

# LES ENQUÊTES de Centre Inffo



## Achat de formation en entreprise : PRATIQUES 2014





## Une enquête conçue et réalisée par Centre Inffo

**Julien Nizri**, directeur des publications

### Conception et réalisation de l'enquête quantitative

**Maryline Gesbert**, responsable du service Observatoire-Etudes, direction Juridique et Observatoire

**Françoise Gérard**, directrice de la Production et des Partenariats

**Evelyne Thullier**, secrétaire de direction à la Direction Juridique et Observatoire

**Valérie Libion**, chargée de développement à la direction de la Production et des Partenariats

**Radija Nemili**, secrétaire de direction à la direction de la Production et des Partenariats

Remerciements au **GARF** pour son appui à la réalisation du questionnaire et à la diffusion de l'enquête au sein de son réseau.

### Analyse qualitative et « Recommandations aux prestataires »

**Sandrine Baslé**, consultante, Qualiview (pour le compte de Centre Inffo)

### Dossier documentaire

**Xavier Vonkorad**, documentaliste au Département Documentation

### Maquette

**Bettina Pedro**, rédacteur - graphiste à la direction Edition - Multimédia

### En savoir plus sur l'achat de formation

**Contact** : Maryline Gesbert, responsable du service Observatoire-Etudes (direction Juridique-Observatoire)  
m.gesbert@centre-inffo.fr

Consulter le site thématique de Centre Inffo [www.pratiques-de-la-formation.fr](http://www.pratiques-de-la-formation.fr), rubrique « Achat de formation ».

© Centre Inffo, Saint-Denis, 2014. Ce document est protégé par le Code de la propriété intellectuelle.  
Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de Centre Inffo est illicite.

# Sommaire

- Introduction p. 5
- Synthèse de l'enquête quantitative  
« Achat de formation en entreprise : pratiques 2014 » p. 7
- Synthèse de l'enquête qualitative p. 25
- Recommandations aux organismes de formation p. 35
- Sélection d'articles de presse p. 39
- Repères bibliographiques p. 77





# Introduction

Pour la troisième année consécutive depuis 2011, Centre Inffo a conduit et réalisé une enquête sur l'achat de formation auprès des entreprises publiques et privées.

A l'aube d'une réforme législative de grande ampleur, cette enquête poursuivait trois objectifs principaux :

- disposer de matériaux d'actualité sur les besoins en formation et sur les pratiques d'achat des entreprises publiques et privées ;
- cerner les grandes caractéristiques des formations développées par les entreprises ;
- recueillir les réactions des professionnels devant les changements apportés à la formation en entreprise par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

Dans l'avenir, l'obligation de former remplacera l'obligation de dépenser, ce qui place l'employeur devant une responsabilité croissante. L'achat de formation revêt de ce fait une importance stratégique. Il devient un élément indispensable de la qualité de la formation : après l'analyse des besoins, il constitue l'un des premiers maillons du processus de formation tout entier.

Entre mai et septembre 2014, Centre Inffo a réalisé deux enquêtes successives :

- une enquête quantitative, en ligne, à laquelle ont répondu 200 acheteurs de formation en entreprises privées et publiques ; que soit ici remercié le GARF (Groupement des acteurs et responsables de formation) pour sa contribution à l'actualisation du questionnaire et à sa diffusion dans son réseau ;
- une enquête qualitative réalisée par entretiens téléphoniques auprès de 19 acheteurs de formation ayant répondu à l'enquête quantitative.

A travers la synthèse de ces deux enquêtes, ce document illustre les tendances fortes 2014 concernant les processus d'achat de formation, le rapport entre formations externalisées et internalisées, les modalités pédagogiques et organisationnelles souhaitées pour les actions des formations, les critères de sélection des prestataires de formation et les attentes des acheteurs envers ces derniers. Les « verbatim » extraits des entretiens enrichissent les données statistiques. Ils dessinent un tableau vivant et dynamique de la formation vue par les professionnels et même par les bénéficiaires de la formation.

