer ce qui était propre à la réalité de notre pays et ce qui était probablement valable pour tout le monde. C'est de ce travail de déconstruction/reconstruction que sont issus les principes que j'ai exposés.

Le dur, le mou et l'universalisation

Int. : *La plupart des métiers de base de Veolia sont de nature technique et font appel à des connaissances de physique ou de chimie valables dans toute la nature : les lois de la combustion du mazout ou du charbon pour les chaudières ou les lois de l'hydraulique pour les réseaux d'alimentation en eau, par exemple. Ces connaissances relèvent de ce que j'appelle le dur, en ce qu'elles sont indépendantes des individus et s'imposent rigoureusement. Normalement tout technicien, quelle que soit sa culture, le sait et l'accepte. Cela me semble donc être un atout majeur dans votre dynamique d'universalisation. En revanche, les modalités pédagogiques relèvent de ce que j'appelle le mou, en ce qu'elles sont très dépendantes des cultures : les Français ont l'habitude de noter et classer les enfants selon de multiples critères dès le primaire voire la maternelle, alors que les Suédois refusent absolument de le faire avant treize ou quatorze ans. Un individu d'une culture donnée n'acceptera bien une pédagogie que si elle est suffisamment en accord avec ses habitudes.*

H. de C. : Votre distinction entre le dur et le mou et leur relation à l'universel recoupe bien notre expérience. Ainsi, nous avons conçu une salle qui montre aux étudiants le fonctionnement de la pression hydraulique au moyen de divers tuyaux et vannes transparents. Nous la reproduisons sans hésiter dans tous les pays du monde, car les techniciens en réseau d'eau s'y sentent à leur aise quelle que soit leur culture : elle exprime très bien leur réalité. En revanche, nous ne cherchons nullement à imposer une pédagogie au professeur. Il est libre de mener les choses à sa manière. Certains préfèrent enseigner par la répétition, d'autres par la compréhension. Certains s'appuient sur des documents communs, d'autres fabriquent leur propre support.

Int. : *Avez-vous été tenté d'imposer une pédagogie ?*

H. de C. : Non. En fait, même dans un espace culturel homogène comme la France, nous n'en imposons pas parce que nous tenons fermement au principe selon lequel les principaux formateurs se doivent d'être les praticiens de l'entreprise les plus expérimentés. Si nous voulons ces personnes, il faut accepter qu'elles enseignent à leur manière.

Int. : *Sollicitez-vous beaucoup les seniors dans ces formations ?*

H. de C. : Oui. Prenons le cas du campus de Cergy-Pontoise. Sur les quatre-vingts formateurs à temps plein, un quart sont des préretraités très actifs qui sont heureux de finir leur carrière en transmettant leur expérience.

Int. : *Qui sont les autres formateurs ?*

H. de C. : Une partie est constituée de personnes issues de l'Éducation nationale ou de cabinets de consultants que nous avons recrutés pour bénéficier d'une compétence spécifique qu'ils y ont acquise, et une autre par des cadres moyennement expérimentés (âgés de 30 à 40 ans en moyenne) qui viennent acquérir dans leur poste de formateur les qualités de rapports humains nécessaires à une activité de manager qu'ils iront ensuite pratiquer dans des postes opérationnels. Nous estimons en effet que l'acte de formation est en lui-même une très bonne formation pour le management.

Int. : *Le développement à l'étranger a-t-il produit un retour d'expérience utile à la situation française ?*

H. de C. : Certains centres étrangers ont développé rapidement le *e-learning* parce que c'était une technique déjà couramment utilisée par les institutions de formation de leur pays. Nous nous en sommes inspirés. D'autres appréhendaient spontanément la formation des salariés sous l'angle d'un parcours de développement personnel. Cela nous a aidés à briser la focalisation sans doute excessive de la culture française sur la marque que constitue le diplôme. Mais je pense que le principal bénéfice de la confrontation avec l'étranger a été l'obligation de purifier le cœur de notre projet : cela a produit une clarification sur notre positionnement qui est aussi utile en France.

Présentation de l'orateur :

Hilaire de Chergé : polytechnicien et docteur ès sciences de gestion ; acteur engagé au service de la promotion et du développement de la formation professionnelle, il a dirigé le réseau des centres de formation du groupe Veolia, et est également trésorier national d'Opcalia, membre du comité exécutif du Club Européen des Ressources Humaines (EChr) et de l'Association mondiale des universités d'entreprise (Global CCU).

Diffusion mai 2010

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment diriger un organisme de formation aujourd'hui ?

- Partie II -

- **Diriger un organisme de formation, qualité de la formation..... pp. 20-95**
 - Le mauvais combat pour la qualité de la formation. Manifeste pour une qualité réelle...
Bernard Masingue, *Entreprise & Personnel* (www.entreprise-personnel.com), 2016
 - L'impact de la réforme : les organismes de formation témoignent
Défi Métiers (www.defi-metiers.fr), 2015
 - Modélisation du système de pilotage d'un organisme de formation
Rémi Renauld et Daniel Roy, *Enim* (www.enim.fr), 2010
 - Le marché de la formation professionnelle continue à l'épreuve de l'enjeu de la qualité
France Stratégie (www.strategie.gouv.fr), 2015
 - La réforme à l'heure de la qualité
Centre Inffo (www.centre-inffo.fr), 2015
 - Qualité : les organismes de formation sont-ils prêts ?
Anne Barriet, *Actuel RH* (<http://www.actuel-rh.fr>), 2016

LE MAUVAIS COMBAT POUR LA QUALITÉ DE LA FORMATION

Manifeste pour une qualité réelle...

Bernard Masingue

Les instances paritaires de la Formation Professionnelle, à la suite d'un décret des services de l'État, viennent de publier 21 indicateurs pour la qualité de la Formation Professionnelle.

La question, la seule qui vaille, est de savoir si ces indicateurs vont permettre d'aider à la « qualité de la formation ».

Je ne le pense pas. Pourquoi ?

Trois raisons essentielles :

1. Ces indicateurs ne sont pas nouveaux. Ils sont connus et publiés sous diverses formes depuis longtemps sans avoir su produire leurs effets.
2. On se trompe de méthode : les méthodologies utilisées pour définir les critères de qualité retenus par les partenaires sociaux pour ces 21 indicateurs s'appuient sur les démarches de la « qualité industrielle », celle de la production de « produits » : conçus en amont, réalisés sur la base d'un cahier des charges assurant la conformité de la production par rapport à la commande, évalués par rapport à cette conformité.¹
3. Mais la formation n'est pas un produit industriel. Elle est essentiellement une « prestation de service », laquelle se caractérise, comme toute prestation de service, par deux réalités incontournables :
 - Pour une bonne part, elle se crée, se produit et meurt en même temps qu'elle se réalise.
 - Elle comporte nécessairement une co-construction entre le prestataire et le bénéficiaire ; c'est-à-dire ici l'apprenant. C'est la condition pour que celui-ci porte bien son nom...

¹ Cette « qualité industrielle » a obtenu, pour la fabrication des produits -par exemple dans l'automobile- des résultats impressionnants et il n'est pas question ici de la dénigrer...

Cette réalité de la « formation-prestation de service » induit une conclusion d'évidence : sa qualité ne peut se résumer à sa seule conformité aux critères définis en amont.

Que l'on ne nous fasse pas le procès, pour autant, de nous en désintéresser : la préparation de l'action, son cahier des charges, le choix de ses prestataires sont incontournables. Ils doivent être respectés. Mais ces impératifs ne sont ni suffisants ni surtout les plus problématiques. Aujourd'hui, en 2016, dans l'état des pratiques de formation dans les entreprises (et ailleurs) ils ne sont pas majoritairement les responsables des non-qualités observées. Ni la cause des absences d'efficience de la formation professionnelle. Les carences coutumières se situent essentiellement ailleurs.

Expliquons-nous. Pour plagier Michel Crozier : de même que l'on ne change pas la société par décret, on ne change pas non plus la formation par décret et par les indicateurs qui vont avec...

La qualité d'une prestation de formation doit par contre s'appuyer sur trois principes essentiels :

1. La contribution impérative du « co-investisseur » qu'est l'apprenant dans sa formation, sa conception, sa réalisation. Sans cette contribution, pas de qualité (et pas d'efficacité). Rappelons-nous l'une des grandes leçons de Bertrand Schwartz : « l'adulte ne se forme que si il a intérêt à se former ». Concrètement cela veut dire qu'il faut sortir, en formation d'adulte, des conceptions strictement « scolaires » et savoir organiser la contribution de celui qui se forme au processus de son apprentissage. Entre parenthèses cela permettrait de faire l'économie de beaucoup de formations bien conformes formellement à leur cahier des charges mais ne servant à rien faute de l'intelligence participative de l'apprenant. Et dépasser ainsi les formations pensées pour lui mais sans lui...
2. Dans cet esprit, la qualité de la formation-prestation de service peut s'appuyer, certes, sur des indicateurs mais des indicateurs « négociés » entre acteurs concernés et en particulier l'incontournable apprenant. Pas seulement au niveau des appareils entre apparatchiks, mais pour **chaque** action de formation. C'est la condition nécessaire pour viser effectivement un apprentissage réel². Et ce n'est pas compliqué de le faire.
3. Le juge de paix de toute formation professionnelle est sa contribution à des apprentissages réinvestis dans et pour la situation de travail (ou la situation sociale). C'est la condition pour qu'elle contribue à la performance sociale et économique des personnes et des organisations. C'est donc savoir et vouloir évaluer là où on peut évaluer. L'excuse de « on ne sait pas faire » est aujourd'hui inadmissible.

² Relire à ce sujet le formidable article de François Vidal dans *Éducation Permanente en 1996 (!)*.

Car, en 2016, la formation professionnelle et continue a assez d'histoire, d'expérience et de maturité potentielle pour dépasser les modèles simplistes. Et rentrer dans « le dur » des questions... Quel formidable objet de négociation entre tous les acteurs de la Formation Professionnelle (Partenaires Sociaux mais aussi Producteurs et Acheteurs de Formation) que de déterminer ensemble -et en responsabilité- des conditions de la qualité de la Formation-prestation de service ! D'autant que celles-ci auraient en plus un énorme avantage : elles peuvent simplifier considérablement les processus de contrôle et réduire les bureaucratisations que chacun peut constater. Sans parler de celles qui risquent d'arriver...

Dans cette ambition et dans ce contexte (qui peut devenir si on le veut un contexte d'optimisme), quelques conditions préparatoires pour agir « utile » me semblent devoir être précisées :

1. Sortir de la confusion entre « qualité des Organismes de Formation » et qualité de « l'action de formation ». Trop souvent, sous prétexte de parler de l'une on parle de l'autre... Ici, une affirmation s'impose : la formation professionnelle est devenue un marché et il est normal de protéger le « consommateur » (surtout quand il s'agit des ménages ou des PME/TPE) contre les tentations, digitales ou pas, des sirènes du marché... D'ailleurs les Branches professionnelles (dont celle essentielle de la formation professionnelle) s'y emploient. Elles cherchent à y faire leur police et, globalement elles s'y emploient plutôt bien... (par exemple avec la certification OPQF). Il est normal, également, que les pouvoirs publics (nationaux, régionaux, locaux) cherchent à fiabiliser leurs achats de formation. Ils disposent déjà et depuis un certain temps des instruments pour cela... Mais soyons bien clairs : toutes les garanties sur les organismes de formation ne garantissent en rien la qualité opérationnelle de l'action de formation qui sera mise en œuvre : on l'a vu, il s'agit d'une « autre » qualité.
2. Il serait quand même temps de sortir du principe vieux comme la Loi de 1971 de « méfiance a priori » sur les Organismes de Formation. Et donc passer d'un contrôle « a priori » actuel à un contrôle « a posteriori ». Et, dans cette nouvelle configuration, savoir sanctionner et punir durement quand se constate une pratique inacceptable ou délinquante. En le faisant savoir... De cette manière on gagnerait en efficacité et on réduirait un bon pan de la bureaucratie des procédures sans nuire, bien au contraire, au respect déontologique des pratiques... Pourquoi pas, à ce sujet, transformer le Groupe de Contrôle de la Délégation à l'Emploi et à la Formation Professionnelle en Inspection de la Formation Professionnelle ? (avec un effectif très réduit mais qualifié et habilité à sanctionner).
3. Mettre les OPCA à leur place... C'est-à-dire de ne pas leur demander de faire ce qu'ils ne savent pas faire. Leur métier de base est de financer des actions de formation en intelligence et en conformité avec les lois et les règles. Leur demander d'apprécier la pertinence et la qualité d'une action de formation est en dehors de leur champ de compétences. Exigeons plutôt qu'ils fassent mieux ce qu'ils savent faire... Et d'ailleurs, puisqu'on parle de Qualité, intéressons-nous à la qualité des OPCA-Prestataires de service... en particulier pour co-construire leurs procédures avec leur « système client » (c'est-à-dire les entreprises et les salariés) et non pas sans eux. Voilà un beau chantier ! Et celui-là concerne au premier chef les structures paritaires qui régissent la formation professionnelle...

Pour conclure

Au final de ce texte on doit se demander pourquoi, aujourd'hui, demeure en nombre d'endroits -et en particulier chez les décideurs publics et privés- une déconsidération non pas de la Formation Professionnelle en tant que telle, mais des manières dont elle est pilotée et administrée. Et aussi des questions sur les résultats qu'elle obtient.

Plutôt que de se couvrir de cendres, proposons des pistes d'actions concrètes :

1. Investir dans l'exigence de professionnalisation des acteurs de toute la chaîne de la formation. Les Formateurs bien sûr, en priorité, mais pas qu'eux. Directeurs ou Responsables de Formation sont des métiers -et pas uniquement des emplois- lesquels ne se pratiquent pas seulement en étant bon gestionnaire. L'ingénierie de Formation, l'ingénierie pédagogique, le pilotage d'une politique de Formation sont des expertises indispensables à ces métiers. Car ce sont des métiers exigeants... qui dépassent largement l'ingénierie financière trop souvent considérée comme la mécanique ultime. Sans oublier les indispensables compétences des partenaires sociaux et des acteurs publics, acteurs significatifs des pratiques en place et de leur permanence...
2. Mettre en œuvre -on l'a vu- des démarches de qualité de service plutôt que de qualité industrielle. L'exigence de l'apprenant comme acteur de sa formation fera progresser tout le monde...
3. Et enfin accepter d'affronter la complexité « générique » de la Formation : « C'est quoi apprendre ? Comment j'apprends ? Comment savoir qu'il apprend ? ». La « sur-qualité » d'administration et de gestion de la Formation Professionnelle (ce que certains appellent le luxe de la tuyauterie) dissimule un simplisme dans les conceptions et les conditions d'apprentissage. Ce simplisme a un coût, personnel, social, économique. Et c'est la gestion de la complexité qui est économe.

Aujourd'hui, à l'aube de 2017, l'expérience acquise, depuis bientôt 50 ans, tant par les réussites que par les échecs de cette grande ambition de la Formation Continue n'a pas tant besoin d'enveloppes budgétaires nouvelles, ni de nouvelle Loi. Mais simplement d'une volonté partagée d'efficience.

Bernard Masingue

Partenaire d'Entreprise&Personnel

Réagir sur bmasingue@entreprise-personnel.com

L'impact de la réforme : les organismes de formation témoignent

Mis à jour le 02 Septembre 2015



© Fotolia

Afin de mieux appréhender l'impact de la réforme professionnelle sur les organismes de formation, Défi métiers a organisé des rencontres avec une vingtaine de structures qui se sont librement exprimées.

Présentation de la démarche et premiers échanges

Afin de mieux appréhender l'impact de la réforme professionnelle sur les organismes de formation (OF), Défi métiers a organisé des rencontres avec une vingtaine de structures qui se sont librement exprimées. La mise en place du **compte personnel de formation**, la conviction émergente de la nécessité d'enrichir les compétences des OF pour mieux adapter l'offre de formation et développer leur activité étaient au cœur des débats.

Entre mars et avril 2015, Défi métiers a organisé trois réunions d'échanges de 2 à 3 h avec une vingtaine d'organismes de formation (OF). Bien que ces derniers, invités à l'issue du rendez-vous de l'orientation et de la formation organisé par Défi métiers le 10 février, ne constituent pas un échantillon représentatif des organismes de formation franciliens (majorité de structures privées dont la moitié comptent plus de 50 et jusqu'à 2 000 formateurs), il nous a semblé intéressant de rendre compte de leur réflexion et de leurs préoccupations à l'heure de la mise en œuvre de la loi du 5 mars 2014.

Deux thèmes majeurs sont spontanément abordés par chacun des groupes. L'un, concernant le court terme, porte notamment sur le **compte personnel de formation** (CPF), sa mise en œuvre, son financement, les listes éligibles ; l'autre, à moyen terme, porte sur les adaptations métier engendrées par la réforme, notamment les **compétences à acquérir ou à renforcer par les OF**.

Diverses stratégies sont envisagées portant sur la diversification et la modularisation de l'offre, ou

encore la certification de l'OF. D'après les échanges, la période de changement engendrée par la réforme est empreinte d'incertitudes et d'attentisme de la part des financeurs (entreprises et OPCA), remettant en cause nombre d'actions de formation et par conséquent l'accès à la formation de bon nombre de personnes. La pérennité de nombreux OF est également remise en cause.

Quand les OF évoquent la réforme du 5 mars, ils débattent surtout de la mise en œuvre du compte personnel de formation (CPF). Ce dispositif leur apparaît ambitieux et intéressant car « *il met la personne au centre du système* ». De ce fait, celle-ci devient un apprenant actif car elle suit une formation qui correspond à son besoin, ce qui présente l'avantage, non seulement de renforcer sa responsabilité, son implication et sa motivation mais aussi d'optimiser les fonds dédiés à la formation.

Cependant, les OF regrettent que le calendrier de mise en œuvre de la réforme ne prenne pas en compte le temps d'appropriation nécessaire aux divers acteurs, entraînant un manque de lisibilité (opacité de l'élaboration des listes, financement méconnu) qui fait obstacle à sa mise en œuvre. Le nombre de professionnels mobilisés et la charge de travail engendrée, nécessitent un calendrier mieux adapté, moins rapide, moins précipité.

Dans ce contexte morose qui fragilise la situation financière des OF, les recrutements sont en général freinés voire remis en question. De plus, il semble qu'une réduction du volume de formation soit à prévoir, entraînant une réduction du prix de vente des formations (parallèlement à une exigence de qualité croissante). De plus, les OF doivent faire preuve de capacités d'adaptation, pas toujours possibles ni faciles selon les cas. Des partenariats sont envisagés afin de proposer une offre plus diversifiée et d'optimiser les charges (mutualisation des plateaux techniques). Pour la plupart, la réforme nécessite de diversifier et « *remarketer* » leur offre de formation et de renforcer l'accompagnement des individus comme des entreprises. Dans ce rôle, les OF manquent actuellement de repères fiables pour le moment. Enfin, leurs activités commerciales et de conseil devraient se développer.

Pour le moment, il semble que la complexité du système français de formation ne fasse que croître « *maintenant c'est plus compliqué, c'est même une usine encore à gaz* », limitant par conséquent le recours à la formation notamment des plus démunis en qualification, ce qui est inverse à l'objectif visé par la loi

La mise en œuvre mouvementée du Compte personnel de formation

Bien que 2% seulement de la collecte formation soient dédiés au CPF, les échanges portant sur l'impact de la réforme sur les OF ont concerné en grande partie ce dispositif. En effet, celui-ci apparaît déstabilisant. D'une part, il donne accès à certaines formations dites éligibles qui ne correspondent pas à la demande des entreprises, d'autant que la durée de ces formations est souvent longue (minimum 650 à 1 200 h) et de ce fait difficilement accessibles pour les salariés en poste. Certains OF avancent que « *la loi, au travers du CPF, a rajouté un autre financement au bénéfice des demandeurs d'emploi mais pas des salariés* ». D'autres questionnent : « *est-ce que des formations diplômantes sont une solution pour résoudre le chômage ?* ».

Désormais, l'obligation d'investissement remplace l'obligation fiscale [1], véritable « *changement de paradigme* » que ni les entreprises ni les bénéficiaires n'ont encore bien compris. Les OF se trouvent donc « *confrontés au vide* », « *Il y a beaucoup d'inconnu même dans les institutions, les OPCA par exemple, on ne sait pas comment s'y prendre* ». Pour preuve, le faible nombre de dossiers formation validés au premier trimestre 2015.

Aux dires des OF, la mise en œuvre du CPF rencontre des difficultés de deux ordres :

- techniques car les bénéficiaires peinent parfois à accéder au site du CPF (difficulté d'enregistrement du mot de passe, etc.)
- procédurales car les processus de financement ne sont pas stabilisés : « rien n'est figé dans le marbre, beaucoup d'allers-retours. Les règles ne sont pas claires et pas cohérentes d'un OPCA à l'autre. Elles se construisent au fur et à mesure », aucune lisibilité des abondements pour le moment. Enfin, « les OPCA sont difficiles à joindre, une heure d'attente en moyenne », ce qui « allonge le temps de traitement d'un dossier » et complexifie l'ingénierie financière. A ce sujet, trop « peu de dématérialisation avec les OPCA » est regrettée, ce qui permettrait pourtant d'alléger le traitement des dossiers. Résultat : « les dossiers sont en attente de réponse depuis janvier 2015 ».

Par ailleurs, les OF ont le sentiment que le CPF prend le pas sur les autres dispositifs tels les emplois d'avenir ou la POE collective, qui seraient ainsi moins financés. Ils se demandent comment les bilans de compétence seront financés ?

Une contradiction avec l'esprit de la loi est relevée : alors que la loi est censée favoriser les publics de faible qualification (« tout en maintenant l'accès des autres publics mieux pourvus »), ces publics sont les moins bien informés et les moins autonomes. L'absence de communication par la DGEFP qui « perdure depuis mi-avril 2013 » est remarquée.

Dans ces conditions, le droit individuel à la formation (DIF) est fort regretté, notamment le DIF prioritaire établi par certaines branches « qui répondait plutôt à des intérêts partagés employeurs/ salariés ». Avec philosophie, certains OF avancent que « comme pour le DIF, le CPF ne décollera que dans quelques années ». Ils prédisent que « les règles du CPF vont s'infléchir en termes de durée ou d'éligibilité » et conseillent « il est urgent d'attendre ».

[1] La logique de responsabilisation des entreprises ne semble pas prise en compte

[2] R. Descamps (2012) : "Avec un taux d'accès de 6,5 % en 2010, le DIF n'a pas remporté le succès escompté. De plus, la durée moyenne des formations stagne autour d'une vingtaine d'heures. Le manque d'information et d'accompagnement des salariés peut expliquer son faible développement. En effet, l'existence d'un droit individuel ne suffit pas à en susciter l'usage ; le contexte, qui détermine les conditions défavorables ou non de son application, reste décisif." in *Bref du Cereq, Le DIF, la maturité modeste*

Les obstacles majeurs à la mise en œuvre du CPF

D'après les organismes de formation, le recours au Compte personnel de formation (CPF) rencontre non seulement une difficulté d'ingénierie financière qu'ils commencent à appréhender (multiples financeurs) mais aussi deux nouveaux obstacles : la **contrainte des listes éligibles** et la **validation du dossier de formation** par un Conseiller en évolution professionnelle (CEP).

La pertinence des listes éligibles en question

Les listes éligibles sont élaborées par les partenaires sociaux. L'instabilité de ces listes soumises à

remaniement ainsi que leur élaboration sont vivement discutées. Elles sont le résultat « *de bras de fer entre partenaires sociaux* » avancent certains organismes de formation. De plus, ces partenaires sont centrés sur des formations-métiers connues mais pas suffisamment sur les élargissements de compétences (ex : adaptation aux nouvelles technologies) ou sur les besoins de compétences émergentes ou transverses telles « *la comptabilité ou les formations basiques (word, excel, etc.) ou en langues (chinois ou langage des signes) qui présentent l'avantage d'être des formations courtes, plus facilement accessibles aux salariés* » et « *qui relèveraient clairement du Plan de formation* » avancent certains organismes de formation.

Mais « *dans un univers qui bouge, les perceptions du changement sont différentes entre partenaires sociaux, employeurs et salariés* ». Non seulement les listes évoluent sans cesse (« *j'ai entendu dire que les types de formation n'étaient pas référencées ad vitam aeternam... Quelle est la fréquence des révisions ?* »), mais les critères de recevabilité ne sont pas connus, engendrant suspicion sur leur pertinence car elles recensent par exemple plutôt des formations de niveau bac +2 à bac +3 qui sont peu adaptées aux moins qualifiés, que visent pourtant la loi. Pour le moment, le « *bloc C de l'inventaire* » nourrit tous les espoirs (ex : PCIE (certification bureautique de type Toeic) car il est constitué de formations courtes et transverses, devenues ainsi potentiellement éligibles.

De plus, les diverses listes, variables selon les régions mais aussi le statut et la branche professionnelle d'appartenance pour les salariés [3], ne sont pas, pour le moment, comparées entre elles. C'est ainsi qu'une même formation (ex : secrétaire médicale) est identifiée sous plusieurs codes, même dans la même région. A ce propos, les OF souhaiteraient une harmonisation des codes entre Dokelio et CPF.

La « question du CEP » : obstacle à l'accès à la formation ou relais efficace ?

La validation du dossier de formation sur le CPF, « *passage obligé d'un circuit tracé* », requiert l'accord de l'employeur ou d'un Conseiller en évolution professionnelle. De ce fait, l'accès à la formation des demandeurs d'emploi va-t-elle être facilitée et les délais réduits ? « *Pas vraiment sûr si on considère que la connaissance du système de formation varie selon les professionnels même au sein d'un même réseau* » ; « *pour le moment, le délai d'attente augmente de 2 mois, à 4, 5 et même 6 mois* ». A terme, est-ce que les Conseillers en évolution professionnelle faciliteront l'accès à la formation et son financement ou au contraire seront-ils des « *éléments bloquants* » ? Les conseillers des structures savent-ils eux-mêmes qu'ils sont Conseillers en évolution professionnelle ? Comment les opérateurs vont-ils se professionnaliser ? Seront-ils en capacité d'accueillir les demandeurs (ne serait-ce que 30% des salariés), n'y a-t-il pas risque d'engorgement ? Considérant que les organismes de formation « *sont en début de chaîne et non pas en fin de chaîne dans l'accès à la formation* », pourquoi ne pas les autoriser à accéder à la plateforme CPF se demandent plusieurs organismes de formation car « *c'est l'organisme de formation qui va faire le travail, entrer en contact avec l'Opcv* ». En effet, les personnes sollicitent d'abord les organismes de formation avant même les Conseillers en évolution professionnelle (qui n'existaient pas jusqu'alors).

[3] Les listes sont élaborées par le COPANEF, les CPNE et les COPAREF

Le problème récurrent du **financement des formations s'intensifie** : d'une part moins de budget consacré à la formation, d'autre part un coût horaire en baisse.

« *Pas de budget disent les entreprises. Du fait de la libération de l'obligation fiscale, les 0,6% libérés [4] ne sont pas réinvestis* ». Lors des débats, il apparaît que les entreprises ne bénéficient plus aussi facilement de financement, elles se limiteraient aux formations réglementaires, aux « *cas urgents* ».

Cependant, d'autres OF notent que les entreprises ne sont jamais dans une logique unique de dépense et qu'elles répondent à un enjeu d'évolution de compétences. De plus, considérant le bilan des entretiens à réaliser tous les 6 ans, les entreprises pourraient bien financer des formations courtes si elles en ont besoin ou pour éviter le paiement d'abondements correctifs remarquent certains OF.

La possibilité de financement direct par les entreprises via le plan de formation est maintenue en 2015 mais « *par la suite ?* » s'interrogent les OF. En effet, « *le plan de formation pourrait disparaître car il n'est plus encadré sauf dans les grands groupes* » prédisent certains OF, tandis que d'autres avancent « *des dérives vont faire jour, on va vivre des choses bizarres* » ou au contraire relativisent « *la définition d'une action de formation reste toujours la même et ne souffre pas d'interprétation* ». Néanmoins, à plus long terme d'après certains participants « *les particuliers devront mettre la main à la poche* ».

Plus de budget non plus coté OPCA. Dès 2015, certains d'entre eux revoient leurs budgets à la baisse car la collecte d'une année paye les formations réalisées l'année précédente. Comme en 2016 cette collecte sera réduite, les financements sont plus rares dès 2015.

De plus, le risque d'une baisse de coûts horaires est envisagée et même constatée « *le coût horaire du qualifiant chez un OPCA a baissé de 18 € en 2014 à 12 € en 2015* », ce qui n'empêche pas de devoir « *faire de la qualité* ». Certains OF remarquent que le coût horaire dans le cadre du CPF varie selon les financeurs de 9 € (Pole emploi) à 50 € dans certaines branches, selon les formations ou leur durée. Comment le savoir ? En « *allant à la pêche aux infos entre OF, ce qui prend un temps considérable et reste peu fiable finalement* ». Concernant l'accompagnement de la VAE « *le taux horaire des branches entre 10 et 20 €/h est adapté pour des actions collectives mais pas pour l'accompagnement en solo comme l'exige la VAE* ».

Dans ces conditions, nombre d'OF sont en péril. En effet, non seulement, les actions de formation sont payées « *hors délais raisonnables ni même légaux de 60 ou 90 jours* », ce qui nécessite « *une forte avance de trésorerie* », mais de plus, le paiement se complique encore par le multi-financement puisque les 150 h maximales du CPF ne permettent pas le financement total de la plupart des actions de formation qualifiante, d'une durée plus conséquente. Dans ce cadre, les formations collectives présentent un intérêt de sécurité financière pour les OF car elles sont parfois maintenues même avec moins de stagiaires que prévu initialement mais « *jusqu'à un certain point* » cependant.

[4] 1% de la masse salariale au lieu d'1,6%

Les stratégies envisagées

Afin de s'adapter aux nouvelles exigences, les OF envisagent d'adapter leur offre. Concrètement ils se demandent comment rendre leurs formations éligibles au CPF, alors qu'actuellement peu ou aucune de

leurs formations n'est qualifiante ou diplômante pour certains. A ce sujet, considérant que les listes du CPF orientent l'offre des OF, ils détectent un risque d'excédents d'offres sur les listes exacerbant la concurrence entre OF. L'enregistrement de leurs formations au RNCP est envisagé mais discuté au vu de la charge administrative engendrée, du temps d'attente plus long qu'auparavant et d'un résultat hasardeux car toutes les formations ne sont pas retenues au final.

La révision de l'offre vers une diversification au lieu d'une spécialisation fait l'unanimité mais pourrait s'organiser variablement. Pour certains, il s'agira de « *remodeler les programmes pour tenir à long terme* » ; de « *regrouper les modules* », « *d'articuler des modules de courte durée avec ceux de longue durée pour les rendre éligibles* », bref de « *retravailler l'offre* » car les « *modules de 20/25 h ne peuvent plus être retenus* ». A ce sujet, comment les besoins sont-ils pris en considération se demandent les OF ? Quid des demandes non satisfaites ? Pourquoi ne pas plus tenir compte des besoins exprimés [5] ?

Outre la diversification de l'offre, la diversification des publics est abordée. L'Apave par exemple voit poindre un nouveau public, à savoir les salariés et pas exclusivement les employeurs. Dans cette stratégie vitale de diversification, des rapprochements entre OF sont envisagés, par exemple le partage de plateaux techniques.

Autre stratégie envisagée : la modularisation de l'offre consistant à « *la redécouper* », la « *structurer en blocs de compétences* ». Un diplôme (ou plus généralement une certification) serait ainsi « *découpé en modules sur des thématiques* » et validé au fil du temps, *brique de compétences par brique* ». Encore faut-il que les modules soient éligibles séparément et dûment validés. Cette approche par blocs de compétences [6] est jugée intéressante car la motivation des apprenants serait renforcée et le financement optimisé ; elle se heurte néanmoins aux pratiques pédagogiques actuelles, par exemple en université, et déstabilise par ailleurs la précieuse dynamique de groupe [7].

De plus, « *elle a vraiment du sens par rapport à la VAE* » notent certains OF, car la formation suivie se limiterait à celle des modules non validés. Un OF fait part de la mise en place d'une ingénierie certificatrice en vue de proposer un mix formations/VAE pour obtenir plus rapidement une certification.

La **réponse à des appels d'offres** est aussi discutée. Les OF trouvent que « *cela est difficile par manque de temps car il faut répondre dans une durée courte et qu'il y a d'autres tâches à mener de front* ». De plus, il semble que les critères de qualité soient insuffisamment pris en compte au contraire des critères tarifaires qui semblent déterminants, ce que regrettent quelques OF car « *OF publics et privés ne sont pas à égalité car ils ont des charges fixes différentes* ».

Enfin, le recours aux technologies de l'information (ex : e-learning) est plus rarement évoqué.

[5] Les échanges laissent supposer que le plan de formation disparaisse, ce qui n'est pas envisagé pourtant par la loi.

[6] Le Conseil national éducation-économie (CNEE) travaille actuellement sur la structuration des certifications en bloc de compétences

[7] Lors des débats, une confusion s'est installée entre modularisation de la formation et découpage des certifications en bloc de compétences

L'enjeu des normes de qualité

Mettre au point une **stratégie commerciale** devient plus que jamais nécessaire. Mais comment s'y prendre ? Pour certains « *la réforme ne changera rien. Ce sera toujours le bouche à oreille (intuite personae), la notoriété et la proximité qui seront déterminants* ». En effet, le marché de l'OF est avant tout local, circonscrit à un périmètre d'intervention, basé sur la confiance accordée à l'OF. La « *flexibilité de la prestation* » entre aussi en considération : les formateurs doivent pouvoir intervenir aussi bien en intra qu'en inter-entreprises.

Par conséquent, les labels de qualité OPQF ou ISO ou NF ne peuvent jouer un effet-levier que dans certains cas : sur les marchés publics ou encore dans certains secteurs ou certains marchés conclus sur appels d'offres par les OPCA ou par des groupes de plus de 50 salariés par exemple. Certains OF notent à ce sujet que la qualité pédagogique est peu prise en compte dans ces normes.

Dans ce contexte « *les certificateurs des OF sont les grands gagnants de la réforme* » car obtenir une certification coûte 700 à 1000 € selon la certificateur. Outre ces coûts financiers « *il y a aussi tous les coûts administratifs engendrés !* ». De plus, le processus de certification écarte les OF existants depuis moins de deux ans, « *ce qui pénalise injustement les plus récents* ». Au final « *la liste nationale des OF labellisés deviendra l'annuaire des OF éligibles* ».