Les entretiens avec les acheteurs ont donné naissance aux « recommandations aux prestataires de formation ». Elles sont précieuses pour les guider dans leur stratégie de positionnement sur le marché.

Enfin, une sélection d'articles de presse de Centre Inffo et une bibliographie thématique consacrées à l'achat de formation permettront au lecteur d'élargir sa réflexion.

Observateur de l'intermédiation entre l'offre et l'achat de formation, Centre Inffo contribue ainsi à la qualité du dialogue entre les différentes parties prenantes et à la meilleure connaissance des pratiques, au bénéfice de tous les acteurs et des bénéficiaires de la formation.



**SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE**  
**Achat de formation en entreprise :**  
**pratiques 2014**

Résultats d'une enquête menée auprès de 200 entreprises  
(mai-septembre 2014)



## CONTEXTE ET OBJECTIFS

Pour la troisième année consécutive depuis 2011, Centre Inffo a conduit et réalisé une enquête sur l'achat de formation auprès des entreprises publiques et privées.

### Trois objectifs principaux

A l'aube d'une réforme législative de grande ampleur, cette enquête poursuivait trois objectifs principaux :

- disposer de matériaux d'actualité sur les besoins en formation et sur les pratiques d'achat des entreprises publiques et privées ;
- cerner les grandes caractéristiques des formations développées par les entreprises ;
- recueillir les réactions des professionnels devant les changements apportés à la formation en entreprise par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

## REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

**Une enquête quantitative : consultation par voie d'un questionnaire en ligne sur les sites de Centre Inffo sur la période du 5 mai au 10 septembre 2014.**

Le questionnaire a été élaboré par Centre Inffo, avec la contribution du GARF (Groupement des acteurs et responsables de formation) pour son actualisation et sa diffusion dans le réseau du GARF.

### Le questionnaire

- 35 questions organisées en 5 thèmes
- Les caractéristiques du répondant et de son entreprise
- Les intentions de formation de l'entreprise pour 2014
- Les caractéristiques des actions de formation budgétées par l'entreprise en 2014
- Les relations de l'entreprise avec les prestataires de formation
- Les intentions pour 2015 et l'anticipation de la loi du 5 mars 2014

### Le profil des répondants

200 personnes en charge de la formation au sein des entreprises ont répondu au questionnaire d'enquête.

- des professionnels de la formation, impliqués dans les achats de formation de leur entreprise.
- ils ont été interrogés dans leur rôle de responsable formation de leur entreprise.

### Les caractéristiques des 200 entreprises interrogées

- 42 % des entreprises interrogées sont de grandes entreprises (de plus de 1 000 salariés/agents).
- les secteurs d'activité les plus représentés : service aux entreprises (36,5 %) et industrie (23 %).

Marge d'erreur des résultats : 7 %.

### Une enquête qualitative complémentaire

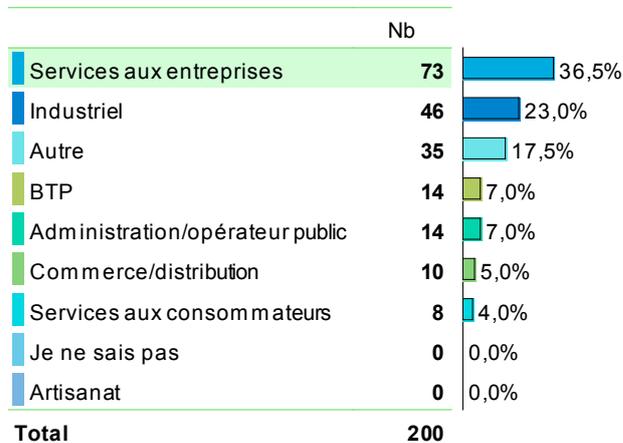
Une enquête qualitative complémentaire auprès de 19 entreprises ayant répondu à l'enquête quantitative a permis d'illustrer les réponses statistiques données dans les pages suivantes. Cette plus-value des verbatim est signalée par le symbole  correspondant aux différents points évoqués.