Question subsidiaire, posée mais non débattue : l'enjeu de la certification concerne-t-il l'OF ou l'action de formation (selon divers critères tels le taux de réussite aux examens, le coût horaire) ?

A noter, qu'outre ces certificateurs, un nouvel acteur est entré en scène : la caisse des Dépôts et Consignations, en charge de l'outil CPF.

Des compétences à renforcer

Avec cette nouvelle réforme, certains OF estiment avoir besoin de renforcer leurs compétences commerciales et administratives. En effet, comme certaines formations (ex bureautique) ne sont jamais considérées comme prioritaires par la branche, il faudra désormais vendre les prestations de formation aux entreprises comme des prestations de conseil. Comme le « *bouche à oreille ne suffit plus* » et qu'il y a nécessité de « *rappeler les bonnes pratiques* », quelques OF font part de recrutement d'un commercial.

A noter que les compétences pédagogiques ne sont pas évoquées lors de ces rencontres.

Par ailleurs, accompagner les bénéficiaires mais aussi les employeurs qui « *ne sont pas au courant du fonctionnement* » c'est-à-dire du financement mobilisable, devient plus que jamais un rôle vital pour l'OF car en lien direct avec son chiffre d'affaires. En effet, certains OPCA, ne « *relaient pas l'information auprès des entreprises ou ne sont pas encore organisés* ». Par conséquent, l'accompagnement est intensifié et la compétence des OF en ingénierie financière doit encore se développer d'après eux. Ce rôle d'accompagnement, qui « *fait partie du métier* » d'après la plupart des OF, nécessite de disposer des bonnes informations. Or, d'une part, le niveau de connaissance varie considérablement d'un OF à l'autre car certains prennent insuffisamment de temps pour se documenter, d'autre part les OF ne disposent pas de repères fiables. Ils organisent tant bien que mal leur « *pêche aux infos* » d'autant plus

compliquée que les réponses varient en fonction des interlocuteurs d'un même réseau parfois, testant les solutions de financement en direct avec les personnes. Non seulement cette situation ne permet pas de garantir une information fiable au « *client final* » mais ce rôle peut vite devenir chronophage : « *pour une formation de 60 h, j'ai passé un temps fou à monter le dossier pour Pôle emploi, qui refusait d'accorder un AIF à la personne* ». Dans ces conditions, « *autant reconnaître le rôle de CEP joué informellement par les OF et donc le financer [8]*» proposent certains OF.

[8] Pour rappel : le Conseil en évolution Professionnel ne donne pas lieu à financement supplémentaires pour les acteurs désignés par la loi.

Tags

Tags : [organismes de formation](#) ^[1] | [CPE](#) ^[2] | [réforme de la formation professionnelle](#) ^[3]

MODELISATION DU SYTEME DE PILOTAGE D'UN ORGANISME DE FORMATION

Rémi RENAULD, Daniel ROY

LGIPM / ENIM
Île du Saulcy
57045 Metz Cedex 01 - France
renauld@enim.fr, roy@enim.fr

ABSTRACT : *The services production system question is actually more and more growing and presents some important differences with the goods production systems. We focus here to a particular service: the high school education system. In the same way than in a manufacturing production system, it's necessary to deploy a strategy and act, best and fastest, in case of problems. Then, the "control" function is as crucial in this type of system than in Supply Chain or Workshop. In this paper, we present more particularly the control architecture dedicated to this kind of system and the behavior of some of its sub entities.*

MOTS-CLÉS : *Control, Education System , Process, Statecharts*

1 INTRODUCTION

Cet article se concentre sur le cas particulier des systèmes de formation, lesquels sont une classe particulière des systèmes de production de services. L'objectif, considéré ici, des organismes de formation est un accroissement des compétences des apprenants afin de leur permettre de facilement s'insérer professionnellement.

Cependant, ce type d'organisme est en pleine mutation pour pouvoir répondre aux besoins des apprenants ainsi qu'à ceux des organismes qui les recrutent et pour pouvoir continuer à exister dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

De plus, les organismes de formation sont limités dans leur action par de multiples contraintes et un manque d'outils de gestion. Les chefs d'établissements ne disposent pas, aujourd'hui, de méthodes et d'outils nécessaires pour inscrire leur organisme dans une démarche de management de la performance que les dernières lois mises en place, LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) ou LRU (Libertés et Responsabilités des Universités), rendent pourtant de plus en plus cruciale.

Les expériences des différents membres de notre groupe de recherche dans le domaine de l'industrie ainsi que dans celui de l'enseignement et de la recherche nous ont conduits à penser que l'application de méthodes et d'outils du génie industriel, ou des sciences et techniques des services aux organismes de formation (Clémentz, 2001) était possible. En effet, les organismes de formations répondent à des modèles et, aujourd'hui, à des perturbations similaires à ceux des systèmes de production de biens et/ou de services. Nous considérons donc, qu'aux vues de ces évolutions, les organismes de forma-

tion doivent se doter de systèmes de pilotage formels, à l'instar de leurs homologues manufacturiers.

Cependant, en dépit de l'importance qu'un tel axe de recherche semble prendre, il est à noter que ces concepts ne semblent pas, pour l'instant, être abordés tant au niveau national qu'international. Si, en France, d'autres équipes commencent à travailler sur ces thèmes, ils semblent encore peu développés ailleurs (Pingaud, 2009) (Caillaud *et al.*, 2009).

Afin de mieux cibler le besoin des organismes de formation, voyons plus en détail quels sont leurs objectifs principaux.

2 OBJECTIFS DES ORGANISMES DE FORMATION

Dans l'absolu, l'objectif d'un organisme de formation est de créer de la compétence chez un apprenant. Plus précisément, il se doit de combler le delta entre les compétences possédées par un apprenant à son entrée dans le système et celles qu'il doit avoir acquies lors de son parcours de formation (Bistorin, 2007). Bien sûr, chaque apprenant ayant un ensemble initial de compétences particulier et un besoin unique, le système de formation doit être capable de fournir à chacun un parcours « sur mesure » et d'en assurer le bon déroulement.

À cela, d'autres objectifs viennent s'ajouter qui, bien que secondaires, n'en sont pas moins importants et vitaux. En effet, le système de formation doit disposer d'un fonctionnement stable et efficace, c'est-à-dire assurer un échange d'information pertinent entre les différentes parties du système, proposer à chaque niveau décisionnel les mesures et indicateurs de performances adaptés, fournir un cadre de réingénierie et d'amélioration conti-

nue ainsi qu'une capacité réactive adaptée au problème rencontré en fonction de la stratégie utilisée (Renauld et al., 2005).

Pour répondre à ces principaux objectifs, nous proposons la définition d'un système de pilotage adapté aux organismes de formation et nous présenterons dans la suite une architecture de pilotage intégrée des organismes de formation, que nous avons voulue adaptative et, donc, la plus générique possible. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une décomposition en processus des activités menées par ces organismes.

3 DEMARCHE D'INSTANCIATION DE NOTRE SYSTEME

Le système de pilotage tel que nous l'avons conçu dans les travaux de thèse de Renauld (Renauld, 2008), ne saurait être utile si nous ne nous attardions pas sur la façon de l'instancier dans un organisme existant. Notre démarche de déploiement, inspirée de la méthode de déploiement des tableaux de bord équilibrés (Kaplan et Norton., 2003), se dérive en neuf étapes :

1. *Conception de la stratégie* : cette étape est cruciale, c'est ce modèle qui va permettre l'expression de la stratégie pour l'ensemble des acteurs du système de formation. Ce modèle peut se révéler être un bon instrument de communication fédérateur,
2. *Définitions des objectifs stratégiques* : nous proposons ici une première entorse à la démarche des tableaux de bord équilibrés en commençant par la définition des objectifs stratégiques et non des facteurs clefs de succès. Ces objectifs sont classés suivant cinq axes de performance,
3. *Définitions des objectifs tactiques* : ces objectifs sont directement issus de la déclinaison des objectifs stratégiques et l'utilisateur doit alors choisir parmi les vingt-neuf proposés,
4. *Réalisation du diagramme cause effet* : qui permet de relier les objectifs stratégiques entre eux et de définir l'influence des uns sur les autres,
5. *Modélisation du système de formation* : cette phase de modélisation consiste à proposer aux utilisateurs un modèle de processus de leur système ainsi qu'un modèle UML de gestion des données de fonctionnement,
6. *Définitions des prises de mesure* : l'utilisateur de ce système, n'a plus qu'à sélectionner les prises de mesures et indicateurs qui correspondent à son système parmi les quelques deux cent cinquante proposés,
7. *Définitions des tableaux de bord* : les tableaux de bord sont définis au cours de cette étape par réalisation d'agrégation d'indicateurs en em-

ployant des outils comme le logiciel MACBETH (Bana e Costa et al., 05),

8. *Définition de la structure de pilotage* : étape qui constitue le cœur de cette communication à travers l'instanciation des Racines, du Tronc et des circuits de communications nécessaires,
9. *Définitions des objectifs opérationnels et des plans d'action associés* : cette étape constitue le point de découplage de notre démarche et permet de confronter les résultats issus du système de mesures aux objectifs tactiques issus de la déclinaison de la stratégie.

Nous proposons maintenant de nous attarder sur les phases de modélisation de notre système de pilotage.

4 DECLINAISON DE LA STRATEGIE

Pour replacer cette communication dans son contexte global et afin d'introduire les phases de modélisation, nous souhaitons présenter ici la méthode de déclinaison de la stratégie adaptée aux systèmes de formation que nous proposons. Cette méthode est issue de la fusion de plusieurs méthodes existantes et se base principalement sur la méthode des tableaux de bord équilibrés tout en s'inspirant de la norme FD X 50-176 et de la méthode GIMSI (Fernandez, 2007). L'originalité de notre approche se situe dans le fait que nous combinons ces méthodes pour en proposer une particulièrement adaptée à notre type de système en proposant aux futurs utilisateurs un cadre de mise en place bien défini. Nous proposons pour cela, en plus de la méthode, de sélectionner les éléments qui traduisent leur mode de fonctionnement parmi ceux que nous leur proposons.

Pour adapter la méthode à notre type de système particulier de système de production de services, nous avons procédé à certaines adaptations non employées de manière simultanée dans les méthodes de référence.

- La permutation opérée entre l' «Axe Financier» et l' «Axe Client» qui traduit la vocation de ce type d'organisme qui est de former des apprenants, sans pour autant se soucier de dégager des bénéfices assurant de fait la satisfaction d'actionnaires ;
La conversion de cet axe intitulé «Axe Financier» en «Axe Performance», terme qui permet de garder à l'esprit la notion financière sans pour autant la rendre prépondérante ;
- L'ajout d'un axe supplémentaire dans notre modèle, intitulé «Axe Environnement» qui prendra en compte des notions de gestion des partenaires de notre organisme ou encore la gestion des risques ;
- La combinaison des approches Top Down et Bottom Up, que nous proposons de combiner au moment de la définition des plans d'actions et des objectifs opérationnels.

Nous disposons, grâce à cette déclinaison de la stratégie, d'un modèle d'objectifs stratégiques, de leur modèle de relation cause effet ainsi que des objectifs tactiques d'un organisme de formation. Fort de ces différents modèles de déclinaison de la stratégie (Renauld, 2009), et pour respecter l'esprit de l'approche processus, nous avons réalisé une modélisation de notre type de système, afin de pouvoir identifier ses principaux processus constituant. Une fois ces processus identifiés, nous pourrions procéder à la phase de définition des objectifs opérationnels.

5 CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Avant de pouvoir piloter, il est impératif de savoir avec précision *ce que fait et doit faire* un système. Bien qu'un certain nombre d'approches puissent, directement ou indirectement, répondre à cette question, nous avons choisi d'adopter une vue fonctionnelle.

La définition des processus permettant la réalisation des objectifs d'un organisme de formation s'est donc imposée comme la première étape de la définition de notre système de pilotage. En effet, l'approche processus étant centrée client, elle s'adapte particulièrement bien aux systèmes de production de services où, généralement, le client est un acteur majeur. Notons que dans le cas particulier des organismes de formation le client principal est l'apprenant lui-même. De plus, selon la norme AFNOR, une telle approche nous permet de bénéficier des avantages du management par processus, puisque, par effet induit, le pilotage de l'organisme de formation ne pourra qu'adopter la même logique.

La réalisation d'une cartographie de processus ne peut se réaliser sans une analyse en profondeur du système étudié. Avec, dans notre cas, une difficulté supplémentaire qui est l'exhaustivité, puisque le système de pilotage proposé doit pouvoir être mis en place dans tous les organismes de formation publics du supérieur moyennant une phase d'adaptation. Pour parvenir à ce résultat, nous avons donc analysé le fonctionnement de plusieurs établissements, de types différents, tant au niveau national qu'international. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer l'Université « Paul Verlaine » de Metz, L'ENSAM (centre de Metz), l'École d'Ingénieurs de Tour, l'Université du Luxembourg, l'Université Polytechnique de Valence (Espagne) ou encore le SENA (Colombie). Cette analyse nous a permis d'identifier douze processus différents. En réalité, ces douze processus englobent d'autres sous-processus que nous avons décidé d'agréger pour des facilités de représentation (Figure 1). De plus, établir un système de pilotage uniquement sur ces douze processus n'est pas réducteur dans le sens où déployer le système de pilotage sur les autres pourra se faire par héritage.

Notons que, contrairement aux conventions habituelles, nous ne représentons pas de processus de pilotages dans cette cartographie. En effet, dans notre vision originale de ce type de système, nous considérons que ces activités de pilotage sont pour la plus grande partie incluses dans les processus existants. Nous détaillons dans le paragraphe 8 l'organisation et la structure particulière de notre système de pilotage, nommé SIPRÉ

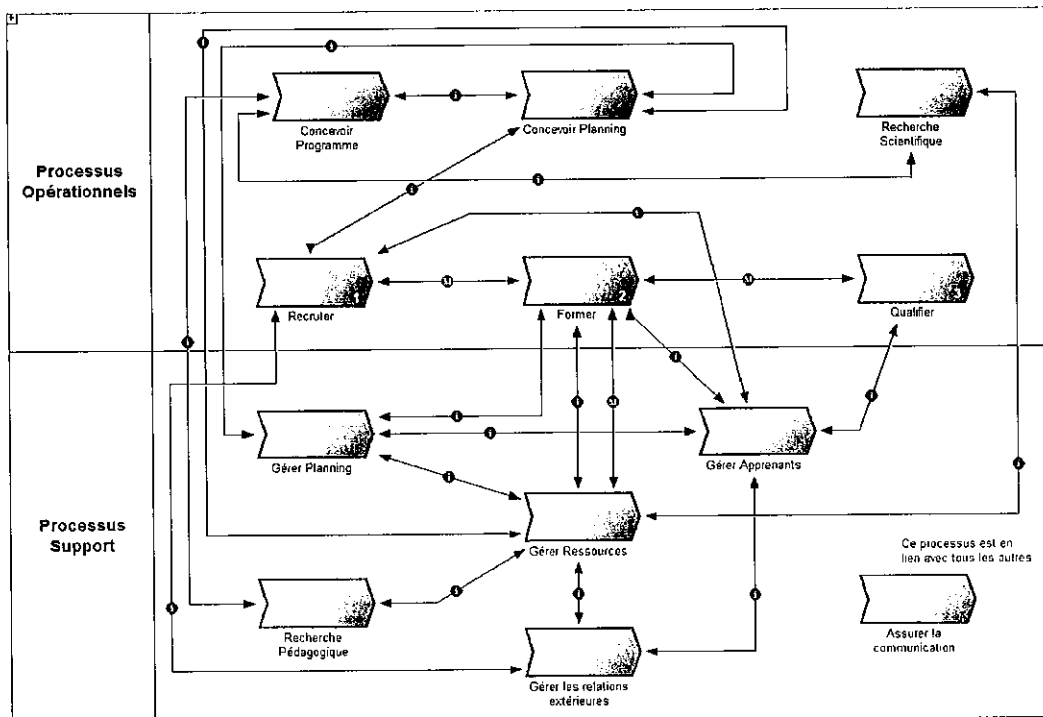


Figure 1 : Les processus des organismes de formation (schéma réalisé avec le logiciel ADONIS du groupe BOC)

6 IDENTIFICATION DES PROCESSUS INFLUENTS SUR LES FACTEURS CLEFS DE SUCCES

Afin de pouvoir réaliser la déclinaison des objectifs locaux des sous-systèmes et processus, nous proposons d'identifier quels processus influent sur quels facteurs clefs de succès (considérés dans notre cas comme objectifs tactiques). Le modèle cause effet nous propose une représentation de l'influence que peuvent avoir les objectifs stratégiques les uns par rapport aux autres, mais ne nous permet pas de pouvoir identifier les processus significatifs ainsi que leur influence sur ces objectifs stratégiques. Aussi, nous souhaitons connaître l'influence de nos processus sur les performances des organismes de formation.

Nous proposons d'aller plus loin que de mesurer l'impact de nos processus sur les objectifs stratégiques, car ces derniers appartiennent à un niveau d'abstraction qui ne nous convient pas. Leur déclinaison nous permet de considérer les Facteurs Clefs de Succès comme étant des objectifs tactiques, dernière étape avant la définition des objectifs opérationnels.

Nous proposons donc de mesurer l'impact que peuvent avoir nos différents processus, mais aussi notre système de pilotage,

non considéré comme un processus au sens strict, sur les objectifs tactiques.

Nous présentons le fruit de cette étude sous la forme d'une matrice (figure 2) qui propose en ligne les différents processus et en colonne les différents Facteurs Clefs de Succès. À la croisée des deux axes nous proposons un coefficient allant de zéro à cinq qui permet de quantifier l'impact que peut avoir un processus sur chaque Facteur Clef suivant l'échelle :

- 0 : impact nul,
- 1 : impact faible,
- 2 : impact léger,
- 3 : impact significatif,
- 4 : impact important,
- 5 : impact maximum.

Notons que par héritage, cela nous permet finalement de connaître l'impact de nos processus sur les objectifs stratégiques, mais également sur les axes du succès. En effet, nous pouvons voir à travers cette matrice que la conception du planning de formation influe fortement sur le facteur clef de succès intitulé « Respecter les délais de formation », donc sur l'objectif stratégique « Assurer performance système » et par conséquent sur l'axe du succès intitulé « Performance ».

		1	2	3	4	5	6	7	8
FCS - Processus		Respecter les budgets	Assurer qualité produits	Respecter délais de formation	Augmenter budgets de fonctionnement	Proposer nouveaux services	Proposer Parcours adaptés	Proposer services apprenants	Assurer employabilité
1	Concevoir programme pédagogique	3	5	1		5	5		5
2	Concevoir planning de formation		3	5					
3	Recruter	3	3		2				
4	Former		5	2					
5	Qualifier		5						
6	Gérer planning de formation		1	5					
7	Gérer apprenants		1					5	3
8	Acquérir RH	1	1						
9	Gérer RH								
10	Former RH	1	1						
11	Acquérir IT	1	1						

Figure 2 : Extrait de la matrice d'influence des processus sur les Facteurs Clefs de Succès

7 MODELE DE DONNEES

Notre structure de pilotage, de même que les processus associés ne peut fonctionner sans s'appuyer sur un système d'information et une structure de données robuste. Nous avons choisi de détailler ces derniers en nous appuyant sur le langage UML (Unified Modeling Language). Nous reprenons aussi le modèle Tâche, Acteur, Activité, Compétence décliné de la méthode MECI (Pourcel et Gourc, 2005). La figure 3 présente un exemple illustrant les différents niveaux de granularités identifiés concernant les tâches du système de formation :

- L'**action de formation** (ou macro-tâche) représente le service qui est proposé par le système de formation à ses clients.
- La **tâche de formation** (ou tâche) est une agrégation à vocation administrative nous permettant de séquencer de façon plus appropriée la formation. Cette agrégation peut être homogène ou hétérogène quant au domaine des thématiques qu'elle réunit.
- La **thématique** (ou micro-tâche) représente l'accroissement d'une compétence unitaire. Elle fait nécessairement référence à un et un seul domaine et c'est à partir de ce niveau seulement que

nous sommes en mesure d'établir les notions de précédences.

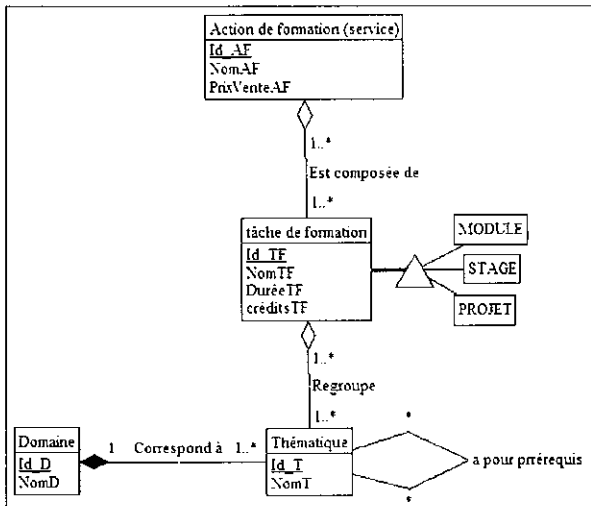


Figure 3 : Granularité des tâches dans UML

Nous disposons, grâce au modèle commun à l'ensemble de notre groupe de recherche, d'un modèle de données permettant l'exploitation de notre système de formation. À travers les travaux d'Olivier Bistorin (Bistorin et al., 2006), le modèle permettait déjà la création de parcours apprenants adaptés, le dimensionnement de notre système de formation à travers la création des *éléments de formations spécifiés* et bientôt l'emploi du temps initial à travers la création des *éléments de formations planifiés*. Il va également nous permettre de piloter efficacement notre système à travers un système de pilotage intégré qui viendra s'alimenter directement en données dans ce modèle qui servira donc de système d'information.

8 LE SYSTEME INTEGRE DE PILOTAGE REACTIF (SIPRE)

D'après (Trentesaux et al, 2000), le pilotage « [consiste] à décider dynamiquement des consignes pertinentes à donner à un système soumis à perturbation pour atteindre un objectif donné décrit en termes de maîtrise de performance ». Nous considérons que, d'un point de vue macro, un système de pilotage doit remplir deux missions qui sont :

- *Mesurer* le comportement du système de manière régulière et précise afin de fournir des indicateurs de performances pertinents à la partie commande (Saad et al., 1997) ;
- *Maîtriser le fonctionnement*, c'est-à-dire disposer de leviers d'action permettant d'influer sur la partie opérative afin de corriger les déviations et réagir efficacement face aux perturbations.

Pour assurer la fonction de mesure de la performance, nous proposons, à travers les étapes six et sept évoquées au chapitre 3, de procéder à la création de tableaux de bord issus de l'agrégation de plusieurs indicateurs de performance ou mesures simples. Pour ce faire, nous proposons deux cent cinquante prises de mesure, chacune reliée à un processus unique, qu'il convient d'agréger.

Pour cela nous utilisons le logiciel ADOscore (société BOC) qui permet la réalisation de modèles d'agrégation

d'indicateurs qui seront directement exploités par des tableaux de bord, au format HTML, créés par le logiciel.

Enfin, la détermination des différents poids affectés à chaque mesure lors de l'agrégation est facilitée par la méthode MACBETH qui permet de les définir de façon qualitative plutôt que directement de manière quantitative.

8.1 Architecture

Parmi les principales structures de pilotage existantes, il faut déterminer celle dont l'architecture fournit les fonctionnalités les plus adéquates à notre problème, afin de bâtir notre système de pilotage.

(Clivillé, 2004) recense plusieurs architectures de base avec des dénominations différentes, bien qu'ayant des caractéristiques similaires. L'état de la recherche dans ce domaine montre une certaine disparité de vocabulaire quant à la dénomination des différents types d'architecture. D. Trentesaux (Trentesaux, 2007), propose d'adopter un vocable et une classification communs. Nous ne pouvons que soutenir une telle démarche et inscrivons donc notre architecture dans cette classification. Les architectures sont classées suivant une vue organique et une vue fonctionnelle.

C'est donc en nous basant sur l'architecture *hétérarchique au sens large* (type II) que nous construisons notre système de pilotage. Dans celle-ci, les pilotes des différents processus peuvent être amenés à prendre des décisions localement, mais également en concertation/négociation les uns avec les autres. Cependant, ils peuvent aussi devoir consulter le superviseur pour prendre des décisions stratégiques ou qui méritent tout simplement un arbitrage lorsque la négociation a échoué.

D'un point de vue fonctionnel, la classification proposée retient trois caractéristiques : Décentralisé (DEC), Distribué (DIS) ou Mixte (MIX). Dans la plupart des approches par processus classiques, le pilotage est un processus comme un autre qui apparaît très fréquemment dans les cartographies de processus. De fait, cette vision du pilotage ne nous convient pas, car nous considérons que chaque processus, et par extension chaque pilote, dispose de moyens de pilotage qui lui sont propres. C'est pour cela que ce processus bien particulier n'est pas représenté dans notre cartographie de processus. Dans un souci d'efficacité, nous voulons que le système de pilotage soit intégré à chaque processus du système de formation afin de bénéficier des avantages du management par processus. De fait, nous le concevons comme un « calque » qui vient se superposer à la cartographie des processus, en adjoignant à chaque processus des activités de maîtrise et de négociation. De fait, cette *intégration* d'une partie des fonctions de pilotage dans chaque processus nous amène à **décentraliser** cette activité en conférant à chaque processus une autonomie décisionnelle partielle (limitée par le superviseur et les autres processus).

Notons que les différentes activités décisionnelles sont, ici, principalement dévolues à des acteurs humains et donc, présentent un degré de disparité qui peut être assez important (même si la mise en place de procédures formelles peut grandement réduire cette dispersion). Cet état de fait ne nous semble cependant pas être un frein à la caractéristique

(DEC), car sa définition précise que les différentes activités sont « *particularisées selon des contextes spécifiques* » (Trentesaux, 2007).

En considérant le système d'un point de vue pilotage, il est évident que ce processus de pilotage est décomposable en sous-processus ayant chacun en charge la réalisation de tâche(s) particulière(s) du pilotage. Ces tâches sont en fait *intégrées* aux différents processus du système de formation et sont donc **distribuées** dans le système. D'un point de vue fonctionnel et suivant la classification de D. Trentesaux, notre approche est donc du type MIXTE.

En conclusion, suivant ce formalisme unificateur, nous nous proposons de développer une architecture de pilotage des organismes de formation de *type <II,MIX>*.

Nous appelons notre système, SIPRé (Systèmes Intégré de Pilotage Réactif). En fait, le pilotage global insère dans chaque processus de notre organisme une « Racine » et le superviseur de SIPRé sera, par analogie nommé « Tronc » (Figure 4).

On pourra noter que le Tronc (superviseur) de SIPRé n'est pas constitué d'une entité unique. En effet, du point de vue organisationnel, la supervision des organismes de formation

est réalisée à plusieurs niveaux, tant en interne qu'en externe. D'un point de vue externe, l'État, via ses nombreuses représentations (ministère, rectorats, CTI, conseils régionaux et généraux, etc.) impose un certain nombre d'objectifs et de contraintes. De même, certaines perturbations ne pourront trouver de solution qu'à ce niveau décisionnel (modification des dates pédagogiques, annulation de diplômes, années blanches, etc.).

D'un point de vue interne, le chef d'établissement d'un organisme de formation est assisté de conseils (d'administration, pédagogique, scientifique, de direction, etc.) auxquels plus ou moins de pouvoir décisionnel est donné.

D'un point de vue structurel, le superviseur est donc constitué de toutes ces entités qui sont unies dans une structure hiérarchique, mais que nous considérerons ici au niveau macroscopique comme un Tronc unique.

L'architecture générale de SIPRé étant posée, il faut maintenant définir pour chaque entité la constituant un modèle comportemental. De même, les communications entre ces entités doivent être définies, car elles constituent les médias d'échanges d'informations et de consignes ainsi que de la négociation.

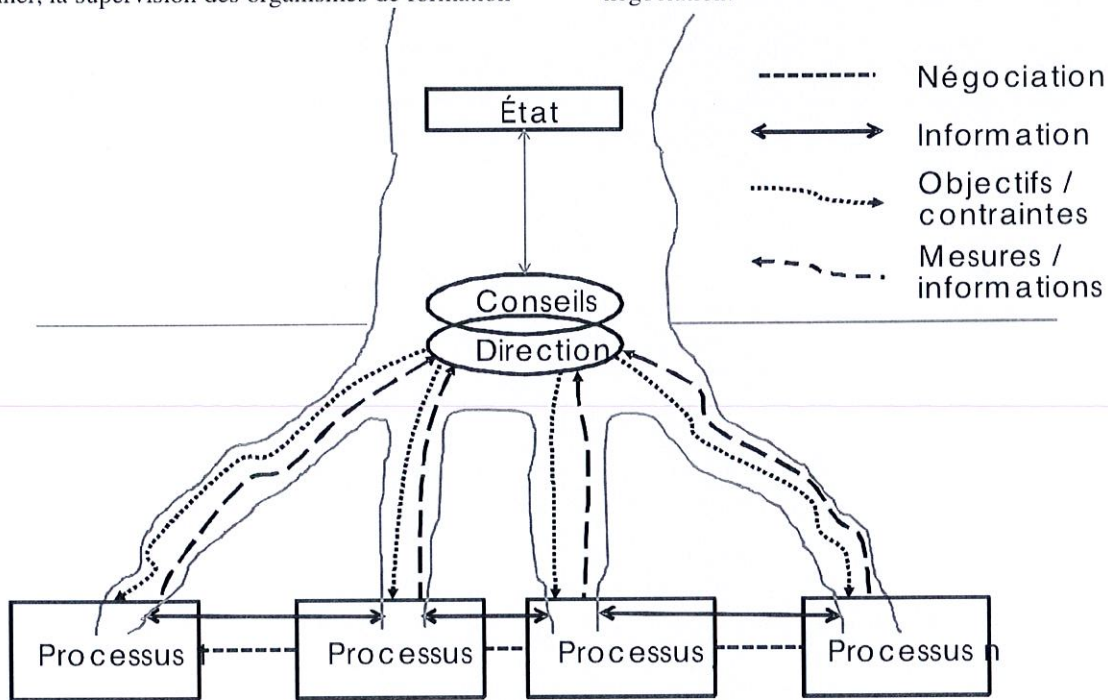


Figure 4. Structure de pilotage SIPRé

8.2 Modèles et comportements

Afin de modéliser et détailler le comportement des différentes entités de SIPRé, nous avons choisi d'utiliser le formalisme des Statecharts (Harel, 1986), afin de montrer finement quels événements font réagir le système et dans quelles mesures. L'autre avantage de ce formalisme et de pouvoir, pour chaque entité étudiée, disposer d'une liste exhaustive des différents états dans lesquels elle peut se trouver ainsi que les événements tant endogènes qu'exogènes qui peuvent l'affecter.

8.2.1 Modèle Racine/processus

Les Racines SIPRé étant fortement intégrées dans les processus, il a paru opportun de les modéliser ensemble. Tâche qui fut aisée en raison de la possibilité de représenter des états parallèles dans les Statecharts en séparant le cadre par une ligne en pointillé.

Pour l'exemple et parce qu'il était impossible et inutile de présenter ici la modélisation de nos douze processus étudiés, nous avons choisi de nous limiter à un seul modèle, celui du processus Gérer Planning et sa Racine associée. Ce choix, basé sur nos expériences d'enseignants, vient du fait

qu'il s'agit certainement du processus auquel nous sommes le plus souvent confrontés dans nos activités professionnelles. La figure 5 donne le modèle de ce processus et de sa Racine associée. En ce qui concerne le processus proprement dit, périodiquement (P), il envoie ses indicateurs de performance vers le Tronc (TB). En cas de demande de renseignement en provenance du Tronc (TReq), il analyse la requête et renvoie les informations demandées. En cas d'occurrence d'un problème (aléa), il passera dans un état de fonctionnement dégradé jusqu'à la disparition du problème (aléa/) ou qu'une solution ou une procédure de défense (développée par la gestion des risques) ait été trouvée (M+D). Dans cette situation, il entrera en mode modification pour adapter la(les) nouvelle(s) procédure(s).

La Racine, de son côté, fonctionne donc en parallèle et s'activera spécifiquement soit en cas de problème (IRx + IAp), soit en cas de demande de négociation/information venue d'une autre Racine (PReq). Les problèmes possibles pour le processus considéré sont soit l'indisponibilité d'une ressource (Enseignant, salle, matériel) (IRx) soit des apprenants (grève, participation à des manifestations culturelle,

associative ou internes) (IAp). Dans cette situation, la Racine cherche une solution (S) locale, comme la re-planification de l'intervention à une date ultérieure sans modifier les relations d'antécédences existantes et sans déplacer d'autres éléments planifiés.

Si une telle solution n'existe pas (S/), une demande de négociation sera initiée avec d'autres Racines. Ici, par exemple, une négociation avec *Gérer Ressources* peut être initiée pour chercher une ressource équivalente disponible soit sur le même créneau, soit sur un créneau différent. Si une solution est trouvée suite à la négociation, les modifications (M) apportées sont transmises aux processus concernés. Si aucune solution n'est possible, ou si la solution retenue ne peut être que temporaire face à un problème récurrent et/ou de longue durée, la Racine avertira le Tronc (RReq) afin qu'une modification de plus grande envergure, donc requérant un niveau décisionnel plus important, soit étudiée. Les modifications qui en résulteront seront appliquées sur un horizon temporel bien plus important.