# 1. LE PÉRIMÈTRE DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

200 personnes en charge de la formation au sein des entreprises ont répondu au questionnaire d'enquête en ligne.

Taux de réponse : **100,0%**



## Secteurs d'activités représentés

Les deux secteurs les plus représentés dans les résultats de cette enquête sont les services aux entreprises (36,5 %) et l'industrie (23 %).

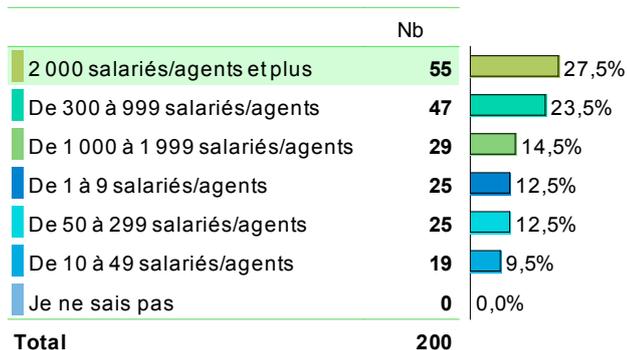
Parmi les autres secteurs : banques-assurances, immobilier, transport, santé, recherche, tourisme, médias, économie sociale et solidaire, spectacle.

## Nombre de salariés

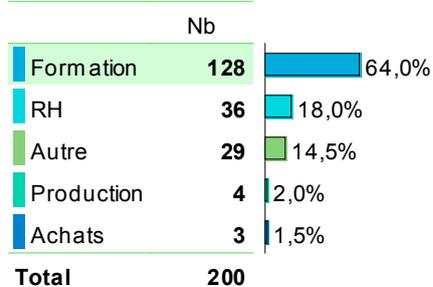
42 % des entreprises interrogées sont de grandes entreprises (de plus de 1 000 salariés/agents).

Cette forte représentation a un impact sur les résultats de l'enquête.

Taux de réponse : **100,0%**



Taux de réponse : **100,0%**



## La fonction des répondants

La très grande majorité des répondants occupe les fonctions de responsable formation ou responsable des ressources humaines (82 %).

Pour la quasi-totalité, l'achat de formation est dissocié des autres achats de l'entreprise. Seuls trois répondants occupent une fonction globale « Achats ».



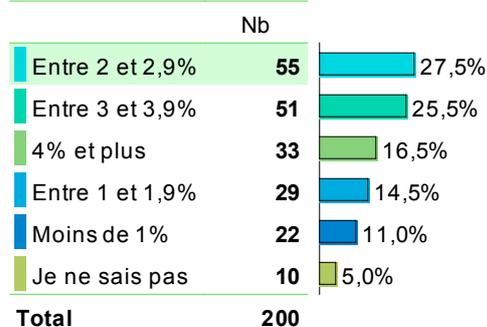
## 2. LA FONCTION FORMATION

### Les budgets formation dépassent les obligations légales

69,5 % des répondants déclarent un budget formation supérieur à 2 % de la masse salariale de leur entreprise, dont 42 % au-dessus de 3 %.

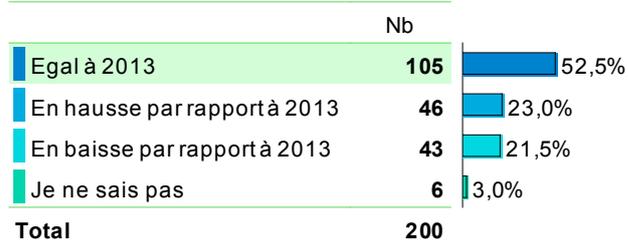
Ce fort taux s'explique par la représentation importante des grandes entreprises dans les réponses à cette enquête (27,5 % d'entreprises de 2 000 salariés et plus).