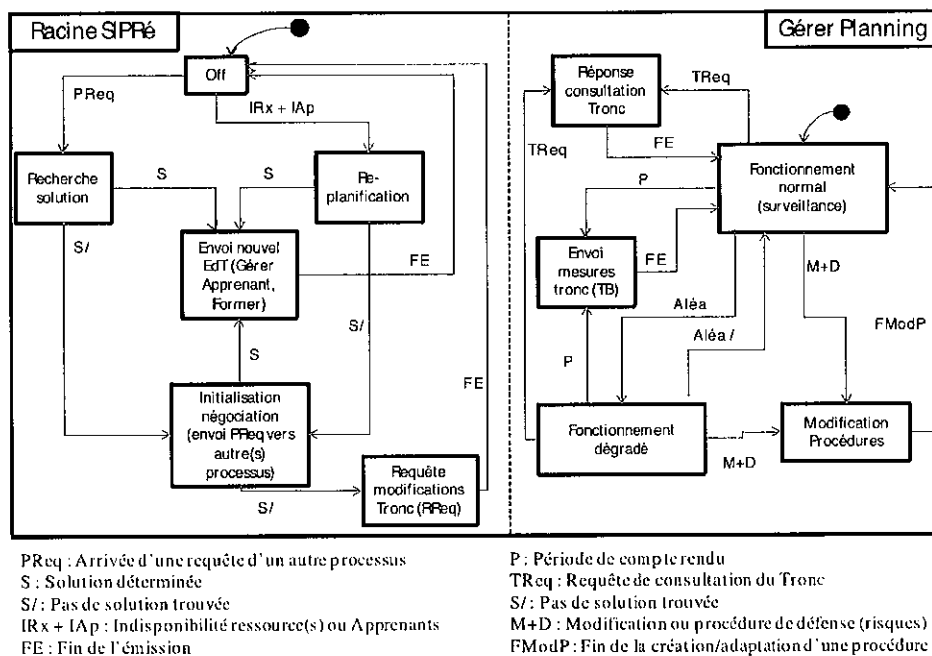


Figure 5. Modèle Statecharts de la Racine Gérer Planning

8.2.2 Réactivité

Une analyse de ces modèles comportementaux permet de faire apparaître que la fonction de réactivité de SIPRÉ face à un élément perturbateur se conçoit à plusieurs niveaux décisionnels et, donc, temporels. En effet, si le superviseur est certainement à même, au prix de nombreuses requêtes d'information, de proposer des solutions à tous les aléas possibles, il est plus efficace et plus rapide de distribuer la décision au niveau des processus afin d'augmenter la vitesse de réaction du système face à des problèmes solvables en local ou par négociation/coopération.

Les quatre niveaux de réactivité identifiés sont donc :

- *Intra Processus*, avec une solution locale au processus. Par exemple : indisponibilité d'un enseignant que Gérer Planning parviendra à re planifier sans dégrader les contraintes de planning préexistantes.

- *Inter processus* où la solution sera déterminée par coopération et/ou négociation. Par exemple, Créer Planning est trop contraint par le nombre de vidéoprojecteurs disponibles en regard de la quantité d'interventions à planifier qui les utilisent. De fait, le parallélisme est limité et la planification n'a pas ou peu de marges. Une solution peut être trouvée par négociation avec *Gérer Ressources* (nouvel achat), *Création Programme* (Relaxation de contraintes) ou *Former* (modification des modes d'enseignements).

- *Tronc infra séquence de formation* où le Tronc est mis à contribution, mais avec nécessité d'obtenir une solution avant la fin de la séquence en cours. Par exemple : la modification du programme, des dates pédagogiques ou des modalités de qualification suite à des retards importants dus à des mouvements de grève.

- *Tronc ultra séquence de formation* où le Tronc est seul à pouvoir prendre une décision, laquelle ne pourra être appliquée que lors d'une prochaine séquence. Par exemple : la mise en place d'un nouveau module de formation afin d'améliorer les indicateurs de satisfaction client (apprenants et/ou industriels).

L'architecture et les différents comportements et niveaux de réactivité de notre système de pilotage SIPRÉ étant définis, il est maintenant nécessaire d'étudier la méthode de déploiement de ce système dans un organisme de formation quelconque.

9 EXEMPLE ACADEMIQUE

Afin de pouvoir tester notre démarche, il nous fallait pouvoir l'appliquer sur un exemple concret. Bien sûr, celui-ci devait être suffisamment complexe pour être représentatif, mais devait aussi avoir une taille assez réduite pour qu'il nous soit possible de déployer notre démarche en des temps acceptables et au niveau décisionnel auquel nous avons accès. Ces contraintes nous ont amenés à choisir comme champ d'études une option de 5^{ème} (et dernière) année de l'École Nationale d'Ingénieurs de Metz (ENIM) : l'option *Sécurité Informatique et Système d'information* (SISI).

L'option SISI est nouvelle dans le catalogue des options proposées aux élèves ingénieurs. Elle a été mise en place en 2007 et se révélait donc idéale pour que son déploiement soit réalisé en conformité avec notre démarche. Nous avons donc repris les neuf étapes de notre démarche en les appliquant à SISI.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les problèmes de re-planification sont aujourd'hui une source de travail très important pour les acteurs du processus de *gestion du planning de formation*.

Cette situation nous a amenés à proposer rapidement une solution informatisée permettant au système de pouvoir réagir rapidement en cas de problème de ressources. Considérons qu'un enseignant de l'option ait annoncé une indisponibilité à venir (Conférence, Hospitalisation, ...). Nous développons à présent cette procédure :

1. Un appel de *Gérer RH* envoie un événement *PREq* à la Racine SIPRÉ de *Gérer Planning* (cette racine est modélisée à la figure 6).
2. Le processus *Gérer Planning* passe dans l'état « Attente Solution ».
3. La Racine de *Gérer planning* passe dans l'étape intitulée « Recherche Solution », qui est une étape interne.

À ce niveau, l'utilisateur n'a qu'à sélectionner l'élément de formation à re-planifier. Toujours dans l'idée d'éviter les sources d'erreurs, nous rappelons à l'utilisateur toutes les informations concernant le cours sélectionné.

1. La procédure s'initialise avec comme variable l'élément de formation concerné.
 - a. Le système est en mesure de trouver une solution et l'utilisateur a alors la possibilité de demander une autre solution, de modifier une ressource ou tout simplement de supprimer le cours. En effet, il se peut qu'une intervention soit tout simplement supprimée sur décision du pilote du processus concerné voire du Tronc. Dans ce cas de figure, cela influera directement sur les indicateurs de performance concernés, comme la qualité de la prestation, le délai de formation ou plus simplement la satisfaction de l'apprenant qui ne reçoit pas une formation attendue. Supposons dans notre exemple, que l'utilisateur décide de valider la solution proposée :
 - i. la racine SIPRÉ de *Gérer planning* change d'état en franchissant l'événement *S* et rentre dans l'état intitulé « Envoi nouvel EdT » ;
 - ii. la racine SIPRÉ de *Gérer planning* change d'état en franchissant l'événement *FE* et rentre dans l'état « Off » ;
 - iii. le processus *Gérer Planning* sort de l'état « Attente Solution » pour se replacer en « Fonctionnement normal ». Le système n'est pas en mesure de proposer de solution à l'utilisateur avec les mêmes ressources. Cette éventualité, prise en compte dans l'algorithme original, nous a amenés à créer une procédure dédiée sous MS Access qui va traduire fidèlement la procédure mise en place :
 - iv. La Racine SIPRÉ de *Gérer planning* change alors d'état en franchissant la transition *S/* et rentre dans l'état intitulé « Initialisation négociation
 - v. La Racine SIPRÉ va entrer en négociation avec les racines des processus *Former* et *Gérer RH*. Nous présentons ci-dessous (Figure 6) la négociation initiée entre les Racines pour la définition d'une date de replanification.

Notons ici que les enseignants proposés sont des enseignants issus du fruit d'une requête faite dans notre logiciel avec comme contrainte d'avoir des enseignants ayant un niveau de maîtrise supérieur ou égal à celui demandé pour l'exécution de cet Élément de Formation. Dans la procédure initiale, le logiciel propose les enseignants après les avoir classés en fonction de leur niveau de maîtrise de la thématique concernée (cela s'illustre à la figure 6 par l'action intitulée « Retour procédure 2 avec $D=i+1$ », D étant le numéro de l'enseignant dans la requête précédemment citée).

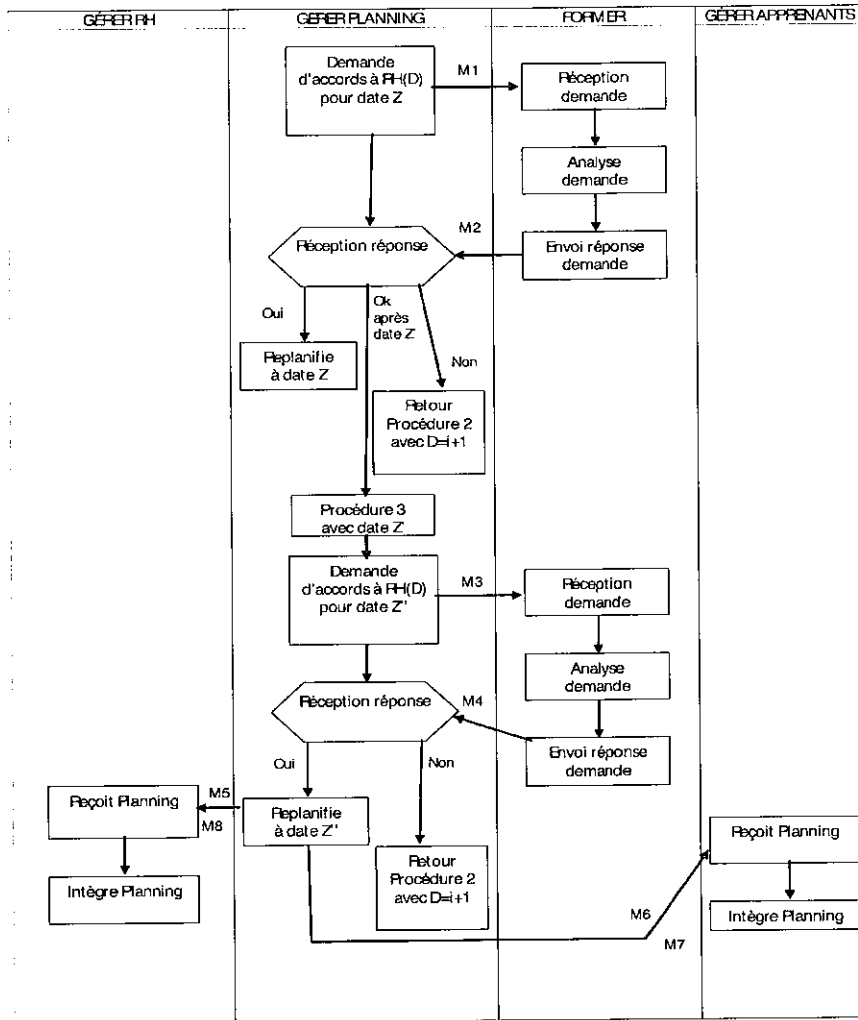


Figure 6 Procédure de négociations entre racines pour une re-planification

Le résultat de cette procédure peut être de deux natures :

2. Réussite des négociations inter racines :

- a. la racine SIPRé de Gérer Planning change d'état sur le franchissement de l'événement S ;
- b. passe les étapes suivantes pour revenir en position « Off »
- c. sort le processus Gérer Planning de son « Attente Solution » pour le replacer en « Fonctionnement normal ».

3. Échec des négociations inter-racines :

- a. dans ce cas, la Racine SIPRé de Gérer Planning change d'état suite à l'événement S/ et passe dans l'état « Requête modifications Tronc » ;
- b. « Requête modifications Tronc » est un état temporisé qui renvoie la Racine en position « Off » après franchissement de la transition FE (fin émission) ;
- c. Le Tronc est alors sollicité par l'envoi d'une requête RReq (où sont précisées les données du problème ainsi que l'état des négociations préalablement effectuées) issue la Racine SIPRé de Gérer Planning. Le Tronc peut alors :

- i. ne pas répondre instantanément, auquel cas en attendant une réponse de sa part, le processus Gérer Planning sort de son état « Attente Solution » pour basculer en état « Réponse consultation tronc ».
- ii. répondre, et renvoyer le message IRx+IAp (Indisponibilité ressource(s) ou Apprenants) à la Racine SIPRé de Gérer Planning qui va lancer une procédure de « Replanification » consistant à replanifier l'ensemble des éléments de formation non effectués pour proposer un nouveau planning de formation. La suite de la procédure est alors la même que pour une réussite des négociations inter processus.

10 CONCLUSION

Cet article, ayant pour objectif principal de proposer un système de pilotage des systèmes de formation, nécessitait de réaliser une cartographie des processus opérationnels et de soutien d'un système de formation. Nous avons réalisé cette cartographie de douze (méta-) proces-

sus (résultant de l'agrégation de certains processus aux tâches comparables).

Fort de cette cartographie de processus, un modèle de données, permettant l'exploitation de notre système de formation, a été développé en commun avec les autres membres du groupe de recherche et permet de piloter efficacement notre système de formation à travers notre système de pilotage qui vient s'y alimenter directement en données.

Nous proposons enfin un système de pilotage basé sur la structure de pilotage dite hétéroarchique qui permet aux différents pilotes de processus de pouvoir recevoir des objectifs de leur direction, mais aussi de pouvoir négocier entre eux sans se retrouver bloqués en cas d'échec des négociations et de pouvoir demander un arbitrage au superviseur. Cette approche permet de décentraliser et de distribuer à chaque processus les différentes activités de mesure et de pilotage, à l'inverse de la vision habituellement admise qui vise à représenter les processus opérationnels, de soutien, de mesure et de pilotage dans une même carte de processus.

Enfin, nous avons présenté un exemple de procédure d'ajustement du fonctionnement du système en cas d'aléas. Cet exemple, formalisé à l'aide des Statecharts et des Swimlanes d'UML, montre les échanges entre les différents pilotes de processus lors de négociations suite à une absence prévisible de ressource.

On peut noter que ces travaux nous ont permis de monter une collaboration avec la Florida Atlantic University ce qui nous permettra d'internationaliser, au moins en partie, ce système.

Cependant, Le système de pilotage présenté ici reste très général et n'est modélisé qu'à un niveau global. Afin d'être directement utilisable, il nécessiterait d'être détaillé jusqu'à un niveau granulo-métrique bien plus fin. En effet, notre modélisation des processus s'arrête au niveau de la cartographie et chaque processus mériterait d'être explicité et modélisé avec attention. Il nous semble impératif d'en définir avec soin les tâches à réaliser et les procédures à utiliser pour ce faire.

11 RÉFÉRENCES

Bana e Costa C., De Corte J-M., Vansnick J-C, 2005, *Guide de l'utilisateur de M-MACBETH*, <http://www.m-macbeth.com>.

Bistorin O., Monteiro T., Pourcel C., 2006, *Modélisation du parcours apprenant dans un système de production de compétences*, 6ème Conférence de Modélisation et Simulation, MOSIM 06, Rabat, Maroc.

Bistorin O., 2007, *Méthodes et outils d'aide à la conception des processus opérationnels des systèmes de formation*, Thèse de doctorat, Université de METZ, France.

Caillaud E., Matt M., Sonntag M., 2009, *Vers une évaluation des systèmes de formation des établissements d'enseignement supérieur français*, CIGI09, Tarbes, France.

Clémentz C., 2001, *Modélisation des systèmes de production de compétences : apport de l'ingénierie pédagogique*, Thèse, Université de Metz.

Cliville V., 2004, *Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance*, Thèse, Université de Savoie.

Fernandez A., 2007, *L'essentiel du tableau de bord*, Editions d'organisation, Paris, France.

Harel, D., 1986, *Statecharts: a visual formalism for complex systems*, Department of Applied Mathematics, The Weizmann Institute of Science, Rehovot, Israel.

Kaplan R.S. et Norton D.P., 2003, *Le tableau de bord prospectif*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Pingaud H., 2009, *Une approche analytique pour la construction d'un référentiel d'exigences sur un système de formation d'ingénieurs*, CIGI09, Tarbes, France.

Pourcel C., Gourc D., 2005, « *Modélisation d'entreprise par les processus : activités, organisation & applications* », Cepaduès édition, Toulouse, France.

Renauld R., Clémentz C., Pourcel C., 2005, *Définition et déploiement de la stratégie des systèmes de production de connaissances et de compétences*, CIMQUSEF, Meknès, Maroc.

Renauld R., 2008, *Contribution au pilotage des organismes de formation : application aux établissements de l'enseignement supérieur*, Thèse de doctorat, Université de METZ, France.

Renauld R., 2009, *Contribution au pilotage des organismes de formation*, CIGI09, Tarbes, France.

Saad A., Kawamura K., Biswas G., 1997, Performance evaluation of contract net-based heterarchical scheduling for flexible manufacturing system. *Intelligent Automation and Soft Computing*, 3(3), 229-248.

Trentesaux D., Campagne J. P. et Erschler J., 2000, A generic design framework for decentralized control: the DMU model, *2nd IFAC/IFIP/IEEE Conf. On Management and Control of Production and Logistics, (MCPL 2000)* Grenoble, Z. Binder (ed), Pergamon, ISBN 0- 08-0436218, 1st edition, Oxford, Elsevier Science Ltd., vol. 3, 2001, pp. 1021- 1026.

Trentesaux D., 2007, *Les systèmes de pilotage hétéroarchiques : innovations réelles ou modèles stériles ?*, RS-JESA. Volume 41 – n° 9-10/2007, pages 1165 à 1202.

Mise de jeu 1

Le marché de la formation professionnelle continue à l'épreuve de l'enjeu de la qualité

1. Un enjeu : la qualité de l'offre de formation professionnelle

L'enjeu de qualité de l'offre de formation professionnelle continue est un pendant indissociable des réformes actuellement mises en œuvre visant, de manière générale, à une plus grande personnalisation des dispositifs de formation des actifs. L'amélioration de la qualité et de l'information sur l'offre de formation est une nécessité dans le cadre de la mise en œuvre du « Compte Personnel de Formation », et plus largement avec le développement de dispositifs destinés à améliorer l'autonomie des individus dans le choix de leurs parcours et transitions professionnels. C'est aussi un enjeu pour les entreprises et les pouvoirs publics afin qu'ils soient en capacité de construire leur stratégie de formation.

Sur le marché de la formation continue, l'information sur la qualité des formations et des prestataires, mesurée au travers des moyens pédagogiques mis en œuvre, ou d'indicateurs, est déficiente. Les travaux mettent par ailleurs en avant la faiblesse des rendements de la formation, leur hétérogénéité selon les publics et selon le type de formation dispensées¹. De très nombreux rapports ont souligné les lacunes de la régulation du marché des prestataires de formation en matière de qualité². Tant au niveau des règles et conditions d'exercice d'un organisme de formation qu'au niveau des pratiques de suivi et de contrôle a posteriori, les dispositifs en place sont souvent jugés peu à même de réguler de manière efficace le marché des prestataires de formation afin d'en assurer la qualité. Il existe pourtant de nombreux outils visant à favoriser l'information sur la qualité des prestataires, qu'ils s'agissent de dispositifs de certification, de labels ou encore de normes. Un des objectifs de ce groupe de travail sera d'aboutir à un état des lieux ainsi qu'une classification de ces outils qui puissent faire consensus.

Pour autant, il convient préalablement de replacer cet enjeu de qualité dans le contexte spécifique du marché des prestataires de formation, marqué par sa très forte segmentation.

¹ Marc Ferracci, Évaluer la formation professionnelle, *Presses de Sciences Po*, coll. « Sécuriser l'emploi », 2013.

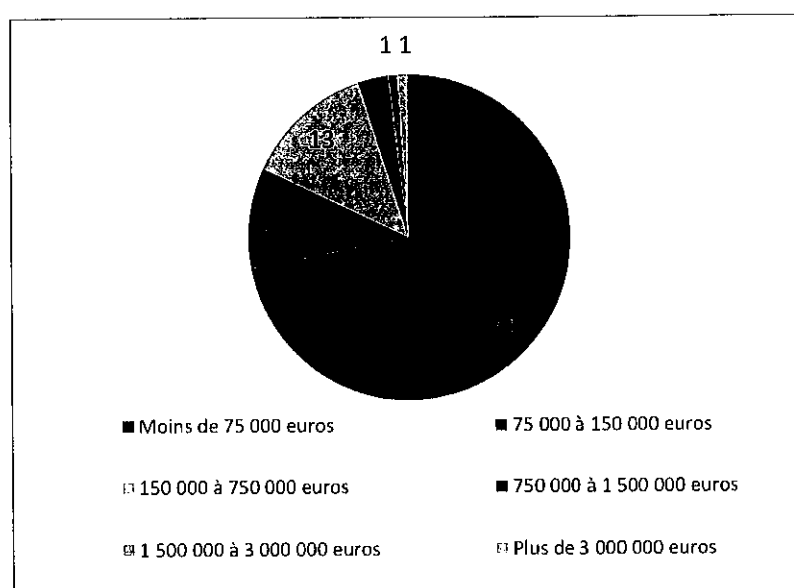
² Voir entre autres, *Rapport sur la qualité de l'offre et l'achat de formation*, Documentation française, 2008 ; Urieta Y., *40 ans de formation professionnelle : bilan et perspectives*, CESE, 2011 ; *Rapport d'information sur l'évaluation de l'adéquation entre l'offre et les besoins de formation professionnelle*, Assemblée Nationale, 2014 ; Cahuc P., Ferracci M., Zylberberg A., *Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties*, Institut Montaigne, 2011 ; IGAS, *Les conditions du développement de la qualité et l'impact du CPF sur l'offre de formation*, 2014.

2. Un contexte : un marché des prestataires de formation fortement segmenté

Un marché à l'activité et au chiffre d'affaire concentrés

Si un nombre très important de prestataires (près de 59 000 en 2011) opère sur le marché de la formation professionnelle en France, ce marché est fortement concentré autour d'un nombre réduit de prestataires qui captent une part très importante des parts de marché des stagiaires ainsi que des financements. Selon la DARES, 1 % des organismes ont réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros et 44 % du chiffre d'affaires global les organismes dont le chiffre d'affaire n'atteint pas 150 000 euros représentent 82% des prestataires.

Les organismes de formation selon leur chiffre d'affaires : quelques opérateurs qui captent l'essentiel du marché et de très nombreux petits opérateurs



Source : DARES (2012)

Les organismes de formation les plus jeunes (moins de 3 ans d'ancienneté) représentent un tiers du marché mais leur part du chiffre d'affaires total est la moins importante. Les organismes existant depuis au moins 11 ans sont aussi nombreux mais pèsent à hauteur de 61% dans le chiffre d'affaires total, en accueillant plus de la moitié des stagiaires en formation. Il semble donc que si un organisme de formation parvient à exercer pendant au moins 10 ans, il bénéficie d'une certaine réputation et/ou d'une expérience qui lui permet de s'imposer sur le marché de la formation.

Le Céreq distingue les organismes pour lesquels la formation demeure une activité majeure sur le plan économique (plus de la moitié du chiffre d'affaires est réalisée dans ce domaine) et ceux pour lesquels il s'agit d'une activité secondaire, respectivement appelés « organismes ayant la formation comme activité principale » (FCAP) et « organismes ayant la formation comme activité secondaire » (FCAS). Au total, ces organismes représentaient 46% de l'offre de formation en 2007.

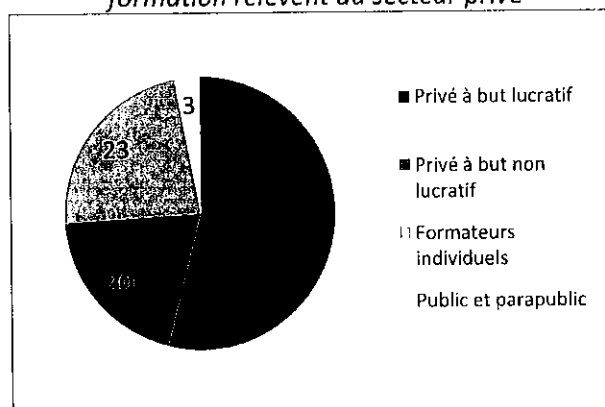
L'étude menée par le Céreq montre que parmi les organismes ayant un chiffre d'affaires en formation supérieur à 150 000 euros en 2006, 46% des prestataires exercent à titre secondaire. Dans cet échantillon, trois types de prestataires ont été identifiés : 36% d'entre eux vendent la formation comme « un produit joint », c'est-à-dire attaché à un produit ou service qu'ils vendent par ailleurs. Dans ce cas la formation vise à ce que le client s'approprie le produit ou service vendu. 18% des prestataires de l'échantillon vendent leur action de formation de façon autonome, mais le service fait partie d'un ensemble d'activités de l'entreprise. Il s'agit le plus souvent de prestations de conseil. Enfin, 46% exercent la formation à titre principal sur le plan économique mais leur code NAF ne s'y rapporte pas, et relève en général du service aux entreprises. Le Céreq souligne donc le décalage entre l'enregistrement statistique de ces prestataires et l'activité réelle de ces d'entreprises, dont l'activité de formation est devenue l'activité majeure voire leur unique activité. Le domaine dans lequel la prestation de formation s'est développée est en lien avec l'activité initiale de l'organisme ; il s'agit souvent d'une prestation nécessitant un savoir spécifique, qui a été acquis dans le cadre de l'activité initiale.

Au-delà, ce marché est caractérisé par des formes variées de segmentation selon des logiques de publics, de financeurs, de certifications ou encore de spécialités (Cereq, 2007).

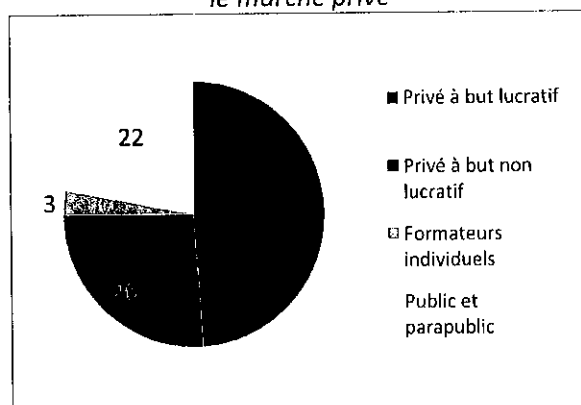
Le gros du marché dans le secteur privé, des opérateurs publics au nombre très limité mais captant une part substantielle des effectifs et des heures

Selon la DARES, en 2011, 97 % des organismes de formation relèvent du secteur privé (à but lucratif, non lucratif et formateurs individuels) et réalisent 78 % du chiffre d'affaires pour 86 % du total des stagiaires accueillis. Le secteur public et parapublic des prestataires de formation ne représente ainsi que 3 % des organismes et 14 % des stagiaires.

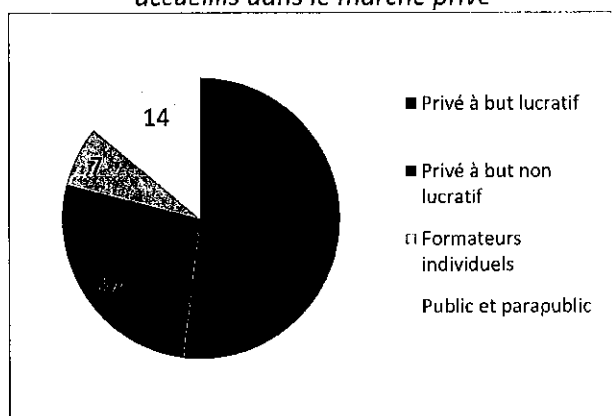
Type d'organisme : 97 % des organismes de formation relèvent du secteur privé



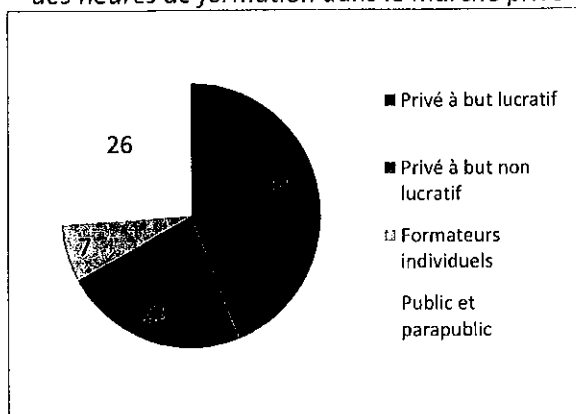
Chiffre d'affaire : 78 % du chiffre d'affaires dans le marché privé



Effectifs de stagiaires : 86 % du total des stagiaires accueillis dans le marché privé



Nombre d'heures de formation : 74 % du total des heures de formation dans le marché privé



Source : DARES (2012)

Les organismes du secteur privé et public répondent à des besoins différents et leur offre est de fait cloisonnée. Cependant, des organismes de type intermédiaire émergent pour satisfaire une demande spécifique dans des secteurs en crise.

Les marchés des organismes publics et privés semblent cloisonnés

Selon une note du Céreq³, la construction d'une première offre de formation continue s'est développée dans les années 1950 dans le monde des grandes entreprises, soit « en interne », soit « par les directions d'entreprise, des associations patronales par exemple ». Cette offre de formation a pour vocation de « soutenir les stratégies industrielles » au niveau régional, et d'accompagner les salariés en les faisant monter en compétence ou en les adaptant au poste de travail. Une seconde offre de formation s'est développée « autour du monde de l'entreprise », où les organismes délivrent des « formations à la périphérie des métiers des salariés, telles que les langues, l'information, la sécurité ou la maintenance industrielle ». Beaucoup moins ancrés que les précédents au sein d'une entreprise spécifique, ces prestataires se placent sur un marché plus compétitif où les clients restent à fidéliser. Dès lors, les démarches qualité telles que le label OPQF ou les normes ISO peuvent représenter un enjeu plus important pour les prestataires. Ce segment de l'offre se caractérise également par le développement de « services périphériques à l'action de formation : conseil en formation, analyse des postes de travail, auto-évaluation et positionnement des apprenants, vérification des acquis à six mois... ».

D'autre part, la majorité des organismes inclus dans les dispositifs publics sont associatifs et publics, et sont financés par le biais d'appels d'offres ou de subvention passés par Pôle Emploi ou les Régions. Leur mission commune « d'insérer et réinsérer dans l'emploi » s'inscrit cependant dans des logiques territoriales variables : l'implantation au niveau national permet de mutualiser des ressources sur des métiers spécifiques, tandis que les organismes d'échelon municipal ou régional ne se concentrent pas sur des professions particulières. Ces prestataires sont souvent amenés à se regrouper pour « prendre en charge des plateformes formation » pour les Régions par exemple : la note du Céreq souligne la difficulté d'adhérer à ces réseaux, notamment à cause de la nécessité d'être « coopté » avant de faire partie du réseau.



³ Séchaud et Pottier (2007), « La formation continue : un marché segmenté dans lequel se construisent des ponts », Bref n°247

Mais des organismes intermédiaires mêlant missions professionnelles et sociales se développent en parallèle

Dans les milieux dits « en crise », des organismes intermédiaires se créent afin de répondre à la demande conjointe des entreprises et des organismes publics. En effet, dans certains secteurs comme le textile, où les emplois ouvriers ne sont pas toujours pourvus, les organismes privés et publics peuvent présenter un même intérêt pour des dispositifs de formation visant à l'insertion, la reconversion ou la montée en compétence par l'obtention de certifications. Ces organismes « hybrides » répondent également à une demande dans le secteur du travail temporaire, où les entreprises peuvent chercher à « fidéliser une partie de la main-d'œuvre, la plus qualifiée (...) et qui peut acquérir une qualification au sein des entreprises »⁴. Globalement, ces prestataires de type intermédiaire répondent à une demande spécifique, celle de la mise en adéquation d'une demande de travail relativement peu qualifiée des entreprises avec une offre de travail constituée par des individus mal insérés sur le marché du travail. Les formateurs de ce segment du marché se caractérisent par une certaine polyvalence dans leur travail, qui se déplace de la formation vers l'accompagnement vers l'emploi par exemple. Le public hétérogène, constitué de demandeurs d'emploi et de salariés, conduit également les prestataires à présenter une offre assez diversifiée.

Les entreprises et les pouvoirs publics principaux contributeurs, des choix de prestataires très segmentés en fonction des financeurs

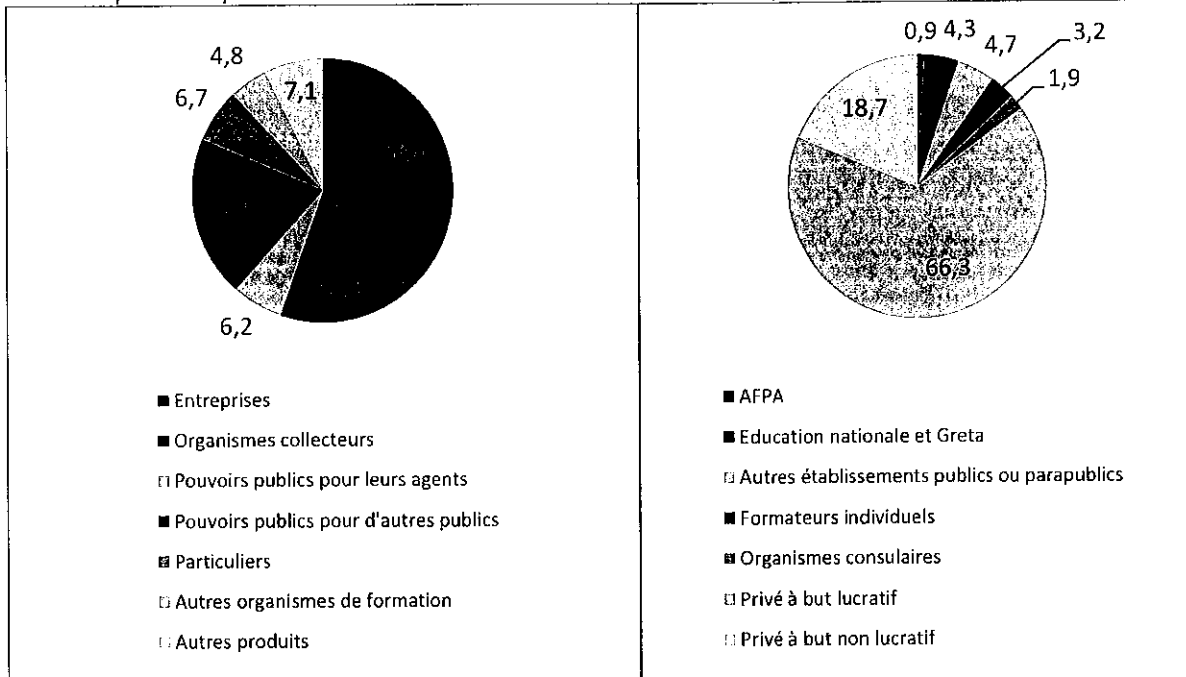
Au niveau de la part du financement des organismes de formation, les entreprises contribuent à hauteur de 38,6 % du chiffre d'affaires des organismes de formation, contre 17% par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA). Les administrations publiques sont le deuxième financeur le plus important. Pour autant, il est possible d'identifier des circuits de financement : Les entreprises s'adressent très rarement à des prestataires publics ou parapublics ; les prestataires auxquelles elles ont recours sont majoritairement privés. En revanche, les financements se dirigent plus souvent vers le privé non lucratif lorsqu'ils transitent par les OPCA. Pour former ses propres agents l'administration publique fait appel aux établissements publics ou parapublics dans près de 60% des cas. En revanche, elle fait plus souvent appel au secteur privé non lucratif que lucratif lorsqu'il s'agit de publics autres que ses propres agents.



⁴ La note prend l'exemple des « contrats d'insertion professionnelle intérimaire » (CIPI), dont les bénéficiaires sont souvent initialement des travailleurs temporaires.

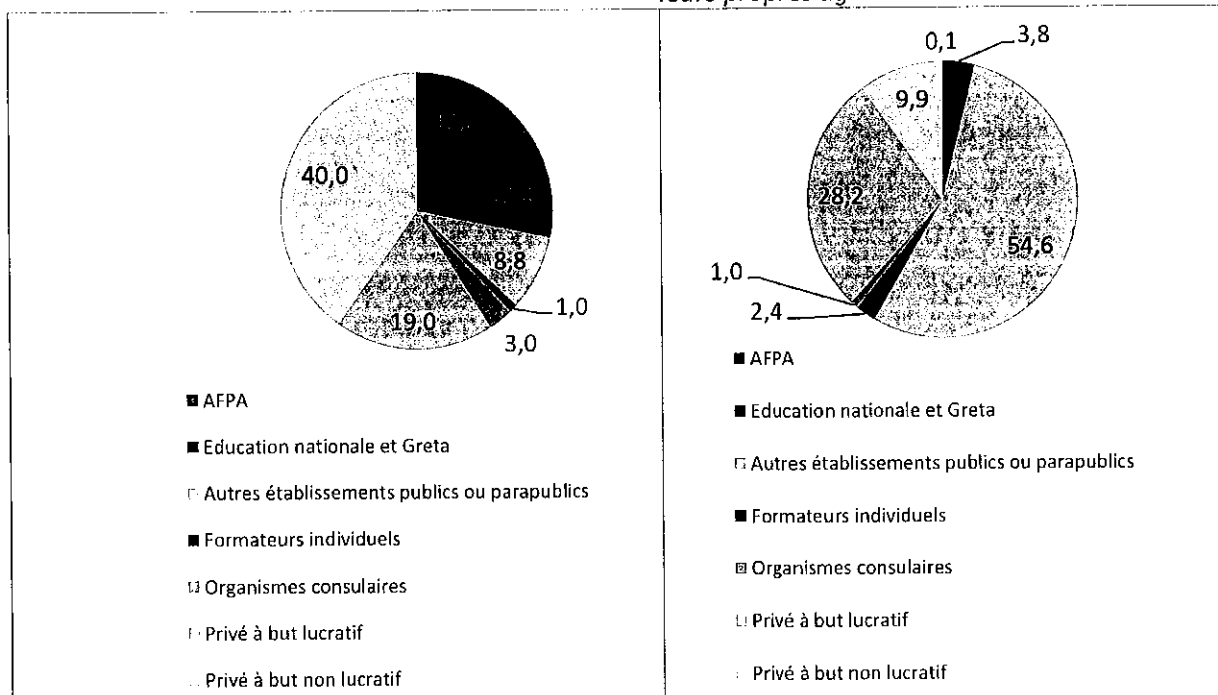
Les financeurs des organismes : 38,6 % du chiffre d'affaires des organismes provient des entreprises, 26 % des pouvoirs publics

Répartition des financements par types de prestataires : les entreprises s'adressent à 85% au marché privé (lucratif ou non lucratif)



Les pouvoirs publics forment majoritairement ses agents dans les établissements publics

mais s'orientent à hauteur de 60 % vers des organismes privés pour les publics autres que leurs propres agents

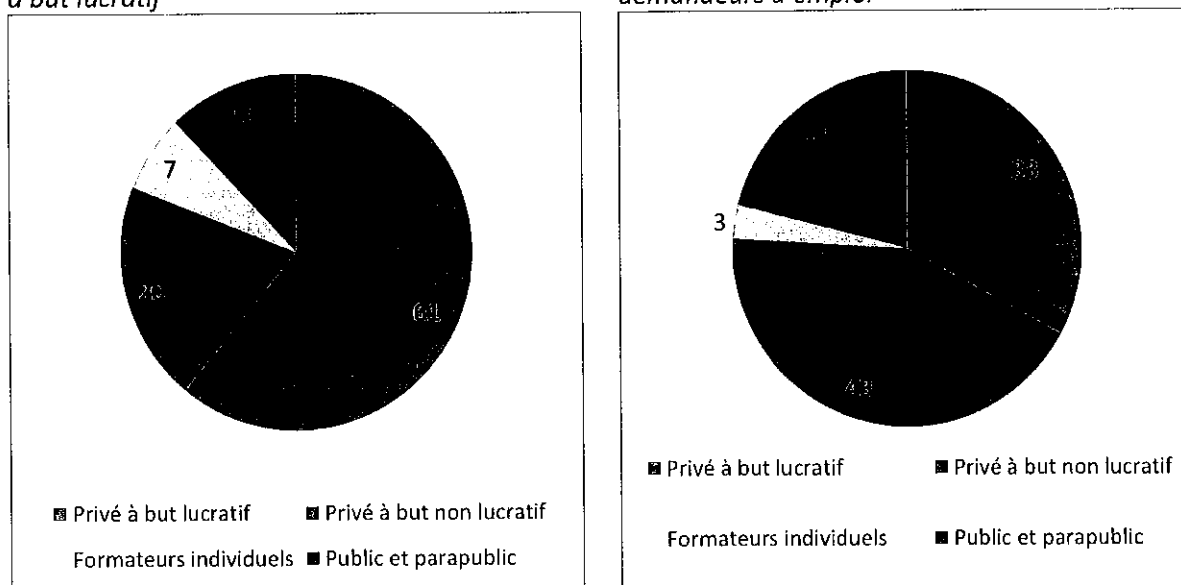


Une segmentation très forte en fonction des publics : les salariés se forment principalement auprès des organismes privés, la répartition est plus équilibrée pour les demandeurs d'emploi

Pour 61% des salariés, la formation est délivrée par un prestataire du secteur privé à but lucratif, c'est d'ailleurs auprès de ce public que ce segment du marché pourvoie principalement son offre. Les salariés se forment également dans le secteur privé à but non lucratif, bien qu'ils y aient moins recours que les demandeurs d'emploi ou les particuliers (20% contre 27% en moyenne). Les salariés s'adressent dans une moindre mesure auprès des organismes publics et parapublics ou des prestataires individuels. Plus des trois-quarts des formations se concentrent sur cinq domaines de spécialités : services aux personnes, échanges et gestion, services à la collectivité, communication et information, lettres et arts.

Les demandeurs d'emploi représentent 12% des stagiaires de la formation professionnelle en 2011, et restent ainsi minoritaires face aux stagiaires salariés. Si leur part dans la dépense totale en formation professionnelle reste faible, on observe cependant une hausse du taux d'accès des demandeurs d'emploi à la formation. En 2012, 680 000 entrées en formation ont été enregistrées parmi les demandeurs d'emploi, ce qui représente une hausse de 6% par rapport à 2011. La hausse est d'autant plus importante pour les personnes âgées d'au moins 45 ans (hausse de 10%) : il s'agit d'une tendance marquée depuis 2005, puisque le nombre de formations suivies par ce public a crû de 60% sur la période 2005-2012. Ce phénomène est notamment dû à la hausse importante du nombre de demandeurs d'emploi âgés de plus de 45 ans sur la même période (hausse de 46% contre 15% pour les autres demandeurs d'emploi). En réalité, la probabilité des plus de 45 ans de débiter une formation dans l'année 2012 est trois fois inférieure à celle des moins de 26 ans. Au total, les personnes en recherche d'emploi ayant débuté une formation en 2012 en France métropolitaine représentent 9,5% des individus qui ont connu au moins une période de chômage dans l'année.

61 % des salariés se forment dans le secteur privé à but lucratif **Une répartition plus équilibrée pour les demandeurs d'emploi**



Source : DARES, 2012



En 2012, le principal financeur des coûts pédagogiques de la formation des demandeurs d'emploi est la Région (53% des stages). Les autres acteurs principaux sont l'Etat, Pôle Emploi, et dans une moindre mesure les OPCA (notamment pour les contrats de sécurisation professionnelle). Au cours des dernières années la part des financements de Pôle Emploi s'est accrue au détriment de celle des Régions et de l'Etat. De plus 4% des stages suivis par des demandeurs d'emploi ont été autofinancés en 2012. La même année, 91% des stagiaires de la formation professionnelle en recherche d'emploi étaient rémunérés. La majorité ont bénéficié d'allocations chômage (ou d'un complément en cas d'interruption des allocations pendant la formation), 35% ont perçu une rémunération du régime public de stage par la Région ou l'Etat.

Les demandeurs d'emploi se forment principalement dans le secteur privé, mais la répartition entre le privé à but lucratif ou non est plus équilibrée que pour les salariés : 33% des demandeurs d'emploi se forment dans le premier type d'organisme et 43% dans le second. Ils se forment plus souvent dans les organismes publics et para publics qu'en moyenne (21 contre 14%).

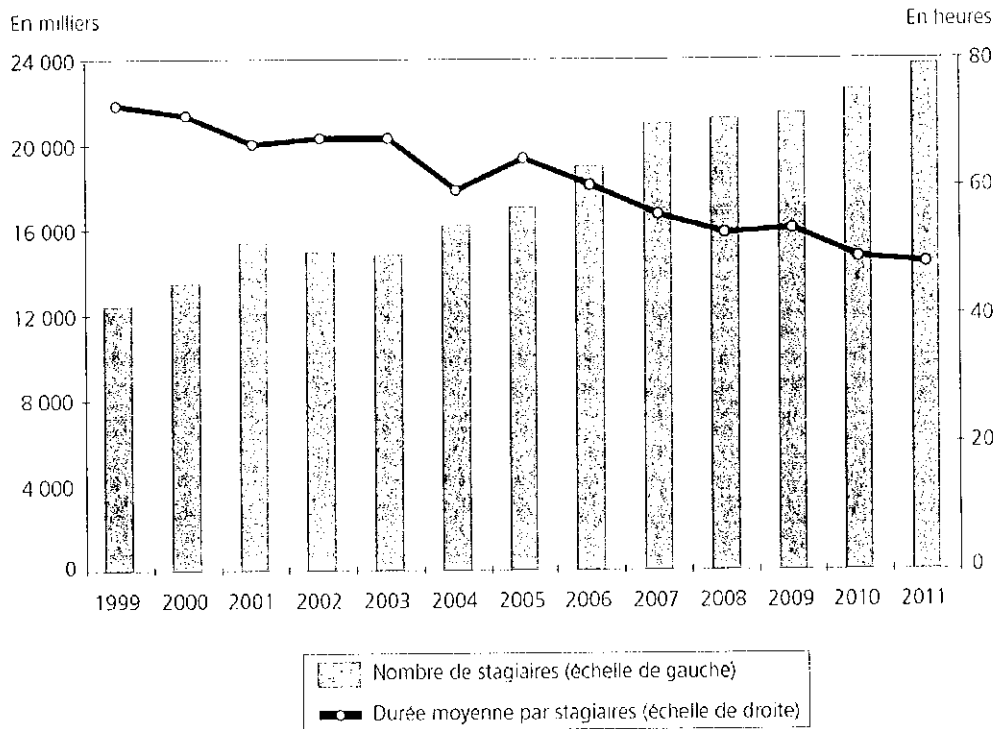
Des objectifs et des durées de formation qui varient sensiblement selon les financeurs

Les objectifs des formations varient sensiblement selon les financeurs : en 2012, deux tiers des formations financées par les Régions sont « pré-qualifiantes, qualifiantes ou professionnalisantes » (DARES Analyses, 2014). Parmi elles, plus de 80 % mènent à un diplôme, titre professionnel ou certificat de qualification professionnelle. Les autres formations financées par les Régions visent d'une part à définir un projet professionnel et à la réinsertion des individus, et d'autre part à acquérir des savoirs de base. Globalement, les financements régionaux s'adressent principalement aux jeunes: en 2012, 53% du financement des Régions concernaient les moins de 26 ans. Jusqu'à la réforme du 5 mars 2014, l'Etat focalisait son action sur les actions de lutte contre l'illettrisme, et sur la formation de publics dits « spécifiques » tels que les travailleurs handicapés ou les détenus. La Région est désormais compétente vis-à-vis de tous les publics.

D'autre part, les stages financés par Pôle Emploi s'inscrivent dans une perspective plus courte de retour à l'emploi. Ils recouvrent quatre types de formation : premièrement les actions de formation conventionnées (AFC), les plus nombreuses, visent à répondre aux besoins de qualification identifiés localement ou se concentrent sur des métiers en tension sur le marché du travail. Les actions de formation préalables à l'emploi (AFPR) et les préparations opérationnelles à l'emploi (POE) permettent de former le stagiaire pour une offre d'emploi identifiée : grâce au financement de Pôle Emploi l'employeur concerné forme une ou plusieurs personnes, puis elle recrute en CDD dans le premier cas, ou pour une durée plus importante dans le second. Enfin, les aides individuelles à la formation (AIF) permettent de financer des stages qui ne sont pas inclus dans les programmes achetés par appel d'offre.

Concernant les durées de formation, de manière générale, celles-ci diminuent en moyenne dans un contexte de progression de l'accès à la formation des salariés.

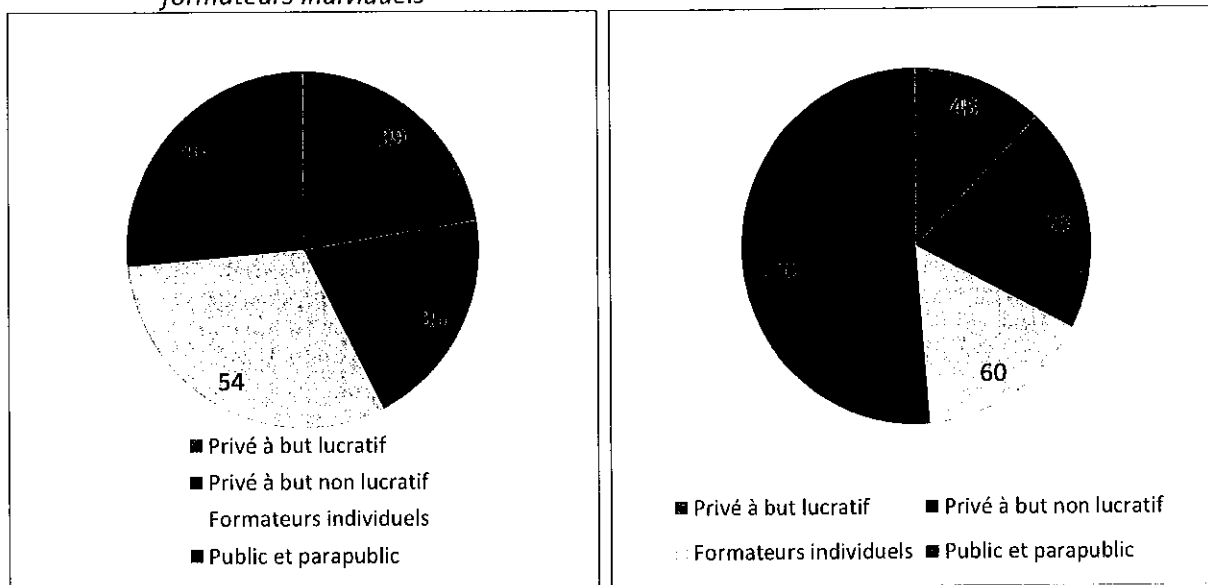
Durée moyenne de formation et nombre de stagiaires : en 2011, une formation dure 48h en moyenne



Source : DARES

Mais les durées moyennes diffèrent fortement selon les publics concernés et le type de prestataires de formation. Les durées de formation sont en effet sensiblement plus longues pour les demandeurs d'emploi et, de manière générale, les organismes publics et parapublics offrent de formations elles aussi plus longues en moyenne. La durée moyenne de formation des demandeurs d'emploi s'établit en 2011 à 89 heures contre 40 heures pour les salariés. Les durées diffèrent par ailleurs en fonction du type de prestataire.

Durée moyenne des formations selon les publics et le statut des prestataires en 2011
Des durées de formation plus importantes auprès des prestataires publics et des formateurs individuels *Des formations sensiblement plus longues pour les demandeurs d'emploi dans le secteur public*



Des segmentations qui se traduisent par des cloisonnements d'offre

Une étude du Céreq (2003)⁵ distingue trois « pôles de compétences » en analysant l'offre de formation : les pôles ciblant des publics liés à des types de financement, les pôles visant une certification et ceux qui visent un contenu de formation. Ils représentent respectivement 20%, 15% et 56% du chiffre d'affaire du marché de la formation continue, si l'on considère uniquement les organismes dont le chiffre d'affaire est supérieur à 150 000 euros⁶.

Les pôles liés à des financements particuliers, publics ou employeur

Premièrement, la plus grande partie des organismes qui s'inscrivent dans une logique de publics s'adresse à des demandeurs d'emploi ; ils représentaient 14% du chiffre d'affaire total de la formation continue en 1999. Ils sont majoritairement financés par les pouvoirs publics et s'implantent plus fréquemment au niveau local. Les formations relevant de ce champ forment plus souvent que la moyenne à des titres homologués ou à des diplômes d'Etat et proposent un service d'accompagnement durant la formation. Le plus souvent les prestataires exercent dans le domaine de la formation à titre principal, et relèvent du secteur associatif en majorité, où la majorité des formations ne sont pas diplômantes, et du secteur public. Parmi les prestataires publics, l'AFPA est largement représenté et prépare principalement à des titres homologués.

⁵ Vero et Rousset, « La structuration de l'offre de formation », Notes Formation Emploi n°4, novembre 2003

⁶ L'ensemble de ces prestataires concentre 85% du chiffre d'affaire total du marché, et 77% des heures stagiaires (Baudequin, 2002).

Deuxièmement, les prestataires de formation continue qui s'adressent spécifiquement aux salariés sont majoritairement financés par des employeurs ; ils représentent 6% du chiffre d'affaire du marché de la formation continue. Les formations dispensées se caractérisent par des modalités particulières de réalisation : des formations en entreprise ou en situation de travail sont délivrées aux salariés tandis que les titulaires de contrats de qualification suivent des formations en alternance. Les prestataires de ce pôle exercent le plus souvent dans le domaine du conseil à titre principal et relèvent du secteur à but lucratif.

La logique de certification, des formations diplômantes aux Certificats de Qualifications Professionnelles (CQP)

Les prestataires exerçant dans une logique de certification délivrent premièrement des formations diplômantes ; ils constituent 6% du produit généré sur le marché de la formation continue et ils délivrent principalement des formations menant à des diplômes d'Etat ou à des titres homologués, plus souvent dans le domaine des services à la personne et à la collectivité. Les organismes du secteur public sont les prestataires majoritaires de ce pôle : parmi eux, l'AFPA dégage plus de la moitié du chiffre d'affaire, suivis par les GRETA et le CNAM. Le pôle « Formation diplômante » inclut également des organismes relevant du secteur privé, qui accueillent uniquement des salariés et préparent à des diplômes du niveau V au niveau III. Enfin, les prestataires du secteur associatif forment exclusivement à des diplômes d'Etat.

Une part très modeste du chiffre d'affaire total de la formation continue (quasiment 3%) est constituée par les prestataires préparant des salariés à des titres homologués. Plus des trois-quarts des organismes exercent dans ce domaine à titre principal, notamment parce que l'AFPA recouvre 85% du chiffre d'affaire de ce pôle. Le secteur associatif est également présent, et s'adresse à des salariés d'encadrement, en alternance ou en contrat de qualification. Enfin, le secteur privé lucratif prépare principalement des salariés à des titres de niveaux I et II, dans le domaine de la gestion, finance ou du marketing.

Enfin, 6% du marché est constitué par des prestataires préparant à l'obtention de CQP ou d'habilitations professionnelles. Plus de la moitié des formations dispensées relèvent du niveau III, en général dans le domaine tertiaire administratif. Elles sont le plus souvent destinées aux salariés. Plus de la moitié du chiffre d'affaire de ce pôle est réalisé par des associations du secteur entreprise, le reste est dégagé par le secteur associatif et privé lucratif.

La moitié des prestataires s'inscrit dans une « logique de contenu », en grande partie dans le domaine tertiaire administratif

Parmi les prestataires s'inscrivant dans une « logique de contenu », le pôle de compétence « Services aux personnes et à la collectivité » représente moins de 5% du chiffre d'affaire total sur le marché de la formation continue. Il regroupe des formations en santé, de travail social ou d'accueil d'hôtellerie tourisme pour ce qui concerne les « services à la personne », et des spécialités liées au nettoyage et à la sécurité lorsque les formations portent sur les « services à la collectivité ». Les programmes de formation de ce pôle mènent plus souvent à une certification qu'en moyenne, et bénéficient plutôt de financements publics. Les organismes qui délivrent ces formations déclarent sont le plus souvent des associations, suivis par le secteur privé lucratif et le secteur public.



Plus d'un tiers de l'offre totale de formation est couvert par le pôle « Tertiaire administratif ». Les formations concernées relèvent du domaine de la gestion, du commerce, de la vente ou de l'informatique. Les organismes de ce pôle proposent généralement des services en amont, notamment le conseil en ingénierie de formation. Le secteur privé lucratif représente la part la plus importante du chiffre d'affaires⁷ (43%), suivi par le secteur entreprise et le secteur associatif. Quelle que soit la catégorie de l'organisme, les demandeurs d'emploi font rarement partie du public de ces formations. Ces dernières mènent rarement à un diplôme, à l'exception des associations d'éducation populaire, pour lesquelles la majorité de l'offre vient de formations qui préparent à des diplômes d'Etat.

Certains organismes se concentrent également sur le domaine tertiaire administratif mais se distinguent du pôle précédent par un service d'accompagnement en aval de la formation pour chacun des organismes, notamment pour le suivi des stagiaires et l'évaluation des acquis de la formation en situation professionnelle. Ils représentent 5% du produit de la formation continue. Les organismes de ce pôle exercent plus souvent qu'en moyenne au niveau national, en revanche elles ne préparent pas à des diplômes et ne sont jamais financées par des fonds publics. Le secteur entreprise, dont les associations liées aux branches professionnelles en particulier, représentent 41% de l'offre de ce pôle. Puis, les organismes du secteur privé lucratif et associatif représentent environ chacun un quart du marché de ce pôle.

Les formations du pôle « Spécialités industrielles » représentent 10% de l'offre de formation totale, et concernent principalement le domaine des « technologies de commande des transformations industrielles »⁸, de l'électricité et de l'électronique. Les organismes de ce pôle se caractérisent par le peu de demandeurs d'emploi parmi leur public, ce qui est lié à la part de financement employeur trois fois supérieure à la moyenne. Trois types de prestataires se partagent une part égale du chiffre d'affaire réalisé sur ce pôle : les organismes du secteur privé lucratif et du secteur entreprise, dont les formations mènent assez peu à un diplôme, à l'inverse des prestataires publics tels que l'AFPA.

Enfin, les prestataires qui délivrent principalement des « formations disciplinaires générales » cumulent 6% du produit généré sur le marché de la formation. Ils forment principalement dans des domaines généraux, majoritairement en langues étrangères. Ces formations préparent moins souvent qu'en moyenne à des certifications. Le secteur privé lucratif représente plus de la moitié des organismes du pôle : ces derniers délivrent principalement des formations en langues étrangères et s'adressent en général à des salariés financés par leurs employeurs.



⁷ Les organismes du secteur privé lucratif exercent majoritairement dans l'informatique à titre principal

⁸ Il s'agit des technologies industrielles de robotique ou d'informatique

3. État des lieux des pratiques de contrôle et des mécanismes de prise en compte de la qualité

Le contrôle des organismes de formation, initialement uniquement administratif, s'oriente sur la qualité des formations délivrées

Un contrôle administratif et financier qui s'effectue au niveau régional et national...

Par l'intermédiaire des services régionaux de contrôle de la DIRECCTE⁹, l'Etat instruit les déclarations d'activité des prestataires de formation professionnelle déposées par les organismes de formation dès qu'ils concluent une première convention de formation professionnelle ou un premier contrat de formation professionnelle à titre individuel¹⁰. D'autre part, toute personne physique ou morale qui exerce une prestation de formation professionnelle continue doit fournir un bilan pédagogique et financier chaque année à la DIRECCTE. Ce document renseigne l'identité de l'organisme, la provenance de ses ressources et de ses charges et son activité pédagogique¹¹.

Le Service Régional de contrôle exerce également un contrôle administratif et financier sur les organismes en vérifiant si les activités menées respectent certaines obligations, sous peine de sanctions. Les obligations mentionnées concernent la « déclaration d'activité, les titres et qualités des personnels, l'information des stagiaires, le règlement intérieur, les conventions et contrats de formation, le bilan pédagogique et financier, les obligations comptables », etc. Le non-respect de ces critères peut conduire jusqu'à l'annulation de la déclaration d'activité par le préfet de région.

Au niveau national, la « mission d'organisation des contrôles » constitue l'échelon central du contrôle des organismes de formation ; ce dernier relève de la DGEFP. La mission « définit les orientations du contrôle de la formation professionnelle¹² », elle anime les services régionaux de contrôle (SRC). Elle est aussi chargée du contrôle de certains organismes importants au niveau national. Cet organe de la DGEFP contrôlait ainsi 85% des fonds collectés au titre de la formation professionnelle en 2011¹³.

... mais qui manque de marges de manœuvre

Les organismes de formation sont contrôlés par l'Etat à un double niveau, cependant ce suivi concerne en réalité un champ qui dépasse celui des prestataires de formation. Comme le souligne un rapport de la Cour des Comptes en 2012, le contrôle administratif et financier de l'Etat sur la formation professionnelle recouvre un « champ (...) considérable », puisque ce dernier contrôle également les OPCA et OCTA, les dépenses des employeurs en formation professionnelle ou encore les réseaux d'accueil et d'information. Le rapport souligne le volume financier considérable de 30

⁹ Voir Dirrecte Ile-de-France (2010) « Les organismes de formation professionnelle : « Création, fonctionnement, droit du travail, obligations et sanctions ».

¹⁰ Il s'agit d'un contrat établi avec une personne physique lorsqu'elle souhaite entreprendre une formation à titre individuel à ses frais.

¹¹ Cette dernière partie couvre la spécialité de la formation dispensée, le nombre et le type de stagiaires accueillis, etc.

¹² DGEFP « Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle – Missions et métiers », mars 2010

¹³ Rapport de la Cour des Comptes, 2012



milliards d'euros géré par cette activité de contrôle ainsi que le manque de moyens mis en œuvre pour la mener à bien. Les « moyens du service de contrôle de la formation professionnelle » n'ont évolué de pair avec la hausse de 70% des masses financières à contrôler en dix ans. Ainsi, un agent contrôlait en moyenne 130 millions d'euros en 2000 ; il gérait 185 millions d'euros dix ans plus tard. La Cour des Comptes montre déplore également dans son rapport que la « mission d'organisation des contrôles ne dispose pas d'une autorité suffisante sur les échelons régionaux », dans la mesure où elle ne peut pas « décider du programme des contrôles conduits au niveau régional ni de leur organisation ».

Le rapport Dubié-Morange¹⁴ a également montré les faiblesses du contrôle de la formation continue effectué par le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV). Cet organe créé par la loi sur la formation professionnelle et le dialogue social du 4 mai 2004 avait notamment pour vocation d'évaluer les politiques de formation et de « clarifier les financements dans les domaines de la formation professionnelle et de l'apprentissage ». Le rapport soulignait cependant le peu de moyens alloués à cet organe, d'où un rôle restreint à de « l'accompagnement pédagogique » plutôt que de l'évaluation. En effet, en 2013 ce dernier n'est pas parvenu à « livrer les différents rapports et bilans prévus par la loi (...) ni à entreprendre une évaluation nationale de la mise en œuvre des contrats de plan régionaux de développement des formations professionnelles (CPRDFP) »

Une nouvelle orientation : le décret d'application de la loi du 5 mars 2014

Le Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP), a succédé au CNFPTLV suite à la loi du 5 mars 2014. Il réunit l'Etat, représenté par 12 ministères dont celui de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, ou celui de l'Education Nationale, les régions, partenaires sociaux et les principaux opérateurs. Le Conseil constitue un « point national de référence qualité dans l'enseignement et la formation pour la France auprès de l'Union européenne¹⁵ ». Dans ce cadre, le récent projet de décret prévoit notamment que le CNEFOP « favorise l'amélioration et la promotion des démarches de certification qualité » en se basant sur le rapport qu'il est supposé élaborer avec les financeurs, « faisant la synthèse des démarches de qualité menées dans le champ de la formation professionnelle ». Il est également prévu que le Conseil constitue une liste des « certifications ou labels dont les exigences sont conformes » aux sept critères de qualité définis dans le projet de décret qui porte sur la qualité de l'offre de formation.

Ce projet de décret fait suite à la loi du 5 mars 2014, qui attribue aux organismes financeurs de formation une mission de contrôle de « la capacité du prestataire de formation (...) à dispenser une formation de qualité ». Le décret « relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue et portant mise en cohérence de dispositions relatives aux OPCA »¹⁶ fixe sept critères que les financeurs de formation doivent prendre en compte pour vérifier la qualité d'une action de formation tels que « la cohérence des moyens pédagogiques (...) mobilisés par le prestataire » ou « la qualité du parcours professionnel ou des titres (...) des personnels en charge de la réalisation des



¹⁴ Rapport Dubié-Morange, janvier 2014, sur « l'évaluation de l'adéquation entre l'offre et les besoins de la formation professionnelle »

¹⁵ Art. R. 6123-1-3 du Décret n° 2014-965 du 22 août 2014 relatif aux missions, à la composition et au fonctionnement du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

¹⁶ Soumis pour avis au CNEFOP le 10 février 2015

actions ». La liste a récemment été modifiée pour ajouter le critère de « prise en compte des appréciations des bénéficiaires sur les formations suivies »¹⁷.

Plus globalement, les financeurs de formation, qui incluent non seulement les OPCA mais aussi les Fongecif, Opacif, les régions, l'Etat, Pôle Emploi et l'Agefiph, voient leur mission de contrôle de la qualité de formation élargie. Ils doivent premièrement s'assurer de la « cohérence du prix des prestations qu'ils achètent au regard de l'analyse de leurs besoins, de l'ingénierie pédagogique déployée par le prestataire, de l'innovation des moyens mobilisés », etc. Le projet de décret mentionne deuxièmement « une liste de référence » que les financeurs devront élaborer, qui rassemble « les prestataires de formation dont ils se sont assurés de la capacité à mettre en œuvre des actions de qualité, soit dans le cadre de leurs procédures internes d'évaluation, soit par la reconnaissance d'une certification ou label ». Ensuite, les organismes financeurs seront tenus de mettre à disposition des entreprises et des personnes bénéficiaires de formation, ainsi que des prestataires de formation, « des informations relatives aux outils, méthodologies et indicateurs permettant de faciliter l'appréciation de la qualité des formations dispensées ». Dans la même optique de professionnalisation de l'achat de formation, les organismes financeurs seront tenus de « coordonner leurs achats de formation ».

Enfin, conformément à la recommandation de l'IGAS¹⁸, la mission de contrôle des OPCA est renforcée : « en cas d'anomalies constatées », ces derniers pourront « solliciter auprès des entreprises et des prestataires de formation tous documents qui justifient de la réalité des actions de formation qu'ils financent ». Si le document demandé n'est pas présenté, ou en cas de « non-respect des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles », l'OPCA pourra refuser la prise en charge de l'action de formation.

Cette volonté de renforcer le rôle des OPCA est annoncée dès 2008, lorsque le rapport Duda sur « la qualité de l'offre et l'achat de formation » recommandait notamment aux OPCA de fournir une aide à la recherche de prestataires adaptés et de faciliter leur évaluation. L'ANI du 9 janvier 2009 attribuait ainsi aux OPCA l'obligation de « veiller au respect des critères de qualité et notamment labellisation des organismes ». La même année, le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) est chargé de « promouvoir des normes de qualité ». Il établit ainsi la « Charte des bonnes pratiques pour les organismes collecteurs paritaires agréés et les entreprises », dont l'application est une des conditions de l'agrément des OPCA et des OPACIF¹⁹. La Charte vise à mieux adapter les actions de formation aux besoins des entreprises, notamment les petites et moyennes, à améliorer la transparence du fonctionnement des organismes paritaires collecteurs ainsi que la qualité de l'offre de formation. Enfin, les critères mentionnés sont inspirés des propositions du groupe de travail « Capital humain et formation professionnelle, investissements pour la compétitivité » initié par Emmanuelle Wargon et animé par la FFP. Les quatre critères généraux proposés, du « respect des obligations légales et réglementaires », à la « capacité à concevoir et mettre en œuvre une action de formation adaptée aux besoins du stagiaire et au contexte » sont déclinés en critères objectifs d'évaluation. Ainsi, la « capacité de suivi pédagogique et administratif »



¹⁷ Dépêche AEF du 6 février 2015

¹⁸ Dans son rapport de novembre 2014, l'IGAS recommande de permettre aux OPCA de « s'assurer en toutes circonstances du respect par le prestataire de ses obligations ».

¹⁹ Organismes Paritaires Collecteurs Agréés pour le financement du Congé Individuel de Formation

est reconnue lorsque le prestataire met en œuvre le « développement d'un processus d'amélioration continue » par exemple. Une « inscription dans une démarche qualité (norme ou label) » peut par exemple appuyer une telle démarche.

Les recommandations de l'IGAS vont plus loin pour renforcer le contrôle de la qualité

Dans son rapport publié en novembre 2014 sur le contrôle des OPCA, l'IGAS souligne que le rôle des OPCA s'est transformé ; de financeurs de formation ils doivent désormais « définir les besoins, sélectionner les organismes pertinents », fonctions auparavant assurées par leur adhérents.