Taux de réponse : **100,0%**



### Un budget formation 2014 stabilisé par rapport à 2013

Taux de réponse : **100,0%**



Plus de la moitié des répondants ont un budget de formation 2014 égal à celui de 2013.

Parmi les entreprises pour lesquelles le budget a été modifié, le même nombre de répondants déclarent avoir cette année un budget en hausse (23%) ou en baisse (21%).

Dans ces deux cas, le pourcentage différentiel (augmentation ou baisse) est de moins de 10 %.

Cela confirme le rôle marginal de la formation en tant que variable d'ajustement.

### Des méthodes traditionnelles pour le recueil des besoins de formation

Les besoins en termes d'achat de formation en entreprise sont recueillis auprès des responsables de service (79,5 %) et/ou au cours des entretiens professionnels avec les salariés (75 %).

Seules 8 % des entreprises repèrent les besoins en formation de leurs salariés au cours des réunions avec les instances représentatives du personnel (IRP).



## Le rôle prépondérant des responsables formation

Taux de réponse : **100,0%**

En très grande majorité (76 %), ce sont les directions ressources humaines/formation qui prennent les décisions d'achat de formation dans leur entreprise.

	Nb	
Direction RH/Formation	152	76,0%
Direction générale	49	24,5%
Direction opérationnelle	23	11,5%
Direction des achats	23	11,5%
Autre	1	0,5%
Je ne sais pas	1	0,5%
<b>Total</b>	<b>200</b>	

### Les responsables formation font face aux challenges suivants :

- une législation en pleine évolution avec la perspective d'une diminution de leur budget ;
- un plan de formation annuel à établir ;
- des salariés de plus en plus exigeants par rapport à l'utilité des formations ;
- des managers de plus en plus impliqués dans la formation de leurs collaborateurs, du fait des objectifs à atteindre ;
- une direction exigeante en termes d'efficacité des formations ;
- un marché de la formation confus, avec pléthore d'acteurs, d'où la difficulté au moment de la sélection ;
- une efficacité des compétences acquises en formation jugée difficile et longue à évaluer.

### Les responsables formation travaillent davantage en amont de l'achat de formation, pour une meilleure adéquation entre besoins et contenus de formation.

### Verbatim

- « Nous travaillons de plus en plus avec les managers, les personnes formées et les RH pour préparer les formations ».
- « Nous sommes plus précis dans la convocation ».
- « Je demande de plus en plus aux formateurs de rencontrer les personnes formées avant la formation, quand cela est possible ; cela permet d'éviter des déceptions ou de mauvaises surprises ».

En effet, les raisons pour lesquelles une formation s'est mal passée semblent le plus souvent liées à un défaut de préparation en amont de l'action de formation :

- les participants « n'y ont pas trouvé leur compte ; ce n'était pas ce qu'ils voulaient », « mon dernier plantage : certains étaient hyper diplômés et attendaient de la théorie alors que le formateur était trop terrain » ;
- l'hétérogénéité des participants : « Ils avaient des besoins trop différents ».



## Zoom sur l'attitude des salariés face à la formation

 Concernant l'attitude des salariés et agents face à la formation, les responsables formation observent des évolutions notables.

### ■ Verbatim

- Les salariés sont de « *moins en moins réticents par rapport à la formation* » et « *de plus en plus réactifs* » ; « *il y a de moins en moins d'absentéisme, ou alors les gens annulent en prévenant* » ; « *de plus en plus de salariés se plaignent que la formation n'était pas assez longue* ».
- Ils viennent de plus en plus en « *concertation avec leur responsable* ; il y a de moins en moins de personnes parachutées ».
- Ils veulent désormais des formations « *ciblées* », « *utiles* » et « *nécessaires* » et « *sont de plus en plus dans une logique de montée en compétence* ».
- « *Les nouvelles générations ont une facilité à aller chercher l'information technique ou théorique ; c'est pour la mise en pratique qu'ils ont besoin d'aide, en fonction de leur profil* ».