L'IGAS souligne dans son rapport que la gestion de la qualité de la formation peut passer par la « pratique de l'achat direct d'actions collectives ensuite proposées aux entreprises ». Ce procédé présente l'avantage de centraliser le contrôle de la qualité des organismes et du respect des « règles et conditions de prise en charge financière des actions financées ». Cette pratique est encore peu développée, puisque les charges de formation qui sont le résultat d'achats directs représentent « 2% du total de la masse des fonds décaissés annuellement par les OPCA ». Une politique d'agrément serait quant à elle une stratégie efficace en matière d'offre de formation selon 80% des OPCA : si l'IGAS reconnaît la difficulté liée à la mise en œuvre d'un tel système, il n'en reste pas moins que référencer les organismes reconnus de qualité permettrait de rationaliser de façon efficace l'offre de formation. Une pratique déjà mise en œuvre consiste à « référencer certains organismes de formation qui s'engagent par avance à respecter des règles définies dans une charte ou une convention ». En contrepartie, l'OPCA peut développer des actions de promotion des organismes ou simplifier certaines procédures administratives²⁰.

Le rapport recommande également de donner plus de moyens règlementaires aux OPCA, leur permettant par exemple « d'étendre à toutes les formations délivrées par un organisme les mesures de suspension de paiement motivées par un soupçon d'irrégularité dans l'une d'elle ». Il faudrait également selon l'IGAS permettre à un OPCA de refuser la prise en charge d'une action de formation si des « litiges antérieurs » l'ont opposé à l'organisme concerné.

Enfin, si le projet de décret prévoit déjà que les financeurs de formation coordonnent leurs achats de formation, l'IGAS recommande la mise en place d'un « dispositif de coopération inter-OPCA en matière de contrôle (...) avec pour objectifs un partage d'informations sur les risques constatés et une mutualisation des moyens de contrôle sur site ».

D'autres logiques sont mises en œuvre pour s'assurer de la qualité des formations dispensées

La certification par un tiers privé a été portée par des organismes privés et publics

La certification²¹ est une « procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, système qualité, service est conforme aux exigences spécifiées »²². Elle est rendue possible par des normes homologuées, ayant reçu sanction officielle des pouvoirs publics. Parmi les

²⁰ La subrogation des paiements peut par exemple être facilitée ; ce processus conduit l'OPCA à régler directement l'organisme de formation plutôt que l'entreprise n'avance les frais du stage.

²¹ Journal officiel du 4 juin 1994, Loi n° 94-442 du 3 juin 1994. Art. L. 115-27 : Constitue une certification de produit ou de service soumise aux dispositions de la présente section l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste, à la demande de celui-ci effectuée à des fins commerciales, qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles »

²² Rapport Centre Inffo, « La qualité en formation : labels, normes, certification des organismes de formation »



principaux organismes certificateurs, l'Association Française pour l'Assurance de la Qualité (AFAQ) et l'Association Française de normalisation du groupe Afnor ont fusionné en 2004 pour créer AFNOR Certification. Il existe d'autres organismes certificateurs, comme Bureau Veritas. Les organismes qui créent leurs propres labels tels que l'OPQF ou l'ICPF décident également de l'attribution de leurs labels.

Le Cofrac, créée en 1994, est l'unique instance nationale d'accréditation en France. Parmi ses activités, elle peut attester de la capacité d'organismes à qualifier d'autres entreprises. Le Cofrac s'inscrit dans les pratiques européennes et internationales en matière d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité²³. Son rôle est d'attester que les organismes sont « compétents et impartiaux », et d'« obtenir au niveau international l'acceptation de leurs prestations ». L'organisme évalue les candidats sur la base de normes européennes et internationales : dans le domaine de la qualification d'entreprises, elle s'appuie sur la norme « NF X 50-091 ».

La certification par les normes : ISO et Afnor

Les normes existantes diffèrent par leur finalité : les normes ISO sont applicables à tous les secteurs de l'économie, tandis que celles de type AFNOR sont spécifiques à chaque activité, ici celui de la formation. Créée par l'« International Standard Organisation », la norme (ISO) est une norme internationale attribuée à une *organisation*. Elle témoigne d'une gestion de la qualité très orientée sur la satisfaction client. Cette certification est délivrée après un audit approfondi confié à des opérateurs tels qu'Afnor Certification ou Bureau Veritas. L'instruction porte sur l'organisation et les processus mis en place par l'organisme de formation (notamment la façon dont un nouveau produit est mis en place), sur les modes d'habilitation des formateurs et sur la relation avec le client (le traitement des demandes de formation est par exemple examiné). Dans le domaine de la formation, les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003, attribuées depuis 1991, ont été remplacées en 2001 par la norme ISO 9001, qui fixe les exigences de base pour les prestataires de service. Initialement prévue pour des entreprises industrielles, la norme ISO a été fortement critiquée car peu adaptée à l'activité de la formation continue, et pas assez pertinente pour améliorer l'offre de qualité. C'est dans ce contexte que la certification ISO 29990²⁴ a été créée en 2010 ; elle fixe les exigences de base pour les prestataires de service de formation, et les exigences relatives au management des organismes de formation. La norme ISO bénéficie d'une forte crédibilité nationale et internationale, cependant une telle certification n'atteste pas de la qualité pédagogique d'une offre de formation. L'enquête qualité 1997 du CEREQ montre que 5% des organismes interrogés avaient recours à une certification ISO, à rajouter aux 13% supplémentaires pour lesquelles la certification ISO était en cours. L'accès à cette certification est en effet limité par son coût, qui s'élève à plusieurs milliers d'euros. Des outils supplémentaires ont été créés par l'organisation pour accompagner le management de la qualité dans le domaine de la formation, notamment le référentiel ISO 100015 en 1999, qui vise à expliciter une partie de la norme ISO 9001 sur la formation des personnels.

Comme l'« International Standard Organisation » au niveau international, Afnor exerce une double fonction de production de normes et d'attribution de label. Une commission générale et des sous-commissions techniques composées de professionnels du secteur ont travaillé à l'élaboration des normes NF services formation professionnelle, ce qui correspond à la procédure habituelle utilisée dans les autres secteurs. Une norme est ainsi homologuée lorsqu'elle emporte le consensus parmi les membres de la commission générale. La standardisation dans le domaine des services, dans lequel l'Afnor disposait à l'époque de peu d'expérience, est marquée par l'impossibilité de garantie



²³ Son fonctionnement est accrédité tous les 4 ans par ses homologues de l'European Cooperation for Accreditation

²⁴ ISO 29990 – Services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles – Exigences de base pour les prestataires de service

de résultat. La certification porte donc sur une obligation de moyens. Ainsi, les normes NF X50-760²⁵ et NF X50-761²⁶ sont attribuées aux organismes de formation depuis 1998 mais certifient les prestations fournies, et non l'organisation. Elles permettent aux centres de formation d'améliorer la qualité de leur offre, notamment grâce à leur caractère spécifique au secteur de la formation. La *marque* NF Service Formation professionnelle peut être attribuée aux organismes justifiant d'au moins trois années d'existence, et exige d'être en conformité avec les deux normes citées précédemment, et d'autres réglementations françaises et européennes²⁷. Elle traite de la terminologie utilisée dans le domaine de la formation, de la description du service rendu ou du cahier des charges de la demande. D'autres normes existent dans ce domaine : la norme NF X50-769²⁸ décrit les 8 étapes du processus de réalisation d'une prestation de formation. Certaines s'adressent également aux clients : les normes NF X 50 – 755²⁹ et NF X 50 – 756³⁰ visent à accompagner leurs démarches d'élaboration de projets de formation et de cahiers des charges. La norme NF X 50 – 750³¹ s'adresse aux clients et aux fournisseurs, elle vise à établir un langage commun dans le domaine de la formation. De même, la norme NF X50-768³² s'adresse à tous les acteurs de la formation professionnelle, et élabore une méthodologie pour concevoir un système d'évaluation de la formation.

L'enquête Qualité du CEREQ mesurait en 1997 un taux de recours aux normes NF X50-760 et NF X50-761 de respectivement 82% et 57%. Peu d'organismes ont cependant recours à la marque NF Service Formation professionnelle, environ 85 seulement en 2011³³. Didier Possoz explique la faiblesse de la part de marché par la montée de pratiques de « signalisation de la qualité », notamment celles portées par les commanditaires publics de formation, qui n'exigent pas une telle labellisation pour les actions de formation qu'ils financent. Il souligne d'autre part que plusieurs acteurs se sont retirés de la commission Afnor faute d'écho de la marque NF services. Actuellement, le site de l'AFNOR³⁴ recense 196 organismes certifiés NF Service Formation professionnelle.

La certification par les labels : OPQF et ICPF

Comme mentionné précédemment, la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) a souhaité améliorer la structuration de la branche et améliorer la transparence de l'offre dans le secteur. Elle a ainsi créé l'Office Professionnel de Qualification des organismes de formation (OPQF) en 1994. L'ISQ, qui se définit comme un « organisme de qualification des entreprises de prestations de services intellectuels », regroupe les deux offices professionnels OPQF et OPQCM³⁵. Il a remplacé en 2008 l'OPQFC, dont la FFP faisait partie des initiateurs, et a été accrédité par le Cofrac en 2010.

²⁵ NF X 50 – 760 : Formation professionnelle - Organismes de formation - Informations relatives à l'offre

²⁶ NF X 50 – 761 : Formation professionnelle - Organismes de formation - Service et prestation de service

²⁷ La certification NF Service Formation exige également d'être en conformité avec « Les caractéristiques fixées dans le fascicule de documentation FD X50-758 (2000) Formation en alternance, le guide de lecture des normes de la formation professionnelle, les caractéristiques et engagements fixés dans le référentiel de certification NF 214 et les réglementations en vigueur s'imposant aux activités de formation.

²⁸ NF X50-769 : Formation professionnelle - Processus de réalisation d'une action de formation - Recommandations/Bonnes pratiques opérationnelles

²⁹ NF X 50 – 755 : Formation professionnelle - Demande de formation - Méthode d'élaboration de projets de formation

³⁰ NF X 50 – 756 : Formation professionnelle - Demande de formation - Cahier des charges de la demande

³¹ NF X 50 – 750 : Formation professionnelle - Terminologie

³² NF X50-768 : Formation professionnelle - Conception d'un système d'évaluation de la formation - Lignes directrices

³³ Didier Possoz, « La qualité de la formation professionnelle continue en ses formes et ses usages : instrument de contrôle ou de régulation du marché de la formation ? Etat multiforme de la question », 2011

³⁴ <http://www.certification-nf.fr/recherche?mot=%20Formation&page=1&tri=1&marque=183>

³⁵ OPQCM : Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management



Le label ISQ-OPQF délivré par l'organisme vérifie la stabilité de la structure, notamment financière et vise à attester du professionnalisme d'un prestataire. Il apporte ainsi des garanties sur l'activité du prestataire, et sa capacité à satisfaire la demande pour des formations spécifiques, l'accompagnement de projets professionnels, etc. Il décerne une qualification provisoire aux organismes ayant entre deux et cinq ans d'existence, pour une durée d'un an, et une qualification régulière pour une durée de trois ans aux organismes justifiant d'au moins cinq ans d'expérience, et dont les formateurs ont au moins cinq années d'expérience. La qualification OPQF est moins contraignante que la norme ISO, et surtout moins chère : une 1^{ère} qualification OPQF nécessite environ 650euros. En revanche le contrôle de terrain est absent du suivi de l'audit pour l'attribution de la qualification. L'enquête Qualité du CEREQ montrait qu'en 1997, 11% des organismes de formation avaient recours au label OPQF, et 8% avaient engagés une procédure. En 2013, plus de 900 centres de formation étaient certifiés, dans 22 domaines de qualification.

D'autre part, en 1995, l'Institut de certification des professionnels de la formation (ICPF) est créé afin de normaliser les démarches de certification des personnes physiques. Trois types de certification peuvent être délivrés suite à un audit documentaire accompagné d'une enquête par questionnaire auprès des clients du demandeur : agréé, qualifié et expert. La certification est valide durant trois ans.

Les acteurs de la formation continue ont engagé des démarches qualité moins contraignantes : les chartes et labels élaborés par des organismes privés et publics

L'Education Nationale fait figure de précurseur dans les démarches qualité engagées par les organismes publics de formation. La dynamique de labellisation des dispositifs de formation menés dans les Groupements d'Etablissements de l'Education Nationale (GRETA) s'engage en 1985 : le Ministère de l'Education Nationale élabore un dispositif d'agrément pour ses Centres Permanents³⁶. La démarche s'appuie sur des outils de certification existants : une équipe formée par l'Afnor s'inspire de normes internationales ISO. Il s'agissait d'une démarche innovante dans la mesure où la pratique de l'audit dans le secteur des services s'est développée quelques années plus tard. D'autres labels Education Nationale se développent dans les années 1990, tout comme la possibilité pour les Greta de choisir les certifications ISO. En 2001, le nouveau label GretaPlus réunit les différents labels préexistants : cette nouvelle norme qualité de l'Education assure que la formation mise en œuvre dans les Greta labellisés est « sur mesure », et inclut également des exigences mentionnées par les normes ISO. Pour obtenir le label, le Greta dépose sa candidature auprès des services de l'Education Nationale, avant d'être audité sur site. Un comité national de labellisation décide de l'attribution du label. Cette démarche est ouverte aux partenaires des Greta³⁷ : au total, 45 structures en bénéficient. Parmi elles 14 sont également certifiées ISO 9001. Enfin, le ministère de l'Education Nationale s'est associé à l'AFNOR pour faire évoluer son référentiel et sa procédure de labellisation interne vers une marque Afnor Engagement de Service. Ces travaux ont conduit au référentiel de bonnes pratiques « BP X50-762 – Formation et Prestation sur mesure pour les adultes » en 2009. Il s'agit d'un engagement vis-à-vis des bénéficiaires et des clients, dans le domaine de la formation pensé de façon plus englobante (il peut s'appliquer aux prestations formation, bilans, accompagnement VAE, etc). Ce document sert de référence pour l'attribution du label GretaPlus mais peut à constituer un outil de référence pour l'ensemble des organismes publics et privés.



³⁶ Les Centres Permanents de l'Education Nationale développent un dispositif novateur de formation individualisée à la carte.

³⁷ Les Groupements d'Intérêt Public Formation Continue et Insertion Professionnelle (GIP FCIP) ou les Délégations Académiques à la Formation Continue (DAFCO) peuvent bénéficier du label GretaPlus.

Le Ministère de l'Agriculture a engagé une autre démarche qualité pour ses organismes de formation afin d'harmoniser les pratiques mises en œuvre. Ainsi, une « charte nationale d'engagement » est signée par les Centres de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole (CFPPA) et des Centres de Formation d'Apprentis (CFA).

D'autre part les organismes privés de formation se regroupent au sein de différents réseaux, tels que la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP), l'Union Régionale des Organismes de Formation (UROF) ou le réseau des Formateurs-Consultants. Ces derniers ont développé des « chartes qualité », qui sont déclaratives et ne sont pas certifiées par des tiers. Les organismes qui y adhèrent déclarent appliquer ce qui est inscrit dans ces chartes.

Les financeurs de formation s'inscrivent dans une démarche qualité pour rationaliser leur commande de formation

Premièrement, l'application du nouveau code des marchés pour les commanditaires publics constitue une première étape dans la rationalisation du marché. En France, la formation professionnelle fait partie des Services Sociaux d'Intérêt Général (SIEG). Le domaine est donc régulé par la voie des marchés publics depuis 2001, où un contrat est « conclu à titre onéreux, qui donne donc lieu à un prix, par des personnes publiques pour répondre à des besoins que la personne publique a définis »³⁸. Jusqu'à la réforme du Code des marchés, les commanditaires publics de formation, (principalement Pôle Emploi et les Régions) achetaient les prestations de formation dans le cadre de la loi de 1966, les prix étaient fixés par l'acheteur. Les dossiers étaient soumis à l'avis d'instances consultatives, qui pouvaient engager des procédures de contrôle a priori, avant d'établir une convention avec le prestataire. Un ajustement pouvait avoir lieu de la part du prestataire pour mieux répondre à la demande de formation.

Désormais, l'organisme de formation doit proposer un prix et construire totalement sa proposition de prestation, en anticipant les propositions de ses concurrents. L'interaction entre les acheteurs et les prestataires est donc largement modifiée. L'impact sur la qualité de la formation est ambigu : le commanditaire public doit choisir le « mieux-disant » et se base sur des critères objectifs, tandis qu'auparavant les marges d'incertitudes sur l'obtention d'une convention par un prestataire étaient réduites, et les défauts de la prestation proposée étaient traités de façon plus informelle. De plus, le prix ne peut être négocié, ce qui participe à la rationalisation de l'action du financeur public dans le domaine de la formation. Cependant, José-Daniel Touroude³⁹ souligne le « caractère stratégique des critères choisis » dans les appels d'offre, et du « mode d'évaluation des réponses ». En effet, les indicateurs de mesure choisis permettent à l'acheteur de choisir le profil-type du prestataire à retenir. D'autre part, Pôle Emploi reconnaît que « cette procédure tend également à privilégier des organismes de taille importante, mieux outillés pour répondre aux appels d'offres, au détriment d'organismes plus petits bien que de qualité »⁴⁰. Enfin, les procédures sont longues, or les besoins économiques identifiés à moment donné peuvent ne pas correspondre à l'appel d'offre lancé l'année précédente.



³⁸ Marianning Hall, chef de mission à la DGEFP, 2002

³⁹ Rédacteur en chef des circulaires de 2002 de la DGEFP

⁴⁰ « Orientation professionnelle et accès à la formation. Enjeux et pistes de progrès », Repères et Analyses n°25, Pôle Emploi, juin 2011

Ainsi, les Conseils Régionaux et Pôle Emploi élaborent désormais des appels d'offre pour sélectionner les organismes de formation. La Région Languedoc-Roussillon a par exemple établi un système de points à maximiser, qui prend en compte des critères tels que l'adéquation de la réponse à la commande, le taux insertion stagiaires ou encore la qualification détenue par l'établissement⁴¹. Pôle Emploi conventionne les organismes après avoir établi un cahier des charges qui précise les besoins de formation selon les besoins de qualifications et d'emplois identifiés. Les prestataires retenus dispensent des formations financées dans le cadre des Actions de Formations Conventionnées (AFC) ou des Actions de Formation Préalable au Recrutement (AFPR) pour la plupart.

Deuxièmement, les Conseils Régionaux engagent des démarches qualité variées pour s'assurer de la qualité de la formation. La réforme de mars 2014 a acté la transmission totale des compétences de l'Etat en matière de formation professionnelle aux Conseils Régionaux. Acteurs majeurs de l'achat de prestations en formation, les Conseils Régionaux développent des stratégies différenciées pour améliorer la qualité de l'offre qu'ils fournissent. Les prestations financées répondent à un double besoin : celui de la demande des stagiaires, et celui des besoins économiques, analysés avec l'appui des Observatoires Régionaux Emploi Formation (OREF).

La commande énoncée sous forme de cahier des charges fait partie de la démarche qualité engagée par un Conseil Régional. La norme NF X50-756 a d'ailleurs été créée pour accompagner les financeurs à les constituer. Le cahier des charges est parfois accompagné de chartes qualité dans lesquelles l'administration régionale précise les exigences caractéristiques de la qualité d'une action de formation. Le contrôle de leur respect est cependant assuré une fois que le financement du programme est engagé. Les Régions Aquitaine et Auvergne ont par exemple respectivement développé un « Engagement Qualité » et une « Convention Qualité ».

Certains Conseils Régionaux ont également mis en place des politiques incitatives à la certification des organismes de formation, en introduisant leurs propres dispositifs et référentiels. La Région PACA a par exemple créé la démarche qualité « RESEAU⁴² », qui regroupe les exigences de la Région envers les organismes du Service Public Régional de Formation Permanente et d'Apprentissage⁴³.



⁴¹ Il faut cependant noter que ce critère a moins de poids que les précédents (2 points contre 5 pour les autres).

⁴² RESEAU : Responsabilité Sociale et Environnementale pour l'apprenant usager

⁴³ Le référentiel est organisé autour de « la qualité du service rendu aux apprenants, du management et de la maîtrise de la qualité, de la responsabilité sociale et environnementale »

4. Questionnements autour de l'enjeu de qualité

Au terme de cet état des lieux, un certain nombre de questions méritent un examen critique. Tout d'abord, la multiplicité des modalités d'assurer la qualité des formations pousse à réfléchir sur une classification claire et pédagogique pour en rendre compte. Cela pourrait être un des objectifs à ce stade du groupe de travail.

- Comment classer les différentes modalités existantes visant à assurer une meilleure qualité des prestataires de formation ?
- Comment ces modalités se diffusent-elles dans le contexte de forte segmentation du marché des prestataires de formation? Assiste-t-on en réponse à la forte segmentation du marché des prestataires à une segmentation de la qualité de l'offre?
- Ce contexte de segmentation plaide-il pas pour des mécanismes de qualité très diversifiés ou pour un système plus unifié de certification ?

D'autres questions méritent d'être soulevées dans le cadre de ce groupe de travail :

- Comment contrôler la qualité des entreprises dont l'activité principale n'est pas la formation mais qui exercent cependant une activité dans ce domaine ?
- Quelles conséquences d'un défaut de contrôle pour les financeurs ?
- Quelle articulation entre la labellisation CNEFOP ou celle des financeurs et l'éligibilité des formations CPF ? Est-ce que l'éligibilité en CPF suppose d'être labellisée ?
- Dans quelle mesure la labellisation des financeurs est menée de façon indépendante ?



Bibliographie

- Aude et Pommier, « Les défis des demandeurs d'emploi face à la formation professionnelle : accéder aux formations et s'insérer », Formations et emploi - Insee Références - Édition 2013
- Cavan, N. « La formation professionnelle des personnes en recherche d'emploi en 2012 : hausse de 6% des entrées en formation », Dares Analyse n°55, juillet 2014
- Delort (2012), « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage en 2010 », Dares Analyses n° 081, novembre.
- Delort (2013), Les prestataires de formation continue en 2011, Dares Analyses, Octobre 2013 n°62
- Lambert, M., Marion-Vernoux, I., et Sigot, J. C. (2009). Quand la formation continue: repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés. Enquêtes Céreq, Marseille.
- Méлива (2007), « Qualité des formations et emploi des formateurs : Le cas des stages proposés aux demandeurs d'emploi » Relief n°19, février
- Michun S., Simon V., Valette A. (2010), « La formation professionnelle continue comme activité secondaire, structuration du marché et nature de l'offre en questions », Net.Doc n° 61, Céreq, avril.
- Séchaud et Pottier (2007), « La formation continue : un marché segmenté dans lequel se construisent des ponts », Bref n°247
- Simon V., Valette A. (2010), « La face cachée de l'offre de formation continue », Bref n°273, Céreq
- Vero, Rousset (2003), « La structuration de l'offre de formation continue », Notes Emploi Formation n°4, novembre
- Dirrecte Ile-de-France (2010) « Les organismes de formation professionnelle : « Création, fonctionnement, droit du travail, obligations et sanctions ».
- Rapport de la Cour des Comptes (3 janvier 2012) « Le contrôle par les services de l'Etat des fonds de la formation professionnelle »
DGEFP « Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle – Missions et métiers », mars 2010



AVEC UNE ANALYSE
EXCLUSIVE
DES DÉMARCHES QUALITÉ

LES DOSSIERS DE CENTRE INFO

1^{er} JUILLET 2015

LA RÉFORME À L'HEURE DE LA QUALITÉ



Centre Inffo

Favoriser l'amélioration et la promotion des démarches de certification qualité. Tel est le leitmotiv du décret d'application de la loi du 5 mars 2014 relatif à la qualité.

Dans un dossier spécial, Centre Inffo présente l'intégralité du texte réglementaire et une sélection d'articles du Quotidien de la formation et d'Inffo formation, les publications presse de notre association.

Accompagné d'un éclairage de Jean-Philippe Cépède, directeur du pôle juridique-observatoire de Centre Inffo, et d'une analyse de Françoise Gérard, directrice des partenariats et de la production de Centre Inffo, notre hors-série exceptionnel cerne les enjeux d'un texte capital, à l'aune de la réforme de la formation en cours d'application.

Julien Nizri
Directeur général de Centre Inffo

DÉCRET N° 2015-790 DU 30 JUIN 2015 RELATIF À LA QUALITÉ DES ACTIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

NOR: ETSDI5O63I6D

Publics concernés

Les organismes collecteurs paritaires agréés mentionnés à l'article L6332-I, les organismes paritaires agréés mentionnés à l'article L6333-I, l'État, les régions, Pôle emploi et l'institution mentionnée à l'article L5214-I.

Objet

Détermination des critères permettant de s'assurer de la qualité des actions de formation.

Entrée en vigueur

Les dispositions du décret entrent en vigueur le lendemain de sa publication, à l'exception des dispositions du I de l'article 1er qui entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2017.

Notice

Ce décret a pour objet de préciser les critères que doivent prendre en compte les organismes collecteurs paritaires agréés (Opca) mentionnés à l'article L6332-I, les organismes paritaires agréés pour la prise en charge du congé individuel de formation (Opacif) mentionnés à l'article L6333-I, l'État, les régions, Pôle emploi et l'institution mentionnée à l'article L5214-I lorsqu'ils financent une action de formation professionnelle continue, afin de s'assurer de la qualité de cette action.

Il précise notamment le rôle du Cnefop dans l'amélioration des démarches de certification de la qualité et prévoit que les organismes financeurs de formation doivent mettre à disposition des organismes de formation, des entreprises et du public, des informations relatives aux outils, méthodologies et indicateurs permettant de faciliter l'appréciation de la qualité des formations dispensées.

Références

Le présent décret est pris pour l'application de l'article 8 de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Les dispositions du Code du travail modifiées par le présent décret peuvent être consultées sur le site [Legifrance](http://www.legifrance.gouv.fr).

Le Premier ministre,
Sur le rapport du ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social,
Vu le Code du travail, notamment ses articles L6316-1 et L6332-6 ;
Vu l'avis du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles en date du 10 février 2015 ;
Vu l'avis du Conseil national d'évaluation des normes en date du 7 mai 2015 ;
Le Conseil d'État (section sociale) entendu,
Décrète :

Article 1

I. - Le titre I^{er} du livre III de la sixième partie du Code du travail est complété par un chapitre VI ainsi rédigé :

« **Chapitre VI** - Qualité des actions de la formation professionnelle continue

Art. R6316-1. - Les critères mentionnés à l'article L6316-1 sont :

- 1° L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé ;
- 2° L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires ;
- 3° L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation ;
- 4° La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations ;
- 5° Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus ;
- 6° La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.

Les organismes financeurs s'assurent en outre du respect des dispositions des articles L6352-3 à L6352-5, L6353-1, L6353-8 et L6353-9.

Art. R6316-2. - Les organismes financeurs mentionnés à l'article L6316-1 inscrivent sur un catalogue de référence les prestataires de formation qui remplissent les conditions définies à l'article R6316-1 :

- 1° Soit dans le cadre de leurs procédures internes d'évaluation ;
- 2° Soit par la vérification que le prestataire bénéficie d'une certification ou d'un label au sens de l'article R6316-3.

Ce catalogue est mis à la disposition du public par chacun de ces organismes.

Art. R6316-3. - Les certifications ou labels dont les exigences sont conformes aux critères mentionnés à l'article R6316-1 sont inscrits sur une liste établie par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle selon des modalités qu'il détermine.

Cette liste est mise à la disposition du public.

Art. R6316-4. - Les organismes financeurs mentionnés à l'article L6316-1 veillent à l'adéquation financière des prestations achetées aux besoins de formation, à l'ingénierie pédagogique déployée par le prestataire, à l'innovation des moyens mobilisés et aux tarifs pratiqués dans des conditions d'exploitation comparables pour des prestations analogues.

Art. R6316-5. - Les organismes financeurs mentionnés à l'article L. 6316-1 mettent à disposition des organismes de formation, des entreprises et du public, selon des modalités qu'ils déterminent, des informations relatives aux outils, méthodologies et indicateurs permettant de faciliter l'appréciation de la qualité des formations dispensées. »

II. - L'article R6123-1-3 du code du travail est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Il favorise l'amélioration et la promotion des démarches de certification qualité, notamment sur la base du rapport mentionné à l'alinéa précédent. »

Article 2

La sous-section 3 de la section I du chapitre II du titre III du livre III de la sixième partie du code du travail est ainsi modifiée :

1° A l'article R6332-24, après les mots : « un employeur » sont insérés les mots : « ou un prestataire de formation » ;

2° A l'article R6332-25, les mots : « l'assiduité du stagiaire des stagiaires » sont remplacés par les mots : « l'assiduité du stagiaire » ;

3° Après l'article R6332-26, il est inséré un article R6332-26-I ainsi rédigé :

« **Art. R6332-26-I.** - Pour remplir leurs missions prévues respectivement au 4° de l'article L6332-I-I et au 5° de l'article L6333-3, les organismes paritaires agréés concernés s'assurent de l'exécution des formations dans le cadre d'un contrôle de service fait selon des modalités qu'ils déterminent.

En cas d'anomalie constatée dans l'exécution d'une action, l'organisme paritaire sollicite auprès de l'employeur ou du prestataire de formation tout document complémentaire à ceux mentionnés aux articles R6332-25 et R6332-26 pour s'assurer de la réalité de l'action qu'il finance et de sa conformité aux dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

Le défaut de justification constitue, après que l'employeur ou l'organisme de formation a été appelé à s'expliquer, un motif de refus de prise en charge ou de non-paiement des frais de formation au sens des articles R6332-24 et R6332-25. Ces organismes paritaires effectuent tout signalement utile et étayé auprès des services de l'État chargés du contrôle de la formation professionnelle. ; »

4° La première phrase du second alinéa de l'article R6332-3I est remplacée par deux phrases ainsi rédigées :

« L'état est accompagné d'une note présentant les principales orientations de l'activité de l'organisme et d'un document, élaboré par l'organisme, concernant l'évolution des charges et l'organisation du contrôle interne. Le commissaire aux comptes présente, dans un rapport, ses observations sur ce dernier document. »

Article 3

A l'article R6333-8 du code du travail, après les mots : « Les dispositions prévues par les articles R6332-18 à R6332-22 » sont insérés les mots : « et R6332-38 à R6332-42 ».

Article 4

Les dispositions prévues au I de l'article 1^{er} du présent décret entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2017.

Article 5

Le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social est chargé de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 30 juin 2015.

Manuel Valls

Par le Premier ministre :

Le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle
et du Dialogue social,
François Rebsamen

Le décret "qualité" sera évalué par la Haute Assemblée

L'HEURE DE LA RÉVOLUTION "QUALITÉ"

À l'heure où nous mettons sous presse, le décret "qualité" n'était pas encore paru, mais restait annoncé comme imminent. Un texte très attendu, depuis janvier, par les acteurs de la formation, Opca et organismes de formation.

Célia Coste



L'IMAGE

Sera évaluée la cohérence des moyens pédagogiques et techniques mobilisés, au regard de la charge induite par la commande, de l'objectif, de la qualification ou de la certification visés, du public et de la durée de l'action.

© Pressmaster

La loi du 5 mars a prévu de confier une nouvelle mission aux financeurs de la formation professionnelle (Opca, Régions, Pôle emploi, etc.) : celle de s'assurer de la capacité des prestataires de formation à dispenser une formation de qualité.

Cette idée, introduite lors de l'examen du texte au Sénat, a trouvé son parachèvement en commission mixte paritaire. Si l'amendement de la sénatrice Chartal Jouanno, rejeté par la Haute Assemblée, allait beaucoup plus loin, prévoyant la labellisation préalable de tout orga-

nisme, le législateur a souhaité conserver cette notion de qualité pour contribuer à la professionnalisation des financeurs qui achètent de la formation.

Le texte précise que les acheteurs "concourent au développement de la professionnalisation de l'acte d'achat conclu en matière de formation professionnelle continue par les entreprises et les personnes en mettant à disposition de celles-ci, ainsi que des organismes de formation, des informations relatives aux outils, méthodologies et indicateurs permettant de faciliter l'appréciation de la qualité des formations dispensées".

L'événement



La balle est dans le camp des financeurs, car ils ont des objectifs communs à construire

Jean-Philippe Cépède
directeur du pôle juridique et titulaire de la chaire de droit de la formation professionnelle

À présent, "la balle est dans le camp des financeurs, car ils ont des objectifs communs à construire, analyse Jean-Philippe Cépède, directeur du pôle juridique-observatoire de Centre Inffo. C'est leur comportement qu'il va falloir regarder. Le décret appelle à la mise en place d'une veille commune sur ce thèmeématique pour faciliter la co-construction de process".

Sur cette base, sept critères avaient été retenus initialement, renvoyant à la définition de l'action en formation

- le respect de dispositions légales telles que l'élaboration d'un règlement intérieur, d'un programme définissant les prérequis et les objectifs de l'action de formation, etc
- la capacité à identifier des "objectifs intelligibles" et à adapter son offre au public formé
- la cohérence des moyens pédagogiques et techniques mobilisés au regard de la charge induite par la complexité, de l'objectif, de la qualification ou de la certification visés, du public et de la durée de l'action
- la capacité à mettre en place un système de suivi et d'évaluation adapté, dès l'entrée en formation
- l'accessibilité à des "informations transparentes" fonctionnelles, délai d'accès à la formation, moyens pédagogiques, etc
- la qualité des titres, diplômes et certificats de qualification du personnel
- et le recueil et la prise en compte des appréciations rendues par les bénéficiaires sur les formations suivies²

Ces critères seront appréciés selon une méthodologie définie par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles "Le texte responsabilise le Cnefop sur la question de la qualité", observe Jean-Philippe Cépède. Selon le texte du projet de décret, le Cnefop "favorise l'amélioration et la promotion des démarches de certification qualité".

Une autre tâche dévolue au Conseil national est celle d'établir une liste des labels, certifications et normes pour les prestataires de formation, par laquelle les critères énoncés seront réputés satisfaits. Cette liste devra être rendue publique au plus tard le 1^{er} janvier, par arrêté du ministre



Le directeur de la formation professionnelle et de l'orientation professionnelle, Jean-Philippe Cépède, lors d'une réunion de travail.



Il s'agit d'un trait d'union entre l'article du projet de décret sur la qualité

Le projet de décret a été adopté en plénière du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles, le 10 juillet 2015. Le projet de décret s'est vu enrichi du dernier critère à la demande de plusieurs organisations syndicales notamment la C

en charge de la formation professionnelle. Cette disposition peut être perçue comme un encouragement de la part des pouvoirs publics à une logique de labellisation, Jean-Philippe Cépède rappelle que l'objectif initial réside dans le renforcement du contrôle qualité

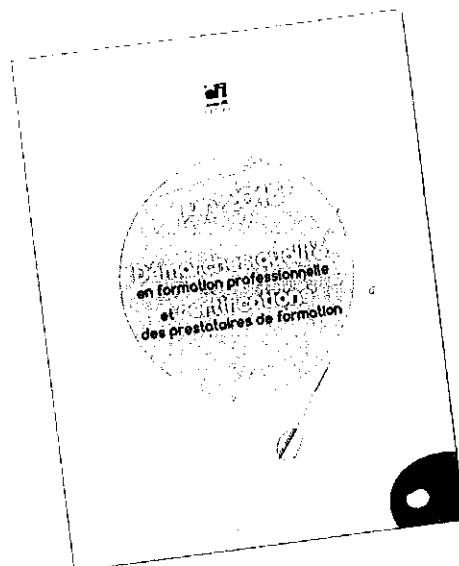
Le projet de décret vise à améliorer la qualité de la formation professionnelle

Une autre obligation des financeurs dans leur démarche qualité est la prise en compte du coût de la formation. Le texte précise que "les organismes s'assurent de la cohérence du prix des prestations qu'ils acquittent au regard de l'analyse de leurs besoins, de l'ingénierie déployée par le prestataire, de l'innovation des moyens mobilisés et des tarifs pratiqués dans des conditions d'exploitation comparables pour des prestations analogues" soit la fameuse notion de juste prix.

Enfin, les acheteurs devront établir une liste de référence des prestataires de formation et mettre en œuvre des actions de qualité reconnues, soit par une procédure interne d'évaluation, soit par la reconnaissance d'une certification ou d'un label. Cette liste devrait, elle aussi, voir le jour avant la fin de l'année.

DÉMARCHES QUALITÉ EN FORMATION PROFESSIONNELLE ET CERTIFICATIONS DES PRESTATAIRES DE FORMATION

Extrait du document de Centre Inffo de juin 2015



Qu'est-ce qu'une démarche-qualité en formation ?

Toute démarche-qualité en formation repose sur deux éléments clés :

- ❑ la formalisation, au travers d'un référentiel-qualité, des engagements du prestataire ou des exigences nécessaires pour délivrer cette prestation. Ce document caractérise soit :
 - un service ou un produit
 - le prestataire de formation :
 - . soit les compétences attendues de la personne qui délivre la prestation (en termes d'expérience, de qualification...);
 - . soit l'organisme de formation (en termes de moyens et d'organisation nécessaires pour fournir le service ou la prestation).

Selon la nature de la démarche-qualité, ce document de référence s'appelle référentiel, charte, cahier des charges, norme...

On distingue les « référentiels normatifs » (normes françaises NF, européennes CEN, internationales ISO) des référentiels privés (tous les autres).

Le périmètre de légitimité d'un référentiel-qualité (cf. schéma 2) dépend de son mode d'élaboration : ce document peut être rédigé par un seul prestataire de formation, par des pairs ou un groupement professionnel, par un ou plusieurs financeurs, par un groupe réunissant l'ensemble des parties prenantes (dont les pouvoirs publics et usagers). De même, sa représentativité géographique va de l'échelon local à l'échelon mondial en passant par le national.

- ❑ la reconnaissance de la conformité de l'application de ce référentiel-qualité ; elle est soit :
 - **déclarative** et dans ce cas n'engage que celui qui l'énonce (« je déclare respecter tel engagement, telle charte ou appliquer telle norme »). C'est le cas des démarches-qualité dont le référentiel présente des engagements de prestataires ou des recommandations/bonnes pratiques ;
 - **contrôlée et attestée formellement** par un tiers après une procédure d'audit (cf. page 11). Ce contrôle est systématique lorsque le référentiel-qualité pose des exigences.

NB : tous les référentiels-qualité ne donnent pas lieu à une reconnaissance délivrée par un tiers. En revanche, la reconnaissance de la démarche-qualité ne peut exister sans référentiel.

Schéma 1 - Les 2 piliers des démarches qualité en formation

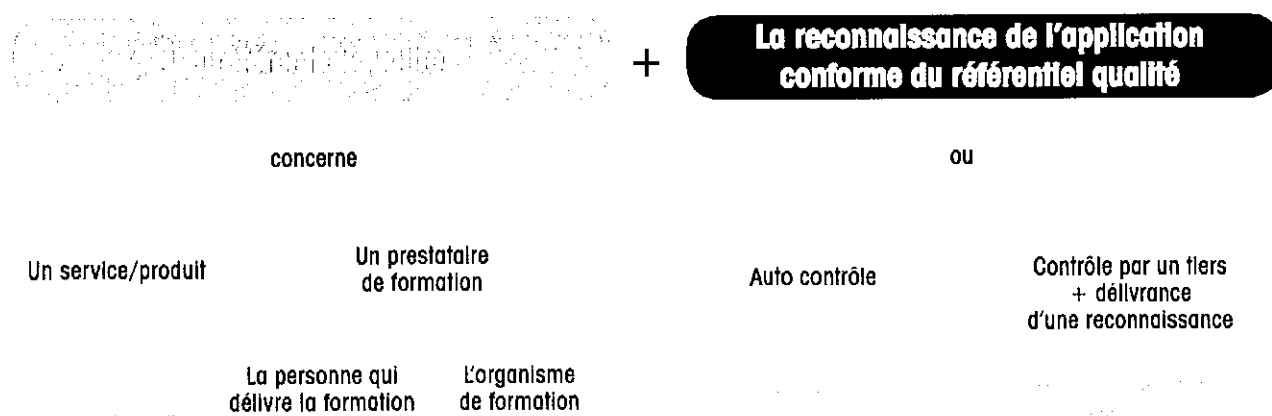


Schéma 1 - © Centre Inffo

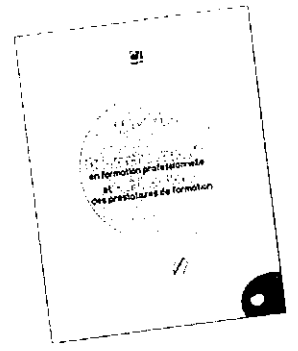


Schéma 2 - Périmètre de légitimité du référentiel

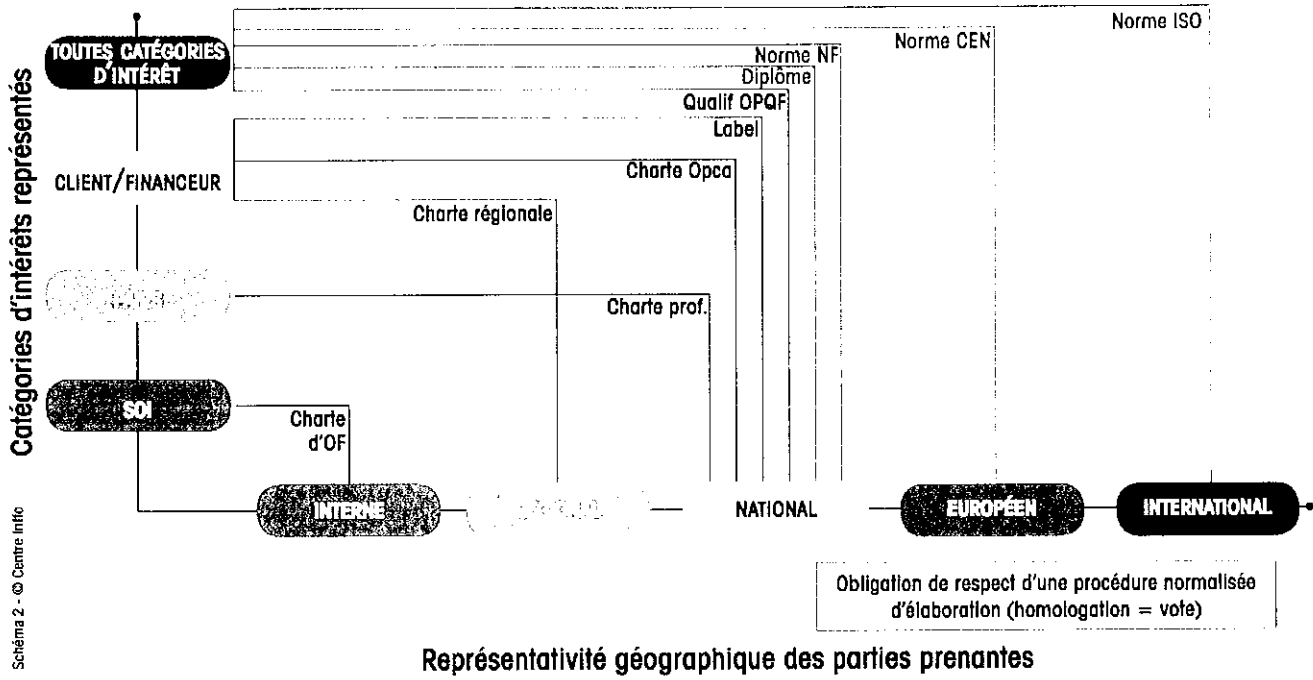


Schéma 2 - © Centre Info

Schéma 3 - Périmètre de reconnaissance d'une démarche qualité

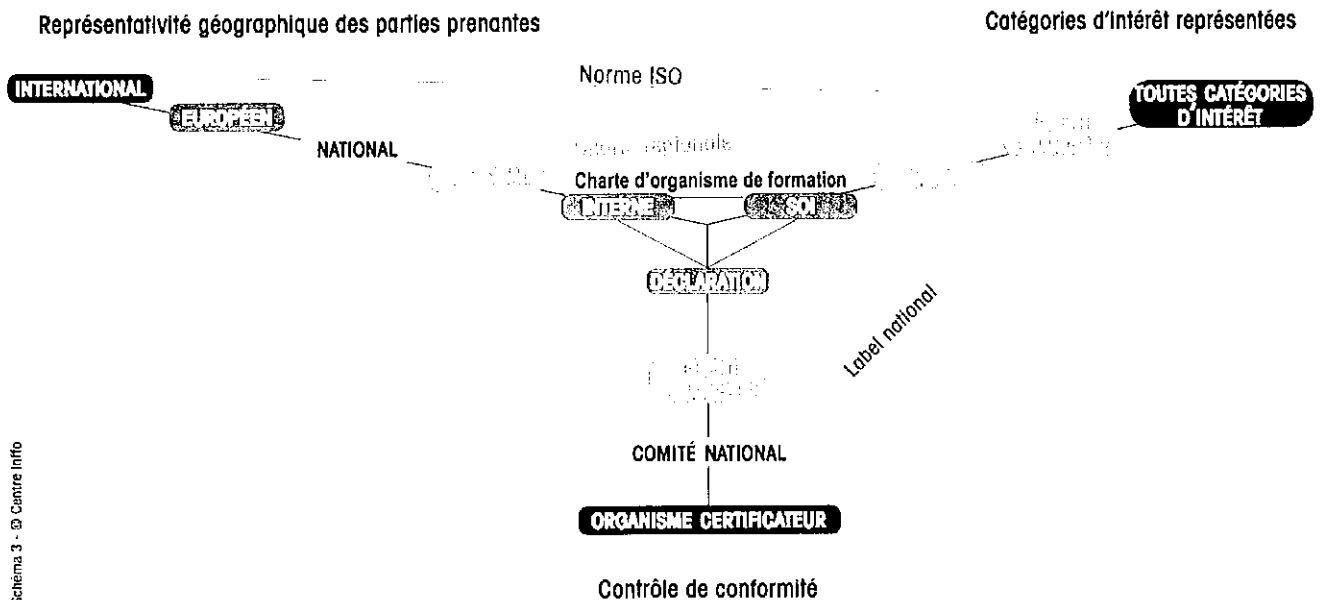
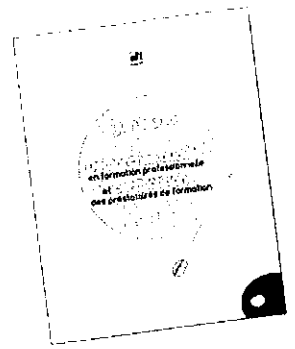


Schéma 3 - © Centre Info



La certification des prestataires de formation

L'intérêt de répondre de façon satisfaisante aux exigences d'une démarche-qualité est renforcé par la possibilité de le faire reconnaître par l'ensemble du secteur professionnel. C'est l'objet de la certification (terme employé ici au sens générique) qui apporte la garantie d'un contrôle externe et donne une visibilité aux efforts déployés par le prestataire.

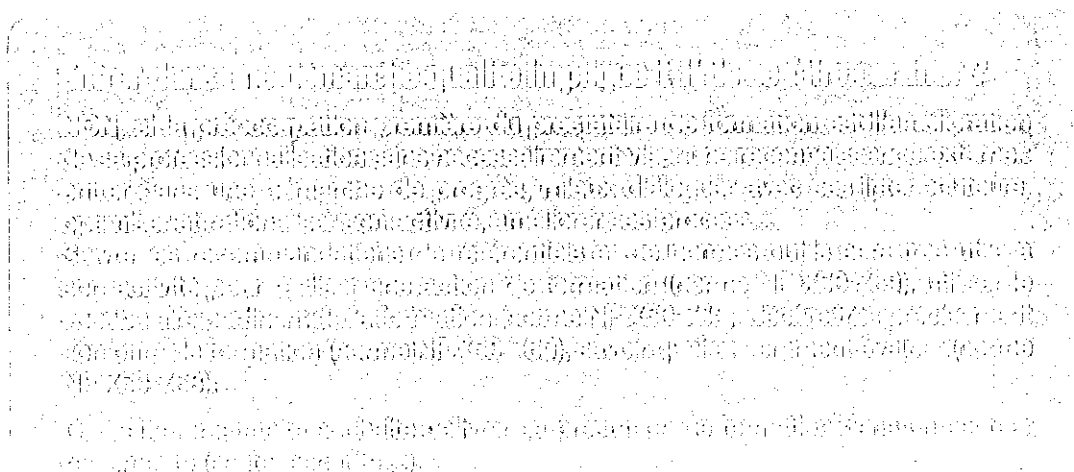
La certification des prestataires de formation ressort d'une démarche :

- ▣ volontaire de la part du prestataire de formation, qui souhaite démontrer son expertise et sollicite un organisme certificateur ou une instance de certification : c'est le cas des démarches qualité qui font l'objet de ce document ;
- ▣ réglementaire et obligatoire dans certains cas, afin d'obtenir la possibilité de délivrer des actions de formation dans des domaines « à risque » (santé, sécurité...) : par exemple l'enregistrement des organismes de formation pour le développement professionnel continu des professionnels de santé. Ces « agréments » ne sont pas davantage détaillés ici.

Le principe de certification consiste à

- construire un référentiel de certification qui définit des exigences contrôlables. Ce référentiel peut être construit *ex nihilo*, ou reprendre les exigences d'un seul référentiel-source, ou être élaboré à partir de plusieurs sources (référentiels normatifs + autres exigences par exemple). Selon le cas, ce référentiel définit des exigences relatives à un service, à une organisation, à un domaine de formation
- faire contrôler par un tiers (au travers d'audits sur sites ou sur dossiers) la conformité du candidat aux exigences posées par le référentiel de certification ; ce tiers transmet son rapport d'audit à l'organisme certificateur ou l'instance de certification ;
- faire délivrer une attestation de conformité aux exigences du référentiel par l'organisme certificateur ou l'instance de certification, après présentation d'un rapport d'audit satisfaisant.

Cette attestation a une validité limitée (souvent 3 ou 4 ans), ponctuée d'audits intermédiaires. Selon les cas, elle s'appelle label, certificat de qualification professionnelle, certification... Lorsqu'il s'agit de certifier des engagements de services ou de personnes, l'organisme certificateur doit être accrédité par le Cofrac (comité français d'accréditation).



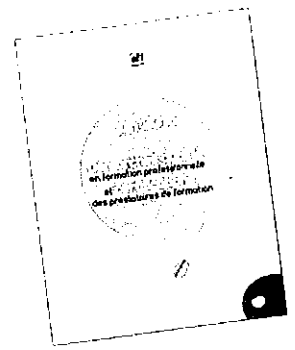


Schéma 4 - Processus de certification d'un prestataire de formation

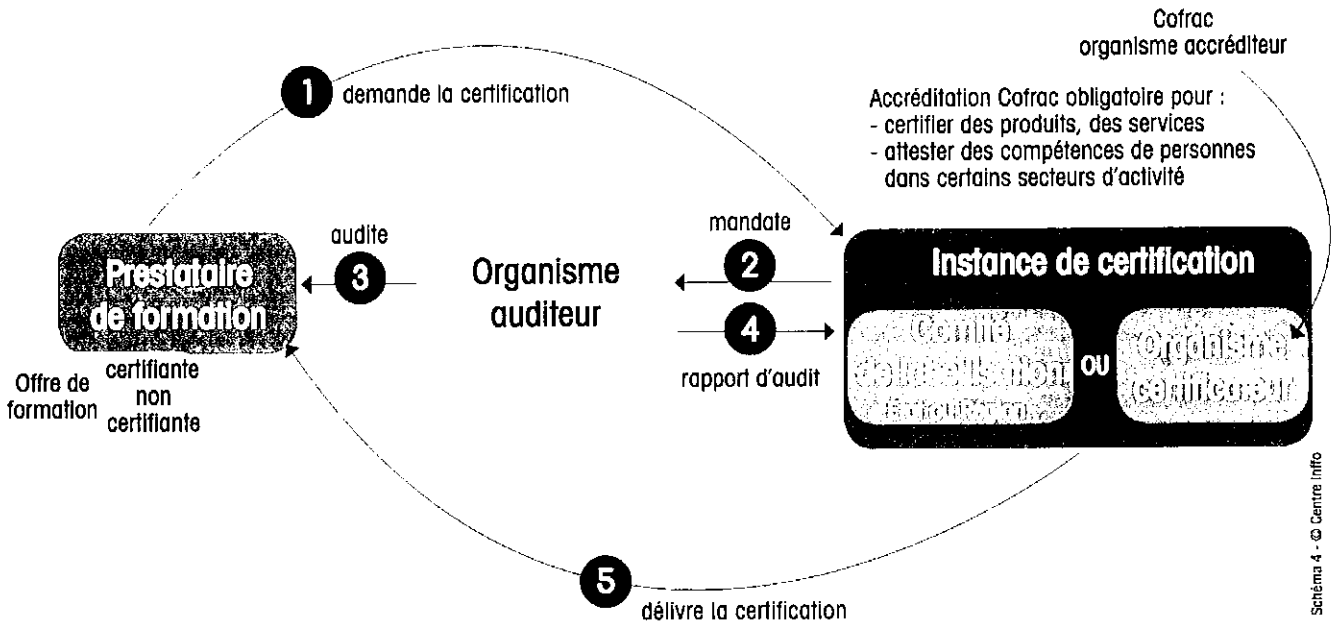
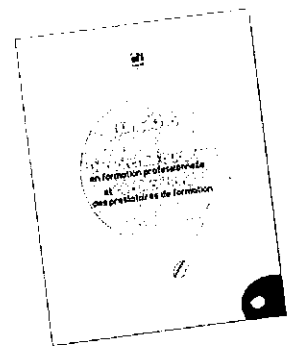


Schéma 4 - © Centre Info

Le processus de certification d'un prestataire de formation implique plusieurs acteurs et étapes. Le prestataire de formation, qui propose des offres de formation, peut être certifiant ou non certifiant. Pour obtenir une certification, il doit passer par un organisme auditeur qui effectuera une visite d'audit. L'instance de certification, qui peut être le Comité d'Accréditation Cofrac ou un organisme certificateur, délivrera la certification après avoir reçu le rapport d'audit et un mandat. Ce processus est encadré par Cofrac, l'organisme accréditeur, qui assure l'obligation d'accréditation pour la certification de produits, de services et l'attestation des compétences de personnes dans certains secteurs d'activité.



Prestataire de formation : quelle certification choisir ?

Le choix d'une certification est stratégique pour le prestataire de formation, et il est souvent guidé par le marché. Les questions et points de vigilance suivants peuvent faciliter le choix d'une certification, à partir des besoins du prestataire (cf. tableau des certifications pages 14 et 15).

☐ **Par rapport aux formations dispensées, la réglementation impose-t-elle une certification particulière (santé, sécurité, bâtiment...)?**

☐ **S'il cible un client en particulier, exige-t-il une certification spécifique ?**

Cette mention figure souvent dans le cahier des charges de la demande de formation. Si le prestataire peut connaître la sensibilité ou les exigences de ses clients/commanditaires en la matière, il pourra s'engager dans cette démarche en sachant la valoriser.

A noter : les certifications créées par des financeurs/acheteurs ne seront reconnues qu'au sein de leur réseau et sur leur périmètre géographique. Un organisme délivrant des prestations de formation à plusieurs acheteurs ne se référant pas à la même certification devra ainsi candidater à ces différentes certifications.

☐ **Qui veut-il faire certifier : une personne ou un organisme ?**

- La personne qui délivre la formation : il existe très peu de telles certification (ICPF & PSI, ou Certif LR pour les consultants formateurs réalisant plus de 50 000 euros de CA annuel et exerçant leur activité en Languedoc-Roussillon).
- L'organisme : les autres certifications.

☐ **Veut-il faire certifier un service, un domaine de formation ?**

Choisir une certification d'engagement de service.

☐ **Veut-il faire certifier son expertise d'organisation en lien avec sa stratégie ou bien son aptitude à délivrer un service de formation en satisfaisant ses clients à un niveau de performance défini, observable et mesurable ? Choisir une certification de système de management de la qualité.**

☐ **A-t-il besoin d'une reconnaissance internationale, nationale, régionale ?**

- Reconnaissance internationale : les certifications ISO.
- Reconnaissance nationale : la certification NF Service Formation, la qualification professionnelle OPQF, la certification IPCF & PSI, les certifications d'Opca-Opacif, les labels nationaux, les certifications réglementaires.
- Reconnaissance régionale : les certifications portées par les conseils régionaux (souvent en partenariat avec d'autres financeurs).

☐ **Veut-il marquer son appartenance à un réseau ?**

Les labels APP, Grétaplus, École de la 2^e Chance, sont des marques identitaires qui garantissent aux clients une homogénéité de réponse sur l'ensemble du territoire. Il faut appartenir au réseau pour se faire labelliser.

☐ **Veut-il faire reconnaître son expertise et ses compétences dans un ou plusieurs domaines de formation spécifiques ?**

La qualification professionnelle OPQF s'obtient sur 22 domaines de formation (dont chacun fait l'objet d'une demande), la certification IPCF & PSI également, ainsi que les labels « Français langue étrangères », « Français langue d'intégration ».



▣ **Combien de temps faut-il pour obtenir la certification ?**

Plus l'organisme est habitué à décrire et formaliser des procédures, plus il entrera facilement dans la logique de la démarche de certification. A titre d'exemple, compter entre 6 à 12 mois pour obtenir une certification de type ISO ou NF service Formation.

▣ **Quel est le coût de l'accompagnement et de la certification ?**

Se renseigner auprès des organismes certificateurs et des instances de certification. Il peut être intéressant de se faire accompagner dans cette démarche et d'en prévoir le coût. Certains promoteurs de démarches qualité prévoient un accompagnement pour les candidats : les réseaux d'organismes, les conseils régionaux notamment et les Opca. Certains Opca financent une partie du coût de l'accompagnement.

Prestataire de formation - Les critères de choix d'une certification

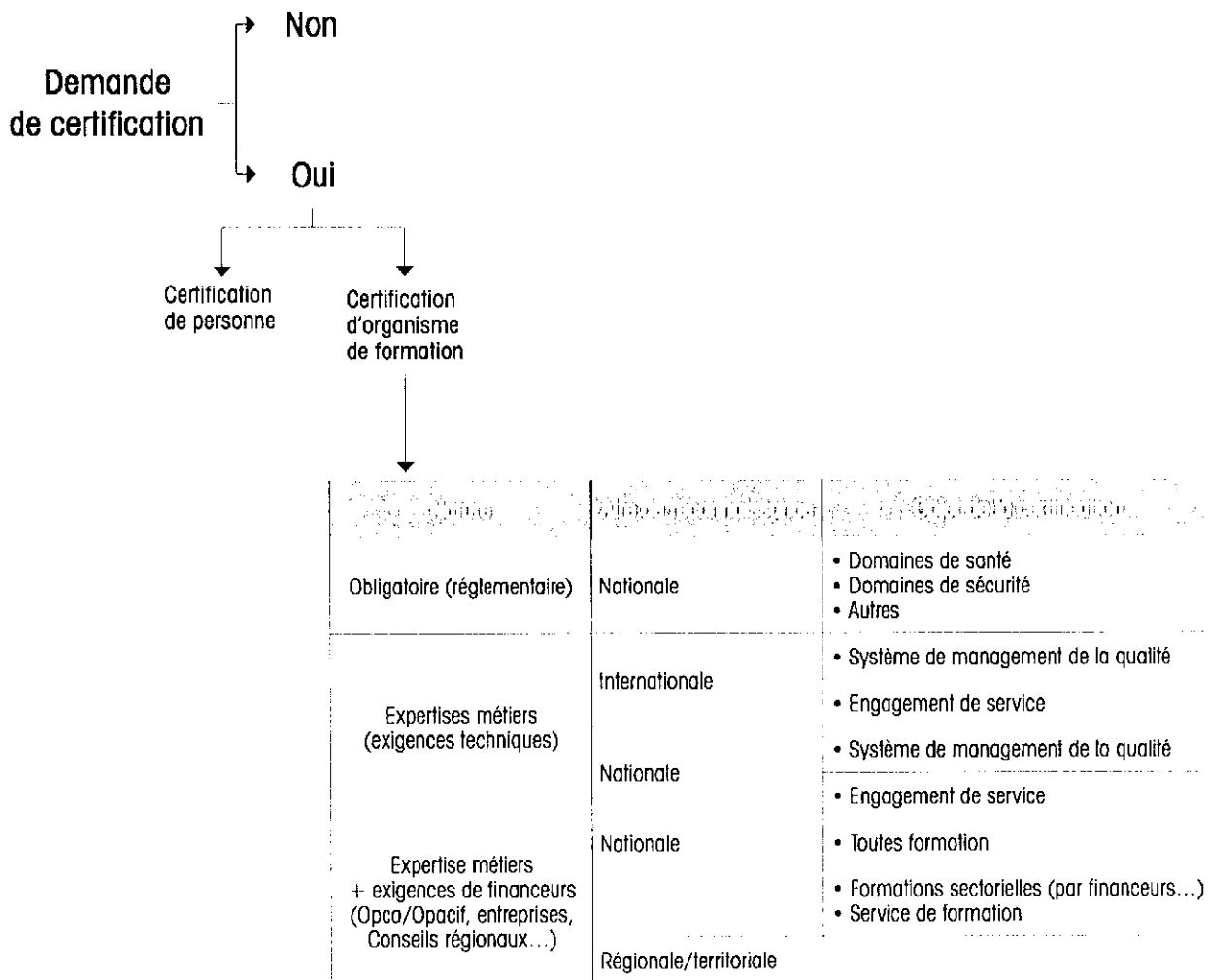
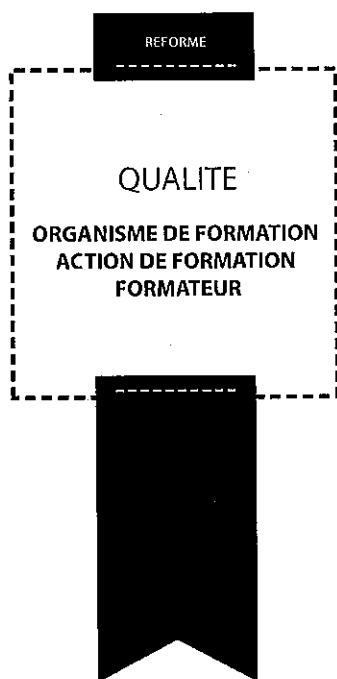


Schéma 5 - © Centre Inffo

La qualité de la formation, un enjeu capital de la réforme



La qualité de la formation est une thématique qui concerne tous les acteurs, des donneurs d'ordre aux bénéficiaires, en passant bien sûr par les organismes et les formateurs. À ce titre, le décret d'application de la loi du 5 mars est particulièrement attendu. Que certifier, comment certifier ?

« Cela n'a échappé à aucun observateur : contrairement aux précédentes lois sur la formation professionnelle, celle du 5 mars 2014 évoque clairement la question de la qualité et de l'évaluation des actions de formation. En effet, note Jean Wemaëre, président de la Fédération de la formation professionnelle (FFP), "cette question était le parent pauvre des précédentes réformes de la formation. C'est la première fois que dans une loi sur la formation professionnelle ou dans les accords, le mot « qualité » est officiellement prononcé." »

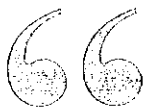
Un sujet majeur pour tous les acteurs

Il est demandé aux financeurs publics et paritaires (État, Pôle emploi, Régions et Opcas) de s'assurer de la capacité de l'organisme de formation à réaliser une prestation de qualité. "De toute façon, la qualité est un sujet majeur pour les acteurs de la formation, qu'ils soient prestataires, prescripteurs, financeurs ou bénéficiaires." Pour le patron de l'organisation profes-

sionnelle représentative des organismes privés de formation, il est important de rappeler que, comme dans d'autres domaines, la qualité est, avant tout, "la capacité d'un prestataire à répondre au besoin de son client et à sa satisfaction".

L'Office professionnel de qualification

Pour autant, ni les opérateurs, ni les prescripteurs, ni les financeurs n'ont attendu la loi pour s'occuper de la qualité de la formation. "Les organismes de formation, et la profession en général, ont, depuis très longtemps, mis la qualité de l'offre au cœur de leur activité", indique Jean Wemaëre.



Sensibiliser davantage prescripteurs et financeurs sur l'importance de la qualité en formation



Lui-même, en 1994, a soutenu la création, à l'initiative du ministre du Travail d'alors, Jacques Barrot, de l'Office professionnel de qualification des organismes de formation (OPQF). "La qualité est l'ADN de notre Fédération, assure-t-il, elle est inhérente à un meilleur professionnalisme et à une plus grande lisibilité de l'offre. C'est pourquoi nous tenions à mettre en place des outils d'évaluation de la qualité de l'offre." Du côté des Opcas, le discours est similaire. "L'évaluation et la qualité de l'offre de formation sont une préoccupation collective de l'ensemble des Opcas. Même si les précisions restent à venir, cette mission a toujours été présente dans les Opcas. Elle était administrative dans son approche. Avec la réforme, elle sera davantage effective", observe Yves Georgelin, délégué général du Forco (voir ci-contre).

Les certifications

Aujourd'hui, le marché de la qualification est caractérisé par plusieurs certifications, dont les principales sont : Iso 9001 (système de management de la qualité de l'entreprise), Iso 29990 (services fournis par les prestataires de formation), NF Service Formation, et ISQ OPQF (qualification de l'organisme de formation dans un ou plusieurs domaines de formation), ICPF&PSI¹ (formateurs). À celles-ci, s'ajoutent les labels

suite p. 22 S

suite de la p. 20 S

propres, notamment, à des branches professionnelles.

"Bien qu'ils soient complémentaires, tous ces modes de certification n'apportent pas les mêmes éclairages. En termes de lisibilité, il serait important, dans le cadre de la réforme, de donner plus d'éclairage sur ce qu'apporte chacune de ces démarches, qui sont avant tout volontaires. C'est un travail très important à faire", indique Claude Née, président de la Commission d'instruction de l'ISQ, l'organisme

Qualité de l'organisme, de la formation ou du formateur ?

Mais, reste à savoir sur quoi portera la qualité. Sur l'organisme, les actions de formation, les formateurs ? Pour Christine Anceau, déléguée générale de l'ISQ, "la qualité peut s'apprécier en trois niveaux : organisme de formation, action de formation, formateur. On peut s'imaginer que les rédacteurs du décret choisissent un de ces trois niveaux (actuellement, le Code du travail, dans son chapitre 6, parle de prestataire, et non d'action de formation). Si tel était le cas, cela supposerait que des organismes de formation fassent évaluer des milliers d'actions de formation. Si on veut se positionner au niveau du formateur, ce sera la certification individuelle".

Ne pas se noyer dans une tâche immense

Selon François Galinou, président de l'Institut de certification de professionnels de la formation et de la prestation de service intellectuel (ICPF&PSI), qui certifie les professionnels personnes physiques, de la formation, du conseil, "il serait fastidieux de certifier chacune des actions de formation d'un organisme qui en dispenserait plusieurs dizaines". Il serait donc "raisonnable et pratique d'évaluer plutôt la qualité en se calant sur ce qui se fait dans l'enseignement supérieur et l'Éducation nationale, c'est-à-dire, en raisonnant diplôme plutôt que formation".

Bien qu'ils déclarent ne pas s'attendre à une révolution sur la qualité, les acteurs attendent avec impatience le décret prévu pour la fin de l'année. "Si les personnes qui travaillent sur ce chantier décident de garder les systèmes de certification existants, nous aurons un mouvement important vers la qualité. Aujourd'hui, quelque 1 200 organismes sont certifiés et entre 10 000 et 14 000 autres pourraient l'être", espère le président de l'ICPF&PSI.

Une certification obligatoire ?

Même si, comme le note Christine Anceau, la plupart des opérateurs se demandent s'ils doivent se faire tous certifier. "Les organismes de formation

redoutent d'être obligés d'être certifiés, soit parce qu'ils se détournent du regard extérieur, soit parce qu'ils estiment faire déjà assez pour la qualité. Et certains savent bien qu'ils ne sont pas parfaits en tous points". Il est vrai que ni le certificat, ni le label, ni la norme ne garantissent le zéro défaut. "Mais, c'est un gage de confiance, de sérieux et de sécurité pour le donneur d'ordre", insiste Jean Wemaëre.

Attention à la multiplication des certifications

Pour le président de la FFP, "il ne serait pas efficace de multiplier les outils d'évaluation de la qualité de l'offre. Actuellement, nous avons des outils permettant d'améliorer la qualité de la formation. Ce serait raisonnable de s'en tenir à ces outils et de développer leur reconnaissance". Et que chaque financeur ne décrive pas ses propres critères de qualité.

"Il ne faut pas que la Région développe son label, Pôle emploi son cahier des charges qualité, l'Opca son propre référencement. Si un prestataire doit faire face à un grand nombre de labels, certifications, etc., il ne pourra s'y retrouver ni s'en sortir, pointe Claude Née. C'est une bonne chose que la loi se soit saisie de cette question et que le décret tant attendu précise les critères."