Par contre, la difficulté pour ces salariés « motivés » reste de trouver « des disponibilités » en temps.



### 3. LES INTENTIONS DE FORMATION POUR 2014

#### Une volonté affirmée de développer des dispositifs de formation en alternance

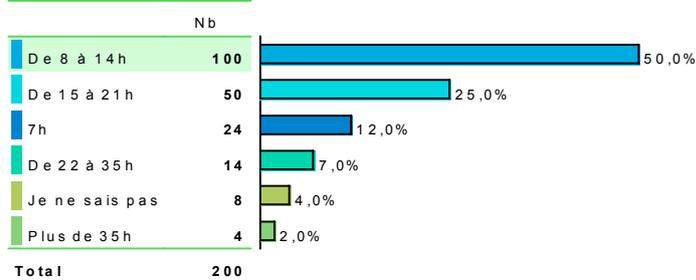
45,5 % des entreprises déclarent développer des formations en alternance en 2014 : apprentissage, contrat et période de professionnalisation.

Le droit individuel à la formation (DIF), lui aussi, monte en puissance : dans 45 % des entreprises, ce dispositif a été utilisé par les salariés.

La validation des acquis et de l'expérience (VAE) connaît elle aussi une progression non négligeable : 19 %, contre 11 % en 2013.

#### Une durée de formation courte en très grande majorité

Taux de réponse : 100,0%



75 % des répondants mettent en place prioritairement des formations courtes (21 heures et moins), contre 62,7 % en 2013. Seules 2 % des entreprises financent des formations de plus de 35 heures.

Cette tendance pourrait évoluer avec le développement des formations en alternance et l'arrivée du CPF (notamment pour des formations certifiantes).

☎ Pour atteindre l'efficacité recherchée et également pour pallier le manque de disponibilités, les formations ont tendance à être de plus en plus courtes : « *Sur des sujets comme l'antitrust ou l'anticorruption, les salariés sont plus distants et nous organisons des formations « flash », donc informatives* ».

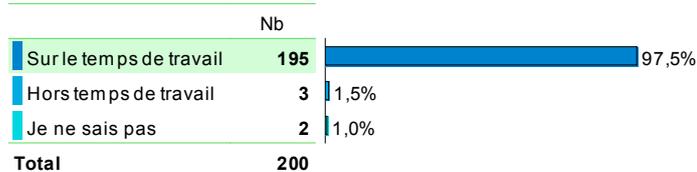
D'autre part, « *les nouvelles générations se lassent plus vite ; il faut donc des formations plus courtes et plus centrées sur la pratique* ».

#### La quasi-totalité des actions de formation se déroulent sur le temps de travail

97,5 % des répondants déclarent que les actions de formation mises en place dans leur entreprise se dérouleront en 2014 sur le temps de travail.

Ce chiffre pourrait s'expliquer, entre autres, par la faible communication autour des différents dispositifs possibles hors temps de travail.

Taux de réponse : 100,0%



## Le renforcement du cœur de métier reste toujours l'axe prioritaire des politiques de formation

Pour 88 % des répondants, le budget formation a pour objectif de concourir à la montée en technicité de l'entreprise, facteur différenciateur en période de crise (et donc de plus forte concurrence sur le marché du travail). Ce résultat confirme les orientations stratégiques de formation des entreprises, centrées majoritairement sur le développement des compétences métiers.

Exemples : formations au cœur de métier (26 %), techniques commerciales (7,5 %), formations techniques (9,5 %), formation à la bureautique et aux NTIC (7 %).

Par contre, les formations obligatoires (santé, hygiène et sécurité) occupent une part moins importante qu'en 2013 dans les orientations de formation des entreprises (22,5 % contre 52 % en 2013).

Les formations en management restent toujours très présentes pour 15 % des entreprises.

 Les formations au management permettent de « se recentrer sur l'humain » et de « développer un modèle managérial fondé sur le partenariat afin d'éviter les informations descendantes ».