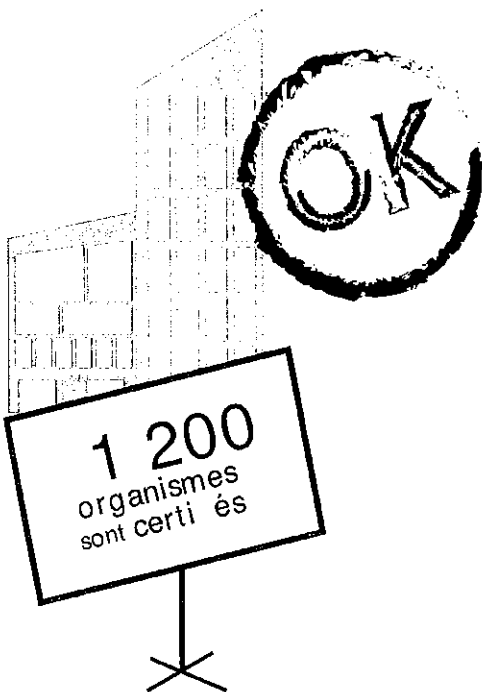
La lisibilité des normes

Comme ses collègues, le président de la Commission d'instruction de l'ISQ prône une meilleure lisibilité des normes. "On pourrait imaginer un site qui recense l'ensemble des prestataires qualifiés afin de faciliter le choix pour les acheteurs de formation", précise Jean Wemaëre.

Le choix des prestataires va désormais se faire à partir des critères de certification. "Les acheteurs sont encouragés à choisir des organismes de formation labellisés ou certifiés. Comme dans tous les domaines, il est prudent de bien se renseigner et de recourir à un prestataire dont le sérieux est attesté par un outil de certification. Ainsi, l'appartenance à un réseau de prestataires qualifiés constitue également un gage de sérieux", rappelle le président de la FFP. Qui encourage les prestataires à "porter le discours sur la qualité dans leur communication auprès des publics".

Knock Billy

1. Institut de certification des professionnels de la formation professionnelle et de la prestation de service intellectuel.



de qualification des entreprises de prestations de services intellectuels.

Sensibiliser les donneurs d'ordre

"Le fait que la qualité soit aujourd'hui mise en avant permettra de sensibiliser davantage l'ensemble des prescripteurs et les financeurs à l'importance de la qualité en formation. La formation étant désormais considérée comme un investissement, il est important que les donneurs d'ordre soient sensibles à la mesure de leur retour sur investissement. Ce ne sera plus aux seuls prestataires de la faire, mais aussi leurs clients, leurs prestataires, leurs mandataires, etc.", se réjouit le président de la FFP.

Comment "attester" les compétences des formateurs ?

Lionel Soubeyran, président du syndicat des consultants-formateurs indépendants (Syc) est revenu pour L'Info sur l'"amendement Jouanno"¹ : lors de l'examen du projet de loi portant réforme de la formation, la sénatrice UDI Chantal Jouanno avait évoqué les formations "air guitar" et l'organisation de "courses en sac à patate". Rappelant ainsi le reportage diffusé en octobre 2013 dans le cadre de l'émission Cash Investigation². Pour rappel, cet amendement (qui introduisait l'idée d'un agrément des formations dispensées en fonction de leur caractère diplô-

ment ou qualifiant) a été retiré de la version définitive du texte, mais sans clore vraiment le débat.

Selon le président du Syc, le problème est mal posé : "La qualité de la formation passe avant tout par la compétence des formateurs ! Il serait judicieux de mettre en place un système dans lequel les compétences des formateurs seraient attestées. Cette profession émergente est devenue un enjeu central dans la formation professionnelle. Non qu'il faille organiser un droit d'entrée aux professionnels, mais, pourquoi pas, développer la certification."

Pour autant, le législateur a souhaité obliger les institutions à financer des formations de qualité, et introduit le critère de "qualité du processus de certification". Ce qui laisse Lionel Soubeyran dubitatif : "Il me semble compliqué de définir ce qui est une bonne et une mauvaise formation. La qualité ne pourra pas reposer sur des critères objectifs et c'est en cela que nous sommes assez inquiets." Comment juger de la qualité des formations ? C'est une question qui reste aujourd'hui sans réponse. "À l'heure actuelle, nous sommes dans le flou. Non seulement sur les critères, mais aussi sur les organes de contrôle de la qualité. Car les Directories ne sont pas compétentes à ce jour pour y procéder."

Si les politiques avaient pointé du doigt lors des débats parlementaires certaines dérives au sein des organismes de formation, le président du Syc encourage à davantage de prudence. "Il ne faut pas faire de cas très particuliers des généralités. La grande majorité des formations sont menées très sérieusement et reposent sur une charte déontologique claire..."

1) C. C.

1. L'Info n° 851, p. 4.

2. L'Info n° 753, p. 13.



La qualité : un critère de sélection des organismes de formation

La nouvelle loi sur la formation professionnelle place la qualité au cœur du système, et les quelque 50 000 organismes de formation sont tous concernés. Selon François Galinou, directeur associé chez Pédagogic Agency¹, ils devront à terme se doter d'outils de "création de valeur" (performance, etc.) aussi bien pour leurs clients (commanditaires, financeurs, apprenants) que pour eux-mêmes.

"Nous avons des problèmes de normes" Selon leur stratégie, plusieurs choix s'offrent à eux. Ils peuvent choisir d'entreprendre une démarche de certification (Iso 29990), "afin de se faire identifier, identifier leur expertise et se faire reconnaître". Spécialement réservée aux organismes de formation et compatible avec la norme Iso 9001, cette certification a l'avantage d'être "reconnue à l'international".

En effet, expliquait François Galinou lors d'une matinée organisée début avril par Val Informatique², "en France, il y a un consensus sur l'importance de la formation en tant que moteur de notre économie. La formation professionnelle est une activité économique qui devrait s'exporter, au même titre que nos services, qui constituent 80 % de notre PIB. Nous n'y arrivons pas parce que nous avons des problèmes de normes. À l'international, les organismes de formation avec certification sont préférés".

Des normes, une "qualité" Au plan national, il existe un ensemble de normes délivrées par Afnor Certification (NF Services Formation). Mais l'organisme peut aussi choisir d'être qualifié "ISQ CFCF", la démarche de

qualité menée sous l'égide de la Fédération de la formation professionnelle (FFP) et du ministère du Travail. Selon François Galinou, "cette qualification permet d'identifier les « véritables » organismes de formation. C'est une bonne façon d'appartenir à la grande famille des prestataires privés français". Actuellement, quelque 900 organismes de formation privés bénéficient de cette qualification restreinte.

La certification des formateurs Une autre démarche qualité peut concerner la certification des formateurs eux-mêmes, "forces vives de l'organisme de formation". Réalisée par l'Institut de certification des professionnels de la formation et de la prestation de service intellectuel (ICPF & PSI) – que François Galinou préside³ –, celle-ci présente "plusieurs avantages : être sûr de la qualité de son intervenant a priori, mener une démarche qualité qui implique et mobilise tous les formateurs, mettre en œuvre un système d'identification et de maintenance des compétences et de la motivation – et être en conformité avec la loi".

Comparer avant de commencer François Galinou conseille de "bien comparer les démarches avant de choisir". Car s'engager dans une démarche qualité n'est pas un acte anodin... "Il est

important de savoir et de faire savoir ce que représente une certification. La valeur de la démarche et du certificat dépend de ce que vous allez en faire", a-t-il rappelé aux managers auxquels revient la décision. "Avec la nouvelle loi, les financeurs vont privilégier beaucoup plus les organismes justifiant d'engagements qualité. La qualité est devenue un élément important pour se démarquer. Il y aura un peu moins de phénomène d'aubaine pour les prestataires de formation", a indiqué Alain Fabary, PDG de Val Informatique.

Qui a présenté aux responsables d'organismes de formation "Ammon.Ep.Formatio", une solution permettant d'"anticiper les évolutions du marché de la formation" : dématérialisation des documents, gestion des plannings des actions, relations clients, conventions, bilan pédagogique et financier, etc.

1. K. B.
2. Un organisme qui accompagne des organismes de formation dans les démarches qualité Iso 9001, 29990 et ICPF & PSI. www.pedagogic.fr
3. Éditeur de solutions de gestion pour les acteurs de la formation professionnelle www.valinformatique.fr
4. Il est également membre de la commission française Afnor "Formation professionnelle" et de la délégation française à l'iso TC 232 - Services de formation depuis 2006. Il co-auteur de l'iso 29990, 29991 et de la x50-769.

FORMATIONS À DISTANCE POUR L'AFRIQUE

Le programme "100 000 professeurs pour l'Afrique"¹ entend s'appuyer sur la formation à distance. L'objectif : "Lancer des actions de formation des enseignants à l'échelle du continent africain, afin d'améliorer la qualité de l'enseignement du français et de l'enseignement en français." Public cible : les "enseignants en formation dans les instituts de formation des maîtres ou les universités africaines". Moyens : 3,95 millions d'euros sur trois ans. Pourquoi l'Afrique ? Parce que 80 % des 700 millions de locuteurs francophones seront issus à l'horizon 2050, projette le ministère des Affaires étrangères. Afin de soutenir la présence francophone dans le monde virtuel, ont également été créés le profs, réseau social de l'éducation en français et Afripedia, encyclopédie en ligne née d'un partenariat entre l'Agence universitaire de la francophonie², l'Institut français et Wikimedia France, avec le soutien de la Fondation Orange³.

1. Lancé à l'occasion de la 16^e Journée internationale de la francophonie (à Paris, le 20 mars dernier).
2. www.auf.org
3. www.fondationorange.com

LES NORMES NF SERVICES FORMATION

- Parmi les normes délivrées par Afnor Certification :
- "NF X 50-750 - Terminologie" (en cours de refonte) ;
 - "NF X 50-760 - Organismes de formation, informations relatives à l'offre" ;
 - "NF X 50-761 - Organismes de formation, service et prestation de service" ;
 - "NF X 50-768 - Évaluation" ;
 - "NF X 50-769 - Processus de réalisation d'une action de formation".

Comment privilégier "les meilleures offres à meilleur coût" ?

"Enjeux et défis du secteur de la formation." Tel était le titre d'une table ronde au cours de laquelle Jean-Pierre Del no, directeur général d'Unifaf (l'Opcas de la branche sanitaire et sociale privée à but non lucratif), a exposé sa politique en matière d'achat de formation : "Ce qui est important, c'est de comprendre que notre pratique d'achat de formation est différenciée selon les publics. N'oublions pas qu'une partie de notre secteur est réglementée. Pour accéder à certains métiers, il faut un diplôme. En l'occurrence, l'offre est structurante de la demande, nous sommes financeurs de formations." Et de prendre du financement de formations d'aides-soignantes souhaitant devenir infirmières : des formations longues, d'un coût de 100 000 à 150 000 euros.

Cahier des charges

Le directeur général d'Unifaf a enchaîné sur sa philosophie en matière de qualité de formation. "Pour acheter, la réglementation actuelle limite la capacité à apprécier la qualité de la formation. Nous procédons de façon classique. À savoir que nous construisons un cahier des charges, puis lançons un appel d'offres, en optant systématiquement pour le mieux disant, et non le moins disant", a-t-il assuré. Autrement dit, "la meilleure offre au meilleur coût".

Jean-Pierre Del no s'est réjoui qu'à travers l'Ani, les partenaires sociaux aient souhaité donner la main aux branches, sur cette question de la qualité. De quoi élucider certains mystères, sur les prix des formations ? "Il nous arrive d'acheter des prestations comparables d'une région à l'autre et de ne pas comprendre pourquoi leurs prix varient parfois de manière subs-



Jean-Pierre Del no, directeur général d'Unifaf

stantielle, a en effet confié le directeur général d'Unifaf. Les Opcas sont les garants de la qualité de la formation. Le projet de loi ouvre à cet égard de belles perspectives." Et de proposer une piste d'action, doublée d'un slogan. "Arriver à faire mieux avec moins, c'est un de nos axes de travail, dans le cadre d'une politique de rapprochement avec l'offre de formation ?"

n D. G.



Vers la “déstigmatisation” de la formation ?



Quelles ingénieries de formation d'ici à 2024 ? La question pouvait sembler incongrue, à l'heure¹ où à l'Assemblée, les amendements au projet de loi s'accumulaient, sans que nul ne puisse savoir encore quelle sera la teneur exacte du texte législatif final. Dans le cadre d'une Université dont le thème était précisément la valeur de la formation, elle n'en restait pas moins pertinente.

La fin des formations “de confort”

Sur un plan technologique, la formation 2024 a toutes les chances de faire la part belle à la digitalisation et aux possibilités techniques offertes par la réalité augmentée (lunettes Google), la “gamification” (serious games de nouvelles générations), les classes virtuelles, mais aussi aux cours en lignes ; qu'ils soient “massifs” (“Mooc”), restreints (“Spoc”, pour “small private open courses”²) ou conçus spécialement selon les besoins d'une entreprise particulière (“Cooc”, pour “corporate open online courses”³).

Mais au-delà de l'évolution technologique, c'est la pratique pédagogique elle-même qui pourrait se voir digitalisée. “La crise et la fin du 0,9 % pourraient bien annoncer la fin des formations de confort”, a prédit Marc Dennery, directeur associé du cabinet de conseil C-Campus. De fait, avec la réduction prévue des fonds mutualisés et un compte personnel axé sur la formation qualitative, la tendance a toutes les chances d'être à l'investissement formation optimisé vers la compétitivité et l'employabilité au détriment d'apprentissages jugés plus accessoires, à l'image des “catalogues Dif” proposés par certains organismes. Même si le consultant n'a pas exclu que des “catalogues CPF” puissent être imaginés pour les remplacer...

De la “déstigmatisation”...

Cependant, ce sont les pratiques de formation elles-mêmes qui sont susceptibles de se voir impactées par l'addition des nouvelles technologies et des nouveaux usages que fera naître la réforme ; dépassant le cadre du stage formel tel qu'il existe pour évoluer vers des pratiques de co-working (apprentissage de groupe et partage des connaissances par les stagiaires eux-mêmes) et de développement des apprentissages informels au travers, par exemple, de groupes de progrès (“social learning”), d'ateliers de co-développement (“peer-to-peer training”) ou de co-coaching (accompagnement par les pairs au-delà de l'action de formation).

Un espoir, pour Jean-Claude Debruyne, responsable formation chez Fagor-Brandt et vice-président du Garf⁴ : “Peut-être, en fin de compte, parviendrons-nous à déstigmatiser la formation professionnelle.” Déjà, il a constaté que les actions de formation “multi-canal” enregistrent des taux de réussite supérieures aux désormais classiques séances d'apprentissage e-learning ou présentielles.

Imputabilité et réduction des marges pour les organismes de formation

Quid alors de l'imputabilité et de ce type d'actions de formation, alors qu'aujourd'hui encore la prise en charge de la formation à distance reste difficile à faire valoir auprès des Opca, et que l'imputabilité en matière de FOAD dans le projet de loi actuellement devant le Parlement vient d'être renvoyée à des décrets ultérieurs ? “C'est un problème pour les OF et leurs marges, en effet”, a admis Marc Dennery. Les Opca fonctionnent comme des centrales d'achat et la fin de la contribution mutualisée obligatoire du plan de formation les incitera à plus d'économies encore, faisant d'eux les régulateurs du marché...” Aux OF, donc, de se montrer créatifs en matière de contrôle et d'évaluation de l'apprentissage en ligne. En fin de compte, la réforme induit – par le biais du CPF, auquel Marc Dennery ne croit pas – davantage d'individualisation dans le choix des formations, “alors que le Dif a révélé la faible appétence des salariés à ce niveau”. Face à l'idée d'une prospective à dix ans, c'est encore le doute qui subsiste.

in B. d'A.

1. Deuxième jour de l'U-FFF le 30 janvier.
2. Cours ouverts privés de petite taille.
3. Cours d'entreprise ouverts en ligne.
4. Groupement des acteurs et responsables de formation.

LE PROJET DE DÉCRET QUALITÉ PRÉVOIT DE RENFORCER LE CONTRÔLE DES OPCA SUR LES ORGANISMES DE FORMATION



1. Respect par l'organisme de formation de la réglementation qui lui est applicable", "Capacité du prestataire à identifier des objectifs intelligibles et à adapter son offre au public formé", "Capacité de mettre en place un suivi pédagogique et d'évaluation différencié", "Cohérence des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mobilisés par le prestataire avec l'objectif de qualification ou de certification", "Accessibilité aux tiers des informations transparentes sur les activités du prestataire", "Qualité des titres, diplômes et certificats de qualification professionnelle des personnels en charge de la formation" et "Modalités de formation continue des personnels en charge de la réalisation des actions".

D Le projet de décret relatif à la qualité de la formation qu'examine actuellement le Conseil d'État prévoit, outre la liste des critères définissant une prestation de qualité, de renforcer le pouvoir des Opcas en matière de sanction envers les organismes indécrits. Explication avec Stéphane Rémy, chef de la mission de contrôle à la DGEFP, à l'occasion des rencontres professionnelles des Chambres des formateurs-consultants indépendants (CSFC), le 20 mars dernier.

La qualité des formations, le sujet n'est pas un thème nouveau : en septembre 2000, déjà, Bernard Masingue, René Tijou et André Gauron remettaient à Nicole Péry, alors secrétaire d'État au Droit des femmes et à la Formation professionnelle du gouvernement Jospin, leur rapport La professionnalisation de l'offre de formation et des relations entre les utilisateurs et les organismes.

Il aura finalement fallu attendre la négociation de l'accord national interprofessionnel de 2013 sur la formation, puis sa transcription dans la loi du 5 mars 2014 pour que le sujet de la qualité de l'offre revienne d'actualité. Lors du débat parlementaire, la sénatrice UDI Chantal Jouanno avait même été jusqu'à proposer un amendement (rejeté) visant à la labellisation obligatoire préalable de tout organisme intervenant sur le champ de la formation continue et bénéficiant de fonds publics. "Pour la première fois, le législateur s'est emparé du sujet et a transcrit la notion de qualité dans la loi", a observé Stéphane Rémy.

Responsabiliser les financeurs

Sans aller jusqu'à cette extrémité, le projet de texte soumis à l'examen du Conseil d'État fixe les sept critères [1] dont devront tenir compte les financeurs de la formation (Opcas et Opacif, Pôle emploi, conseils régionaux, État et Agefiph) afin de s'assurer, selon les termes de la loi du 5 mars 2014, de la capacité des prestataires de formation





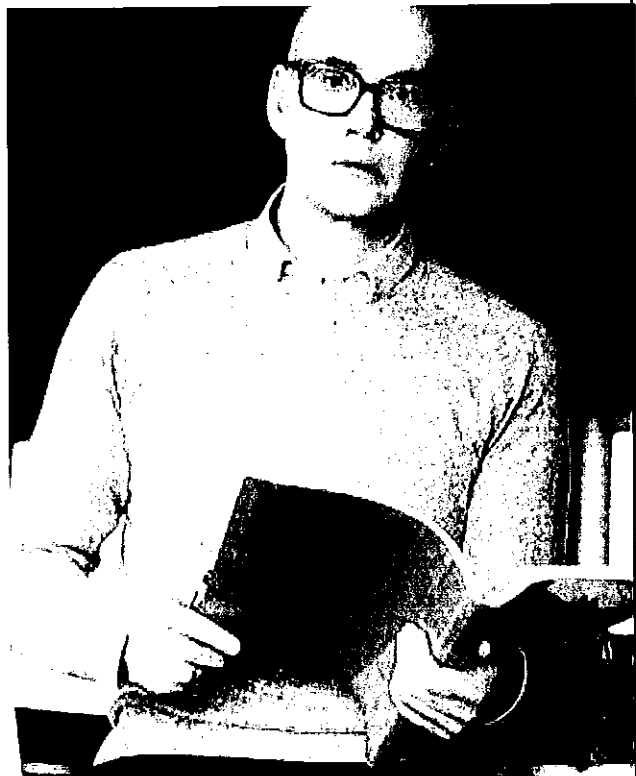
2. Le règlement direct de l'Opca au prestataire de formation sans passer par l'intermédiaire de l'entreprise-cliente.

à dispenser une formation de qualité. Un texte d'abord accueilli avec méfiance par les organismes de formation – particulièrement les plus petits d'entre eux – craignant que les nouvelles contraintes ne se traduisent par un supplément de tracasserie administrative et de reporting obligatoire. Face à ces craintes, le chef de la mission de contrôle à la DGEFP a voulu se montrer apaisant : *"L'objectif du texte, c'est avant tout de responsabiliser les acheteurs et les financeurs. C'est surtout sur eux que pèsera cette mission de contrôle de la qualité"*.

En décembre dernier, justement, les Chambres syndicales des formateurs-consultants avaient fait part à la DGEFP de leurs inquiétudes quant au risque de voir le projet de décret se transformer en une liste restrictive de labellisations et de normes-qualité dont ils se verraient exclus, avant de se voir rassurés (voir *L'Inffo* n° 870). *"La réglementation, oui ; l'étranglement, non"*, résumait une formatrice freelance.

Des outils contractuels et réglementaires pour muscler le pouvoir de contrôle des Opca

Toutefois, le texte prévoit un renforcement de l'arsenal des Opca pour assurer leurs nouvelles missions. Dans son écriture actuelle, le projet de décret doterait les organismes paritaires d'outils contractuels et réglementaires pour muscler leurs actions face à des prestataires de formation n'assurant pas les conditions de qualité prévues. Un arsenal qui pourrait se traduire par un futur article R. 6316-8 du Code du Travail décrivant les possi-



ibilités, pour les Opca, de cesser la prise en charge d'une action de formation, voire, dans le cas de subrogation [2], de stopper les paiements à un organisme dont la prestation révélerait des anomalies par rapport au cahier des charges initial. À quoi pourrait s'ajouter la possibilité de visites sur sites plus fréquentes, de réouvertures de dossiers de prises en charge ou de signalements des indécis aux sections régionales de contrôle des Direccte.

Des préconisations déjà contenues dans le récent rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) mais qui pourraient devenir réalité si le Conseil d'État donne son aval au projet de décret qui lui a été soumis. *"Ce qui sera demandé aux Opca, c'est de professionnaliser leurs équipes là-dessus et de se doter de moyens pour assurer un vrai suivi de la qualité des prestations qu'ils financent par la voie contractuelle"*, a expliqué Stéphane Rémy, *"c'est ça le message que la DGEFP veut leur faire passer"*.

L'OPCA DES BANQUES ET ASSURANCES SE DOTE D'UNE CHARTE DE QUALITÉ POUR LES ORGANISMES DE FORMATION

Anticipant le décret qualité, actuellement examiné par le Conseil d'État qui prévoit de renforcer le pouvoir des Opcas en matière de contrôle de la qualité des prestations délivrées par les organismes de formation qui sollicitent leurs financements, Opcabaia [1] a révélé le 13 mars sur son site Internet une charte Qualité, qui grave dans le marbre ses règles en la matière.

La loi du 5 mars 2014 portant réforme de la formation professionnelle reconnaît en effet aux Opcas une mission de développement de la qualité de l'offre de formation. Il leur appartient de s'assurer que les prestataires de formation qu'ils financent remplissent des conditions de qualité.



1. L'Opcas des banques, sociétés et mutuelles d'assurance, des agents généraux d'assurance et des sociétés d'assistance.

La charte d'Opcabaia précise ainsi les engagements qu'ils doivent prendre : ils s'engagent à fournir les informations nécessaires à l'identification de leur activité et de toute modification de celle-ci. Ils informent Opcabaia d'éventuelles certifications qualité obtenues et devront « *en permanence s'assurer de l'existence d'un environnement favorable au développement des compétences des bénéficiaires de sa prestation* ». Les organismes devront également mettre en place des modalités d'évaluation des formations dispensées.

Rappelant que « *la mission de l'Opcas consiste à vérifier que les formations se sont déroulées dans les conditions prévues à l'acceptation du dossier et dans le respect de la loi et des conventions* », Opcabaia prévoit des mesures de sanction, allant d'une demande de remboursement des financements accordés à l'information des autorités



administratives en cas de non-respect de la réglementation.

« *Cette charte est une première pierre à l'édifice, souligne Marc Picquette, directeur général d'Opcabaia. Nous allons informer les organismes qui nous demandent un financement et nous signons des conventions avec les OF de branche. Plus largement, nous réfléchissons à une offre de services pour développer les actions pédagogiques sur l'achat de formation dans les TPE. La réflexion sur ce thème très important débute, et nous avons choisi d'y aller de façon pragmatique, pédagogique et par étapes.* »

DÉCRET QUALITÉ : L'IGAS PRÉCONISE NOTAMMENT LA MISE À JOUR RÉGULIÈRE DES COMPÉTENCES DES FORMATEURS

Mettre à jour régulièrement les compétences des formateurs, mettre en œuvre les positionnements préalables à l'ajustement des formations au profil des apprenants ; publier les résultats aux examens et ceux de l'accès à l'emploi des formations... Telles sont les premières préconisations indiquées par Philippe Dole, inspecteur général des affaires sociales, dans sa présentation des « Principaux constats et préconisations concernant le développement de la qualité et l'impact du CPF sur l'offre de formation » au bureau du Conseil national de l'emploi, de la formation et l'orientation professionnelles (Cnefop) du mardi 2 décembre. Des éléments devant aider à la rédaction du décret portant sur la qualité de la formation (devant être publié avant le 6 janvier prochain).

De plus en plus d'évaluation et de contrôle

Dans son observation des pratiques, il constate que les cahiers des charges sont « précis », reprenant des « *items techniques, organisationnels et pédagogiques* » et note une pratique croissante du contrôle et de l'évaluation. Toutefois, il relève que les organismes de formation ne sont pas systématiquement encouragés à briguer une certification, un aspect dont les marchés publics « *ne tiennent aucun compte* ». L'inspecteur de l'Igas appelle à consolider les mécanismes d'achat individuel, pratiqués par les régions et Pôle Emploi et note les initiatives de groupement de commandes portées par les Régions, Pôle emploi et les OPCA, « *qui permettent de répondre plus aisément aux besoins identifiés* ».

Absence de vision partagée et manque de dialogue entre financeurs

Toutefois, il constate des prix « erratiques » selon le financeur, en cause : l'absence de vision

partagée, la décomposition des coûts et une segmentation « *peu propices aux petits organismes de formation* ». De manière générale il note un manque de dialogue entre financeurs après les observations tirées des évaluations, des modalités de gestion ou du contrôle de conformité et constate que les suivis de gestion et les restitutions diffèrent selon chaque commanditaire. Enfin, il pointe « *des difficultés structurelles à organiser des modes de certification souples et adaptés à la diversité des objectifs de formation, qui fragilisent la mise en œuvre de la réforme* ».

L'inspection recommande de séparer les activités de formation réalisées par les organismes de formation, de celles afférentes aux certifications réalisées par les organismes valideurs ; de soutenir une démarche convergente des référentiels de certification de la qualité, et d'accompagner la professionnalisation des acteurs de ce secteur économique et enfin de partager les résultats des contrôles et évaluations entre financeurs.

Explorer de nouveaux modes de reconnaissance des compétences

Au titre des aménagements juridiques, elle préconise de supprimer la limite de validité fixée à 5 ans pour les validations partielles constitutives d'une qualification ; de supprimer l'obligation d'examen en cas de cumul de la totalité des certificats de compétences professionnelles (CCP) constitutifs d'un titre professionnel ; d'organiser plusieurs sessions d'examen dans l'année ; de développer les validations partielles pour les certifications qui n'en ont pas ; de faciliter l'usage de la VAE (pour un accès plus facile à la qualification) et explorer de nouveaux modes de reconnaissance et de validation.

VERS UN LABEL QUALITÉ POUR LE FONDS PARITAIRE DE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

La présidence du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSP) reste au Medef pour les dix-huit mois à venir, puisque Pierre Possémé, élu le 8 janvier à sa tête, succède à Éric Dumartin. À son agenda : le compte personnel de formation, le conseil en évolution professionnelle, la mise en place d'un système d'information commun pour tous les Fongecif, ou encore la recherche d'un label qualité. Rencontre.

Actualité de la formation.fr - À peine élu et déjà un agenda chargé...

Pierre Possémé - Des tâches importantes attendent le FPSP. Le compte personnel de formation a démarré depuis début janvier, le conseil en évolution professionnelle également. Deux nouveaux dispositifs qui vont modifier les missions des Opca et des Fongecif. Sans compter, à un horizon plus lointain, la réforme territoriale qui va diminuer le nombre de Régions, ce qui aura un impact sur le nombre et l'organisation des Fongecif. Ce n'est pas pour tout de suite, mais c'est une question qui se posera sous cette présidence.

Concernant les Fongecif, justement, l'un des dossiers à l'agenda du FPSP est celui de la mise en place d'un système commun d'information pour l'ensemble du réseau...

P. P. - C'est un dossier que j'ai commencé à suivre de près lorsque j'étais le coordinateur de la commission Cif du Fonds paritaire. En avril dernier, trois Fongecif (Alsace, Bretagne, Île-de-France) se sont associés dans un groupement d'intérêt économique (GIE) pour développer un système d'information commun. Les partenaires sociaux

viennent de décider que ce serait ce système qui serait déployé auprès de l'ensemble des Fongecif. Évidemment, l'harmonisation des bases de données ou des bibliothèques va demander du travail et du temps, mais la décision politique est prise. Les trois Fongecif engagés dans le GIE disposent d'un an et demi pour accorder leurs systèmes d'information et les autres viendront d'y adjoindre au fur et à mesure. Au total, l'ensemble du réseau devrait se voir doté d'un système commun dans quatre ou cinq ans.

Les partenaires sociaux et l'État discutent en ce moment les détails de l'annexe financière du Fonds paritaire pour l'année. Pouvez-vous nous en donner les orientations ?

P. P. - Pour l'instant, nous connaissons les grandes lignes de cette annexe, mais les orientations exactes et définitives n'ont pas encore été finalisées. Il faudra attendre encore un peu. Quoi qu'il en soit, l'orientation des budgets dépendra des décisions du Comité paritaire national de l'emploi et de formation professionnelle (Copanef) et de l'État. C'est évidemment le FPSP qui lance les appels à projets, mais en fonction des orientations décidées par le Copanef.

Ce n'est pas l'avis de la CGT qui souhaite établir une nette distinction entre l'avis des partenaires sociaux en tant qu'organisations et l'avis du Copanef en tant qu'instance...

P. P. - Chacun défend ses conceptions en fonction de ses propres critères et la CGT a toujours été un partenaire de qualité. Il est nécessaire qu'il y ait débat en amont de toute prise de décision, mais une fois que celle-ci a été prise, il faut la respecter.

Il a été convenu que cette présidence confiée au Medef s'achève dans dix-huit mois avant de revenir à la partie syndicale. Cependant, craignez-vous que la réforme de la représentativité patronale, qui devrait voir le jour en 2017, ne suscite des frictions chez les représentants des employeurs ?

P. P. - Pour l'instant, nous ne sommes pas encore en 2017 et notre agenda pour 2015-2016 est très chargé. Le rôle du FPSPP, durant cette période, sera d'accompagner la réforme et, en tant que président de l'instance, je veillerai à ce que cette mission soit suivie. Ceci étant, au niveau du FPSPP, les relations du Medef avec la CGPME sont très bonnes, d'autant qu'à titre personnel, je viens du bâtiment, une fédération qui a toujours eu un pied chez l'un, un pied chez l'autre, même si la présidence que j'exerce est placée sous le mandat du Medef. Toutefois, aujourd'hui, les réunions du Fonds paritaire se tiennent dans le respect mutuel et la convivialité.

Vous avez occupé durant deux ans la présidence du GFC-BTP [1], puis celle d'Opca Bat durant sept ans, alors que Dominique Schott, le vice-président FO du Fonds, est, lui, l'ancien président d'Opcalia. Un exécutif issu du monde des Opca, est-ce une bonne chose pour le FPSPP ?

P. P. - Il est clair que ce parcours nous donne à tous deux une bonne connaissance du terrain et du fonctionnement des acteurs de la formation. J'ajoute que je suis moi-même un ancien Compagnon du Devoir et qu'à ce titre, je suis un pur produit de l'apprentissage et de la formation continue. Je sais que ce que le FPSPP peut apporter à nos concitoyens en termes de promotion sociale, de changement de carrière ou de recon-

version. Mais la formation n'est pas non plus une fin en soi : je persiste à penser que ce qui crée l'emploi, c'est avant tout l'économie.

Chef d'entreprise du secteur du bâtiment en retraite, Pierre Possémé, 62 ans, a été le PDG de La Financière - Le bâtiment associé, Entreprise François et SN STPE, et a présidé plusieurs instances liées au financement de la formation (GFC-BTP, Opca Bat) ainsi que le Medef Champagne-Ardenne, jusqu'en 2013. Administrateur du FPSPP, il siégeait à son bureau jusqu'à son élection à la présidence, le 8 janvier.

Quel premier chantier pour Philippe Dole, dont le recrutement au poste de directeur a été validé le 8 janvier dernier ?

P. P. - Le Fonds paritaire doit s'inscrire dans la recherche d'une démarche de qualité. Ce sera le premier dossier que je confierai à Philippe Dole dès sa prise de fonction le 2 février prochain. Nous allons enclencher les démarches avec l'Afnor pour entrer dans un processus Iso qui débouchera sur un label qualité pour le FPSPP. C'est extrêmement important et d'autant plus rassurant pour les services de l'État de savoir que nous disposerons d'outils pour travailler avec eux dans la clarté, dans la transparence et avec le souci de la bonne gestion.

Et dans l'immédiat ? Quel est le calendrier de la nouvelle équipe dirigeante ?

P. P. - Le FPSPP vient de se doter d'une nouvelle équipe dirigeante et d'un nouveau bureau. Nous nous sommes donné un trimestre pour être parfaitement opérationnels. Il est d'ailleurs prévu que le bureau du FPSPP se rencontre plus régulièrement qu'il ne le faisait auparavant. Dans l'immédiat, je dois rencontrer cette semaine le président du Copanef pour une première prise de contact.



1. Depuis le 1^{er} janvier 2012, Constructys - Opca de la construction a pris le relais du Faf-Sab et du groupe "Opca Bâtiment - Opca Travaux publics - GFC-BTP - Aref-BTP".

LES FORMATEURS INDÉPENDANTS RELATIVEMENT CONFIANTS QUANT AU FUTUR DÉCRET QUALITÉ

En décembre, les formateurs-consultants indépendants avaient fait connaître leurs inquiétudes face au projet de décret relatif à la qualité de la formation. Rassurés sur son contenu après une rencontre avec la DGEFP, ils l'attendent désormais plus sereinement même si son écriture définitive n'est pas encore totalement finalisée.



1. La capacité du prestataire à identifier des objectifs intelligibles et à adapter son offre au public formé ;
- la capacité de mettre en place un suivi pédagogique et d'évaluation différencié ;
- la cohérence des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mobilisés par le prestataire avec l'objectif de qualification ou de certification ;
- l'accessibilité aux tiers des informations transparentes sur les activités du prestataire ;
- la qualité des titres, diplômes et certificats de qualification professionnelle des personnels en charge de la formation et
- les modalités de formation continue des personnels en charge de la réalisation des actions.

Examiné, puis finalement retoqué le 16 décembre dernier par le Conseil national de l'emploi, la formation et l'orientation professionnelles, le projet de décret relatif à la qualité des organismes de formation devrait se voir réexaminer la semaine prochaine - le 14 ou le 15 janvier - à l'occasion d'une réunion spécifique. Dans sa rédaction originelle, le texte recensait les sept critères [1] permettant aux financeurs de s'assurer qu'un prestataire répond aux exigences de qualité souhaitée.

Conserver le label qualité des indépendants

À l'époque, l'idée d'un décret fixant de nouvelles modalités de contrôle de la qualité des prestations des organismes de formation avait suscité quelques inquiétudes, notamment chez les formateurs indépendants dont l'un des syndicats, la CSFC (Chambre syndicale des formateurs consultants), avait rencontré la DGEFP quatre jours avant le premier passage du texte devant le Cnefop afin de faire remonter les craintes des freelances. Des inquiétudes au nombre desquelles la crainte de voir le projet de décret établir une liste restrictive des différentes labellisations et normes qualité relatives aux organismes de formation qui exclurait la norme ICPF & PSI, la seule accessible à un formateur individuel. « Au terme de cet entretien, nous avons pu constater que le texte ne prévoyait pas de mentionner une liste précise de normes, de labels ou de certifications, mais au contraire, précisait qu'en termes de démarche qualité, tout

était possible », indique Michel Fahri, président de la CSFC.

Clarifier les pouvoirs des Opca

Autre crainte des freelances : voir le pouvoir des Opca renforcé sur le contrôle de la qualité, au point de faire de ces derniers les régulateurs du marché de la formation et céder à la tentation de privilégier ainsi les « grands » OF au détriment des « petits », au premier rang desquels les indépendants. « La DGEFP s'est montrée très attentive à ce que la loi du 5 mars 2014 ne soit pas utilisée à l'encontre des indépendants et TPE du secteur, mais constitue pour eux un élément positif de clarification et de promotion de la qualité en formation ; toutes choses pour lesquelles la CSFC a réaffirmé son attachement et la conformité avec sa propre charte déontologique de qualité », souligne le syndicat. Et d'espérer que les prochaines conventions d'objectifs et de moyens (COM) signées entre l'État et les Opca inciteront ces derniers à se tourner davantage vers les réseaux d'indépendants dans leur mission d'accompagnement des TPE et PME.

Le risque d'une réécriture de dernière minute

Si les formateurs indépendants s'avouent donc confiants dans le futur décret que le Cnefop devrait examiner, et peut-être valider, la semaine prochaine, ils n'excluent cependant pas le risque d'un rewriting de dernière minute qui remettrait en cause les acquis de la première mouture du texte. « Le plus gros risque serait une réécriture du projet de décret d'une façon qui ferait des Opca les contrôleurs de la qualité de la formation », avoue Michel Fahri, « mais j'y crois peu. Toutes les réformes entérinées depuis 2005 vont plutôt dans le sens d'une transformation des Opca en conseillers et accompagnateurs de la formation. J'ai du mal à imaginer qu'un nouveau texte fasse machine arrière. »

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR DÉCERNE SES ATTESTATIONS "QUALITÉ RESEAU" À 29 ORGANISMES ENGAGÉS DANS L'OFFRE DE FORMATION

O bjet de l'un des derniers décrets d'application de la loi du 5 mars 2014, au centre des préoccupations des organismes de formation, la question de la qualité en formation mobilise depuis longtemps. Exemple avec l'initiative de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, qui vient de décerner ses premières attestations « Démarche Qualité RESEAU ».

L'objectif est d'attester que des organismes relevant de l'apprentissage, de la formation continue dans l'enseignement supérieur, de la formation des demandeurs d'emploi, des formations culturelles et du secteur social, de la formation initiale différée ou des Espaces territoriaux d'accès à la qualification et des Espaces territoriaux d'accès aux premiers savoirs, atteignent les objectifs d'un référentiel rénové. Celui-ci vise la qualité du service rendu aux apprenants, le management et la maîtrise de la qualité et répond aux exigences de la responsabilité sociale et environnementale.

Vice-présidente régionale déléguée à la formation professionnelle et à l'apprentissage, Pascale Gérard l'a rappelé dans son discours prononcé à l'occasion de la cérémonie (Marseille, 1er décembre 2014), l'intérêt de la Région pour la qualité de l'offre de formation a déjà une longue histoire, initiée en 1998 avec le président Vauzelle. Traduit concrètement dès l'an 2000 dans le cadre du contrat de plan avec une « démarche qualité conjointe accessible à tous les organismes de formation », l'engagement du Conseil régional n'a depuis selon elle jamais faibli. D'abord en 2006, « malgré le désengagement de l'État », précise-t-elle, « autour d'un cahier des charges propres à nos exigences partagées, tout en élargissant la démarche aux centres de for-

formation d'apprentis ». Puis en 2010, avec l'adoption de la « démarche qualité RESEAU » (Responsabilité sociale et environnementale de l'apprenant usager), qui vient de récompenser 29 organismes. Et de souligner : « à ce jour, 97 % des organismes du service public régional de formation sont engagés dans cette démarche et 63 % des centres de formation d'apprentis ». Mais avant d'obtenir à leur tour leur attestation, ceux-ci devront satisfaire à un cahier des charges construit autour de trois axes majeurs : la qualité du service rendu aux apprenants, le management et la maîtrise de la qualité, la responsabilité sociale et environnementale de l'organisme de formation.

La vice-présidente insiste : « C'est une démarche qualité exigeante, longue à obtenir et dont il faut franchir les étapes : diagnostic initial réalisé par des consultants indépendants entièrement financés par la Région, mise en place des actions définies dans le contrat de progrès, par l'organisme de formation, avec l'appui de la Région et du CARIF Espace compétences, puis, enfin, réalisation de l'audit final réalisé par un consultant indépendant financé par la Région. » La version finale du décret d'application sur la qualité de la formation dira si une telle reconnaissance régionale est de nature à voir « réputés satisfaits » les critères énoncés par le législateur.



Le site de la Région PACA : www.regionpaca.fr

LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LA QUALITÉ DE L'OFFRE DE FORMATION DE FRANCE STRATÉGIE REMETTRA SES PRÉCONISATIONS FIN 2015



1. Au service de l'exécutif, France Stratégie s'appuie sur des équipes d'analystes dans les questions économiques, sociales, d'emploi, de développement durable et de numérique. Il coordonne un réseau de huit organismes : le Conseil d'analyse économique (CAE), le Conseil d'orientation des retraites (COR), le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), le Haut Conseil de la famille (HCF), le Haut Conseil pour l'avenir de l'assurance maladie (HCAAM), le Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFI-PS), le Conseil national de l'industrie (CNI) et le Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII).

2. Peter Hartz, ex DRH de Volkswagen, salarié du syndicat de la métallurgie IG Metal, a inspiré les lois allemandes de réforme du marché du travail entre 2003 et 2005, dont celle de la flexibilité des horaires.

Lancé par France stratégie [1] le 17 avril dernier, le groupe de travail sur la qualité de l'offre de formation se donne comme objectif d'aboutir à un état des lieux et à une classification des démarches qualité dans la formation. Il émettra un « court » rapport avec des préconisations concernant la réforme de la certification et la mise en place d'un système de labellisation des prestataires de formation en France pour améliorer le marché de la formation.

Cette première séance a laissé place à la concertation autour des constats issus de la revue de la littérature sur l'impact de la certification et de la labellisation et autour du diagnostic institutionnel sur la régulation du marché de la formation en France. Elle a aussi permis d'arrêter la méthode de travail et de s'entendre sur les termes, comme l'a précisé au Quotidien de la formation Quentin Delpech du département travail et emploi, pour qui ce groupe de travail permet de « rassembler les intelligences et les expertises de chacun. » Les participants se sont appuyés sur une « mise de jeu » mise en ligne sur le site de France stratégie pour « plus de transparence ». « Le but n'est pas de se réunir pour discuter de rien, mais de donner de la matière » explique-t-il. Ces documents sont appelés à être étoffés et enrichis au fur et à mesure des débats, et à être rendus publics.

Composé de personnes expertes, comme des membres de la Fédération de la formation professionnelle (FFP), de l'Office professionnel de qualification des organismes de formation, l'Agence française pour le développement de l'emploi et des compétences (Afdéc), des représentants de l'Etat, dont la DGEFP, de Centre-Inffo, et de représentants des organisations patronales

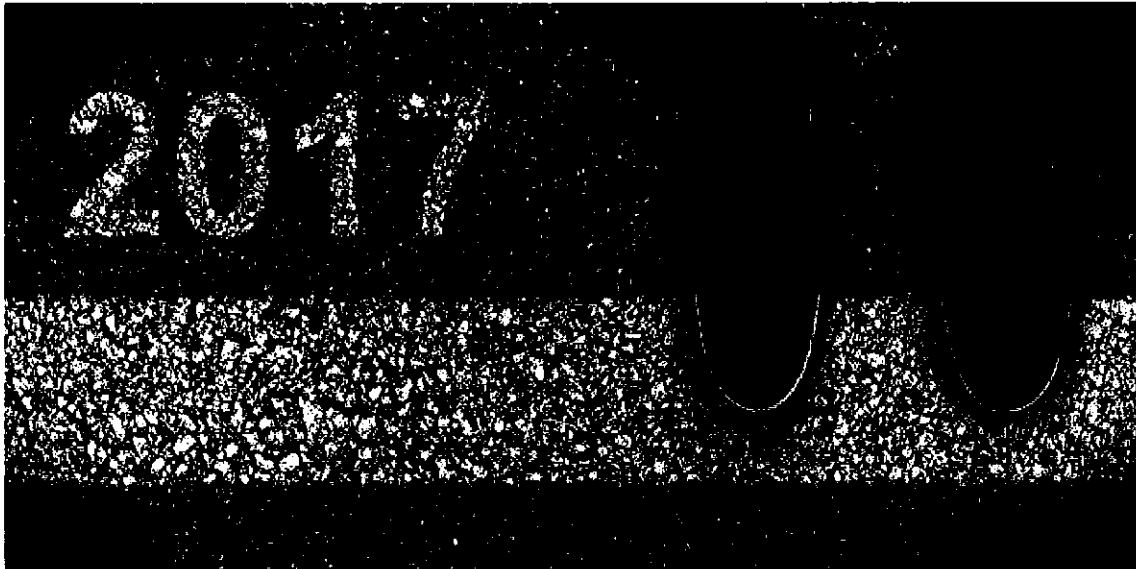
et syndicales, le groupe de travail a déjà arrêté des dates de réunion. La prochaine séance du 29 mai sera consacrée aux enseignements des expériences étrangères sur la régulation du marché des prestataires de la formation professionnelle. Elle accueillera un expert allemand qui présentera l'expérience germanique dans le cadre des lois Hartz [2] et le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedfop) celles de divers pays européens.

La troisième date arrêtée du 26 juin qui traitera de la coordination des acteurs dans la mise en œuvre de la certification et de la labellisation ne sera pas la dernière. Les participants n'excluent pas une séance en juillet et de toutes les façons envisagent la reprise des travaux à la rentrée, date à laquelle le rendu du rapport était initialement envisagé. Mais, de toute évidence, celui-ci le sera plutôt avant la fin de l'année selon Quentin Delpech.



Qualité : les organismes de formation sont-ils prêts ?

12/12/2016



En attendant d'être référencés dans la "data-dock" ou base de données partagées inter-Opca, les prestataires peaufinent, d'ici à janvier, la qualité de leurs actions de formation afin de coller aux attentes des financeurs publics ou paritaires. Un délai de six mois supplémentaire sera accordé aux retardataires.

Le compte à rebours a commencé : d'ici le 1er janvier, les organismes de formation doivent répondre aux nouveaux critères de qualité, instaurés par la loi de la formation du 5 mars 2014, pour travailler directement ou indirectement avec les financeurs, Opca, Opacif, régions, Agefiph ou Pôle emploi... Cette nouvelle obligation représente une véritable gageure pour les 80 000 prestataires répertoriés. Deux possibilités s'offrent à eux : soit bénéficier d'un des 21 labels et certifications définis par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop). Y figurent, par exemple, les normes Afnor, Iso (Organisation internationale de normalisation), le label ISQ-OPQF (organisme professionnel de qualification des organismes de formation), celui de l'Apave ou encore des certifications régionales. Soit s'inscrire sur la "data-dock", la base de données partagées par 20 Opca (1), pilotée par le Copanef (Comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation), en fournissant les renseignements nécessaires à démontrer sa capacité à fournir une formation de qualité.

Une fois réalisé le contrôle de la conformité des pièces ou de la détention d'un label reconnu, les organismes de formation deviendront "référencés" par les financeurs. Ces derniers pourront alors décider d'inscrire (ou non) ces organismes dans leur catalogue qui sera rendu public.

Les prestataires qui seront détenteurs d'une certification ou d'un label qualité seront, eux, dispensés de produire ces preuves car ils bénéficieront d'une présomption (simple) de respect des critères.

Période transitoire

Mais les organismes de formation sont-ils prêts ? "Le 1er janvier est une étape, pas une fin en soi, souligne Philippe Debruyne, vice-président du Copanef. L'enjeu est de les accompagner notamment durant le premier semestre". Pendant ce laps de temps, "les listes de référencement des opca vont se constituer au fur et à mesure des demandes de financement des organismes de formation. Elles devraient se stabiliser avant la rentrée de septembre".

Une période transitoire bienvenue. Car tous les organismes ne sont pas encore dans les starting-blocks. Primo, toutes les certifications n'ont pas encore été reconnues par le Cnefop. C'est le cas, par exemple, du label RP-CFI (consultants-formateurs-indépendants), porté par l'association QualiPro-CFI, organisme de qualification des CFI. Cette décision devrait être "éminente, probablement le "3 janvier", indique Lionel Soubeyran, président de QualiPro-CFI et président d'honneur du syndicat des consultants-formateurs indépendants (Syfci). Le dossier a toutefois été retoqué une première fois. En cause : "la commission considérait que le RP-CFI pêchait sur trois des six critères qualité, les dispositifs d'accueil et d'évaluation, l'information du public sur l'offre de formation et l'évaluation de moyens d'encadrement". Le syndicat a depuis revu sa copie. 44 structures unipersonnelles disposent, d'ores et déjà, de ce label.

La course à la certification

Secundo, tous les prestataires n'ont pas encore décroché le précieux sésame. Car les demandes se bousculent. L'ISQ (organisme professionnel de qualification de prestations de services intellectuels) qui délivre le label OPQF (Office professionnel de qualification des organismes de formation), l'un des plus populaires sur la marché, est très sollicité. "Nous avons reçu quatre fois plus de dossiers de demandes de certification (initiale ou renouvellement) cette année qu'en 2015, constate Jacques Abécassis, conseiller du président de l'ISQ. Soit 700 en 2016, contre 150 un an plus tôt". Or, trois mois sont nécessaires pour étudier un dossier... En amont, aussi, la démarche est chronophage. "100 heures de préparation ont été nécessaires pour finaliser le process", insiste Marc Dennery, fondateur de C-Campus qui a décroché le précieux sésame voilà quelques mois. Une étape toutefois "bénéfique puisqu'elle a révélé des améliorations substantielles, notamment en matière de suivi des données administratives des stagiaires".

Surtout, "les contrôles sont aujourd'hui plus poussés qu'avant, ajoute Michel Belli, directeur général d'Orsys, labellisé pour la première fois en 1997. Il faut fournir, outre les informations financières et celles justifiant de la compétence des formateurs, de nombreux attestations de clients satisfaits des prestations réalisées". Ensuite ? Rien n'est acquis. "Ce label doit être renouvelé tous les quatre ans".

Parmi les points rédhibitoires, "l'incapacité à concevoir, animer, évaluer les formations dans les règles, l'incohérence des moyens humains, matériels et financiers, le non-respect du code du travail ou de la réglementation du secteur, l'absence de prise en compte de la satisfaction des clients et des bénéficiaires", énumère Jacques Abécassis.

Tertio, certains organismes, à fortiori les petits, peinent à répondre à certains critères retenus par le décret de juin 2015. Au premier rang desquels "l'adaptation des dispositifs d'accueil" ou "les conditions d'information du public sur l'offre". "Les formateurs indépendants ne peuvent pas dispenser une formation et effectuer en même temps un accueil téléphonique", remarque un autre acteur de la formation. D'où la crainte de voir "les petites structures écartées du processus".

Contre une logique d'exclusion

Une inquiétude toutefois balayée par Catherine Bocheur, directrice de mission CPA à la DGEFP, "l'objectif étant de traquer les abus, pas de bloquer les petits organismes". De même, côté Opcas, on se défend d'être dans une logique d'exclusion. Plusieurs d'entre eux ont, d'ores et déjà, lancé des guides d'accompagnement, à l'instar d'Intergros. Un service d'audit contrôle qualité, comptant trois salariés, a également été ici spécialement créé pour l'occasion. "Il faut donner deux à trois ans aux Opcas pour monter en régime et apporter le conseil nécessaire aux organismes de formation, assure Marc Dennery. L'objectif étant d'aider les entreprises et les salariés à s'y retrouver sur ce marché excessivement émietté". Même si, de l'avis de Jérôme Lesage, PDG fondateur de Place de la formation, un opérateur d'externalisation de la gestion administrative de la formation, "cette obligation reste circonscrite au marché réglementé par le 1%. Or, les entreprises qui dépensent en moyenne 3% de leur masse salariale dans la formation investissent aujourd'hui davantage sur le deuxième marché, celui du 2%, totalement libéralisé". Soit tout un pan de l'activité occultée. Ce spécialiste dénonce, en outre, "le caractère contraignant de la démarche, à l'heure où les organismes durement touchés par la suppression du DIF doivent relancer leur activité".

Reste que cette opération qualité n'est pas anodine. Le marché devrait forcément évoluer. Rendez-vous d'ici à quelques années pour mesurer le bien-fondé de cette révolution.

(1) Actalians; Afdas; Agefos-PME; Anfa; Constructys; Defi; Fafiec; Fafih; Falsea; FAF.TT; Forco; Intergros; Opcas 3+; Opcabaia; Opcaim; Opcaia; Opcaim ; Opcas-transports; Unifaf et Unifformation.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment diriger un organisme de formation aujourd'hui ?

- Partie III -

■ **Cinq vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique de la direction, du management d'entreprise..... pp. 96-101**

- Le travail réel du manager. Activités, relations aux équipes, reporting
François Hubault, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°180, juin 2015
- Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs
Florence Poivey, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°171, décembre 2014
- Le travail de management de terrain. Diriger une grande gare SNCF
Maud Bailly, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°164, avril 2014
- Agir sur le pouvoir d'agir. Transformations des activités, du travail, de la « formation »
Jean Besançon, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°124, juillet 2011
- La figure du chef dans l'organisation
Robert Damien, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°110, septembre 2010

Le travail réel du manager

Activités, relations aux équipes, reporting

François Hubault

Maître de conférences en ergonomie à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne



Qu'est devenu le travail des managers ? Pour beaucoup, c'est devenu passer une part importante de son temps à rendre compte. De quoi ? De l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Rendre compte du travail fait était autrefois demandé une fois par an, voire tous les 6 mois.

Et puis les exigences sont devenues mensuelles, avant que la semaine ne devienne une référence courante. Dans la grande distribution, cela peut être l'heure pour certains chefs de rayon. Du contremaître dans l'automobile au responsable de laboratoire dans une université, **le temps consacré au reporting est devenu vertigineux.**

Rendre compte, et puis contrôler...

Les Séquences :

- 1. Le reporting : une volonté de tout savoir d'un réel qui échappe (05:29)
- 2. Entre contrôle et autonomie, le tout savoir ou le bien comprendre : la bonne distance managériale (04:43)
- 3. Il faut penser le management comme un travail pour manager le travail (02:09)
- 4. Trois impératifs qui devraient structurer le travail du manager (03:20)
- 5. Premier impératif en management : laisser la personne à distance, « attraper » l'activité (04:55)
- 6. Deuxième impératif en management : prescrire correctement ce que l'on attend du travail des personnes (03:10)
- 7. Troisième impératif en management : compenser sa propre absence et sa distance (04:40)
- 8. Un enjeu du management : s'inscrire dans l'expérience d'une équipe au travail (06:36)
- 9. Le management est un travail, la gestion n'est qu'un instrument (03:22)
- 10. Manager ou dirigeant ? Une distinction du point de vue des fonctions, qui ne peut plus tenir du point de vue des contenus (04:28)
- 11. Pour agir sur le développement dans le service : dépasser la distinction classique entre le stratégique et l'opérationnel (04:43)
- 12. Pour un reporting pertinent, la vraie question : au-dessus, qu'est-ce qu'ils ont envie de savoir ? (07:42)
- 13. Entre ce qui monte et ce qui descend : la solitude du manager de proximité issu de la base (05:46)
- 14. La difficulté du manager : agréger le « réel » du travail et celui de la description gestionnaire (03:34)
- 15. La coopération : le maître-mot qui manque au management (03:37)
- 16. Manager est-ce risquer la confiance ? La confiance comme ressource immatérielle (04:13)
- 17. Le management joue sa place dans le deuil de sa tentation de toute puissance (04:27)
- 18. Fonction RH et création de valeur : un acronyme qui parle schtroumpf, un rendez-vous raté... (06:35)
- 19. Une fonction RH qui ne tient pas son rôle : déconnectée de l'activité, laissant démunis les managers (04:01)

Les Mots-clefs :

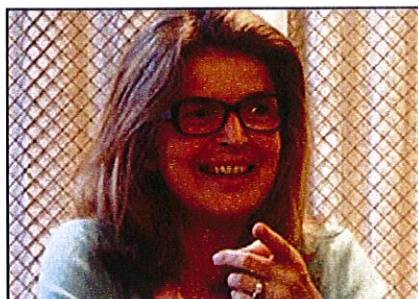
Management, communication travail, encadrement

© Pratiques & Stratégies - juin 2015

Diriger une entreprise autrement La performance par les valeurs

Florence Poivey

Présidente d'Union Plastic, Présidente de la Fédération de la Plasturgie, Membre du CE du MEDEF



Concilier qualité du travail, qualité de la vie au travail et développement économique ? C'est le pari de **Florence Poivey** dans l'entreprise qu'elle dirige.

Union Plastic est une PME de la plasturgie, installée à Saint-Didier-en-Velay, spécialisée dans la production de pièces plastiques pour les industries de la santé.

11 personnes en 1988 quand Florence Poivey en prend la direction à 35 ans.

Autodidacte, elle en fait l'une des entreprises les plus performantes de son secteur : 200 personnes aujourd'hui, 45% du résultat net - jusqu'à 60% les meilleures années ! - consacré à la participation et à l'intéressement...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Depuis 25 ans pas un seul objectif chiffré aux équipes (01:52)
- 1. Devenir cheffe d'entreprise : l'aventure humaine, un cadeau (02:28)
- 2. Oser l'Autre : le moteur d'une dirigeante (03:00)
- 3. « Moi qui ne savait rien... » : des convictions, pas de schéma (05:03)
- 4. Mettre l'entreprise au service des hommes : trois marqueurs (04:48)
- 5. L'autorité du dirigeant, le capital confiance, et l'équilibre des personnes dans l'entreprise (05:12)
- 6. Au-delà de la compétence... : Le diplôme de Joëlle, le Mont Blanc, le Kilimanjaro (07:56)
- 7. Comment rester dans la course pour une entreprise : les trois confiances (02:37)
- 8. Derrière le côté « Heidi » : la rigueur absolue, le professionnalisme des équipes (rebond 1) (01:22)
- 9. Les moyens : oser se donner les moyens d'agir dans l'entreprise (rebond 2) (03:59)
- 10. Le secret de la performance chez Union Plastic : la liberté des talents dans un projet collectif (rebond 3) (05:34)
- 11. Le savoir-être du dirigeant. Au fil du temps, bas les masques ! (rebond 4) (02:56)
- 12. Comment le dirigeant peut-il lâcher une partie de son pouvoir ? (rebond 5) (06:42)
- 13. Voir au delà du prisme des « compétences », de la mission (rebond 6) (rebond 3) (03:36)
- 14. Comment se prend une décision stratégique dans une PME comme Union Plastic ? (rebond 7) (04:25)

Les Mots-clefs :

Direction entreprise, dirigeant, management, plasturgie, CAS

Vidéo séquencée n°171
© Pratiques & Stratégies - décembre 2014

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr,
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Le travail de management de terrain Diriger une grande gare SNCF

Maud Bailly

Directrice de la Gare Montparnasse



Maud Bailly dirige à 34 ans la Gare Montparnasse, une des plus grandes gares françaises : 700 personnes sous sa responsabilité directe, 2000 personnes avec les prestataires, de très nombreux métiers, des incidents et des tensions possibles en permanence : et les trains doivent partir à l'heure. Nous sommes bien sur le terrain...

Et manager sur le terrain, c'est le choix très délibéré de Maud Bailly, après un parcours (ENA, etc.) qui en France vous aspire d'un coup vers les sièges et les directions générales. Sans souvent avoir la moindre idée de ce que peut être le travail sur le terrain des organisations que l'on dirigera toute sa vie...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Manager de terrain : ça consume ! (01:39)
- 1. Concrètement, diriger la Gare Montparnasse ça veut dire quoi ? (04:57)
- 2. Manager sur le terrain : ce qui est difficile, comment simplifier ? (05:15)
- 3. Manager une grande gare SNCF : risques, incertitudes, aléas (06:14)
- 4. Climat social, juridique, médiatique : le manager triplement exposé (03:32)
- 5. Comment durer, tenir physiquement dans ce métier de manager de terrain ? (04:14)
- 6. Pourquoi ancrer les valeurs et l'attachement à l'entreprise dans les pratiques RH ? (02:03)
- 7. Le management opérationnel : le levier de la modernisation des entreprises (03:05)
- 8. Une « intelligence humaine RH » pour atteindre les objectifs de performance (02:29)
- 9. Comment concilier attachement à l'entreprise et transformation culturelle de l'organisation ? (rebond 1) (02:35)
- 10. Les crises comme opportunité de transformer la culture hiérarchique (rebond 2) (04:09)
- 11. Comment mobiliser le management intermédiaire sur les orientations stratégiques de l'entreprise ? (rebond 3) (03:48)
- 12. Agressions et incivilités : ce que fait la SNCF face à la violence externe (rebond 4) (04:47)
- 13. Temps pour soi, temps pour les équipes : comment travaille le manager de terrain ? (rebond 5) (03:35)
- 14. Dialogue social, gestion des grèves : le « savoir-faire » SNCF (rebond 6) (02:46)
- 15. Après l'ENA : apprendre à être une cheffe (rebond 7) (03:42)
- 16. Femme et manager à la SNCF : atout ou handicap ? (rebond 8) (01:52)
- 17. Du guichet à la qualité de service : la SNCF en évolution (rebond 9) (04:49)
- 18. Que peut attendre le manager intermédiaire des fonctions RH corporate et opérationnelles ? (rebond 10) (02:30)
- 19. Les managers de terrain ont-ils un lieu pour parler entre eux des questions de métier ? (rebond 11) (04:07)
- 20. Des grandes écoles au terrain: gagner ses galons de managers (rebond 12) (05:23)

Les Mots-clefs :

Management, Cadre, Encadrement intermédiaire, Conduite changement, Sncf

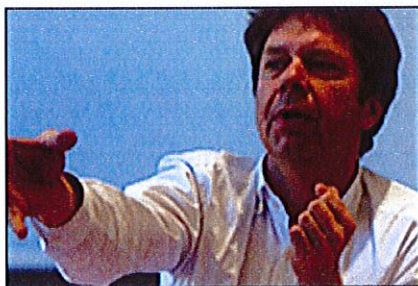
© Pratiques & Stratégies - avril 2014

Agir sur le pouvoir d'agir

Transformation des activités, du travail, de la « formation »

Jean Besançon

Directeur de l'Université ouverte des compétences



Cette présentation commence sur un paradoxe.

Les actions d'éducation, de formation, de professionnalisation devraient servir des personnes, des activités, une société où le travail humain devient plus que jamais central.

En Europe, ce travail n'est plus réglé par le mouvement d'évolution lent de la terre, puis de la chaîne de Taylor. Il évolue et se transforme à un rythme plutôt vif. La capacité d'anticipation, la vitesse de réaction, l'aptitude à trouver des réponses adéquates - et souvent imprévues - sont les mots clefs, au côté de la **confiance, de la compétence et de la pertinence de l'organisation...**

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Une histoire de tomates (01:41)
- 1. Pourquoi aborder la question d'agir sur le pouvoir d'agir ? (02:33)
- 2. Des décennies de modernisation de la « formation »... (04:22)
- 3. Comment inventer du neuf en matière de formation ? « Grains de sable » et « pépites » (02:39)
- 4. Quatre petits faits « grains de sable » (1) : C'est dans les entreprises où l'on forme le moins que se crée le plus d'emploi (01:32)
- 5. (2) Dans la vallée du Rhône, tomates et compétences (01:44)
- 6. (3) La révolution agricole française... sans formation académique (01:33)
- 7. (4) Le pouvoir d'agir, enseveli sous des tonnes de procédures (02:33)
- 8. Où trouve-t-on les « pépites », les points d'appui pour l'action ? (03:16)
- 9. Sept points d'appui (1) : Le travail vivant, principal facteur de productivité (04:05)
- 10. (2) Les hommes ont besoin de bien faire leur travail (02:33)
- 11. (3) La controverse du collectif sur le travail est essentielle (03:02)
- 12. (4) Don, contre-don et reconnaissance (01:35)
- 13. (5) Il existe des territoires apprenants (02:10)
- 14. (6) Le retour du métier (01:31)
- 15. (7) La négociation, des négociateurs, sur les territoires (03:37)
- 16. Trois pistes d'action pour agir sur le pouvoir d'agir (1) Instaurer des lieux où l'on puisse se « disputer » (03:02)
- 17. (2) S'appuyer sur le métier d'un formateur « agent de développement » (03:45)
- 18. (3) Agir sur les procédures, les circuits de l'argent pour agir (02:09)
- 19. La société de la connaissance, une fausse route ? (rebond 1) (03:49)
- 20. Donner de l'envie, du pouvoir d'agir... Et ceux qui ne veulent pas ? (rebond 2) (05:49)
- 21. Pour agir sur le pouvoir d'agir : la question de l'argent et de la confiance (rebond 3) (05:56)
- 22. Le marqueur de la confiance, ce qui permet d'agir : pouvoir parler de ce qui ne va pas (rebond 4) (04:44)
- 23. Que faire quand ça coince ? « Caillou dans la chaussure (rebond 5) », chef et gouvernance (04:08)

Les Mots-clefs :

Formation professionnelle, éducation, compétences, formateur, identité professionnelle

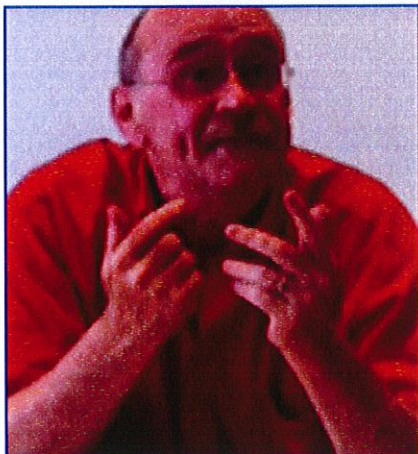
Vidéo séquencée n°124
© Pratiques & Stratégies - juillet 2011

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

La figure du chef dans les organisations

Robert Damien

Philosophe, professeur des universités à l'Université Paris-Ouest-Nanterre-La Défense



La figure du chef est aujourd'hui **une figure enfouie, disparue, voire même suspecte et qui n'a plus cours**. Sont modernes le management, l'entraînement des équipes, le projet.

À notre connaissance, **un seul philosophe en France, Robert Damien, s'est intéressé à cette étrange disparition de la figure du chef**. Et à ses conséquences qui peuvent être la violence, l'impossibilité de constituer une équipe, l'anomie, le stress, l'anxiété.

Qu'est ce qu'un chef au sein d'une organisation ? Celui qui dicte ou bien celui qui commence, qui mène à bien, qui continue, qui achève ? Que se passe-t-il lorsqu'il n'y a pas ou plus d'autorité ? **Quels pourraient être les fondements - les « requisits » dit Robert Damien - de toute autorité ?**

Pour clore la saison 2009-2010 de l'Université ouverte des compétences, l'intervention du philosophe nous est apparue comme salutaire, tonique, décapante...

Les Séquences :

- 1. Le chef, une figure cachée, enfouie... (05:54)
- 2. Rugby et philosophie : un parcours (07:52)
- 3. Être chef : des possibilités dangereuses, l'expérience des limites (03:17)
- 4. L'entraînement, la joie, l'euphorie : faire équipage... (07:34)
- 5. L'autorité concrète : la croissance dans le mouvement (07:04)
- 6. Augmenter, générer, engendrer : l'autorité, matricielle et motrice (07:06)
- 7. Prendre la tête, achever, mener à bien (03:03)
- 8. Choisir une équipe : le moment de vérité, un moment tragique (04:10)
- 9. Assumer les conséquences de son choix (01:04)
- 10. Les requis. Requisit 1 : l'excentricité centrale (07:26)
- 11. Les requis. Requisit 2 : la socialité dialogique (04:03)
- 12. Les requis. Requisit 3 : « L'esthétique » (06:13)
- 13. Les requis. Requisit 4 : la rationalité stratégique de l'action (05:37)
- 14. Être chef, est-ce que ça s'apprend ? (04:14)
- 15. La responsabilité du chef (03:56)
- 16. Existe-t-il une autorité masculine ou féminine ? (02:41)
- 17. Le conseiller du chef, le conseiller du Prince : quelle autorité ? (03:06)
- 18. L'autorité n'est pas le pouvoir (03:43)
- 19. L'injonction d'autonomie : quels effets ? (04:08)

Les Mots-clefs :

Management, encadrement, collectif travail, éducation sportive, rugby

Vidéo séquencée n° 110
© Pratiques & Stratégies - septembre 2010

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.