## L'émergence de nouvelles thématiques de formation

Quelques nouveaux thèmes sont apparus au travers de l'enquête :

- formations liées à la culture d'entreprise : interculturalité et fait religieux, cohésion d'équipe, coopération, conduite au changement et à la complexité ;
- formations liées à l'innovation : stratégie de marché, veille technologique, créativité, nouvelles habitudes de consommation ;
- formations liées aux nouvelles technologies : digitalisation, marketing multicanal ;
- formations au développement durable.

A noter : Le développement personnel, la culture d'entreprise, la qualité et l'interculturalité ont été cités par plusieurs entreprises au titre de leurs trois thématiques prioritaires en 2014.

## Une répartition classique des thématiques de formation par type de public

Les cadres, public connu pour être le plus formé, suivent principalement des formations en management/ressources humaines (67,5 %), puis des formations techniques cœur de métier (61 %).

Outre les formations réglementaires obligatoires (32 %), les cadres se forment également aux langues étrangères (25 %) et au développement personnel (17 %).

Les agents de maîtrise comme les employés/ouvriers reçoivent prioritairement des formations :

- à leur cœur de métier (respectivement 79,5% et 76,5%) ;
- réglementaires (respectivement 48 % et 55 %) ;
- en management/ressources humaines pour les agents de maîtrise (31,5%) et aux compétences de base pour les employés/ouvriers (21 %).

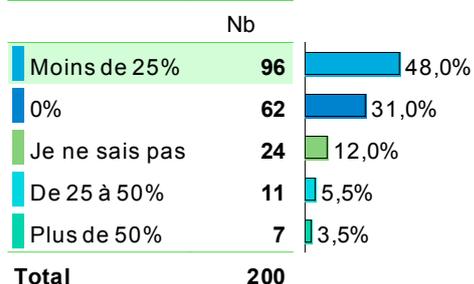
Plus le niveau hiérarchique est élevé, plus les salariés/agents sont formés au développement personnel : 7,1 % pour les employés/ouvriers, 13,6 % pour les agents de maîtrise, 16,6 % pour les cadres.

Il en va inversement pour les formations aux compétences numériques : 10,1 % pour les cadres, 13 % pour les agents de maîtrise et 16,6 % pour les employés/ouvriers.



## 57 % des entreprises achètent des formations certifiantes en 2014

Taux de réponse : **100,0%**



En 2014, 57 % des entreprises répondantes ont fait le choix de formations certifiantes, mais elles consacreront moins de 25 % de leur budget à ce type de formation.

En priorité, leur choix se portera sur les habilitations techniques obligatoires (61,6 %), les certificats de qualification professionnelle-CQP (52,9 %), les diplômes universitaires/de grandes écoles (39,1 %) et enfin les diplômes de l'Education nationale (27,5 %).

Ont également été cités : les titres professionnels (TP), les certifications métiers et les certificats de compétences en entreprise.

 **Verbatim :** Le choix d'une formation certifiante s'effectue « selon les besoins du candidat et de son appréhension à aller ou pas en formation... Plus celle-ci est grande et plus la formation se tournera vers les CQP ou TP et moins vers l'Education nationale qui reste encore très théorique dans bien des cas. Pour les niveaux supérieurs, la question ne se pose pas en ces termes, mais plutôt en fonction de la valeur de la certification sur le marché du travail ».



## 4. LES CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS DE FORMATION EN 2014

### L'accompagnement « type conseil » en croissance

Même si les formations « sur mesure » et standard restent privilégiées (respectivement 94,9% et 92,8%), on constate une montée en puissance des achats d'accompagnements personnalisés de type « conseil » (84,1 %).

Ceci confirme la volonté des acheteurs d'optimiser leurs investissements formation par le choix de programmes parfaitement adaptés à leur contexte.

 Les responsables de formation interrogés choisissent de moins en moins de « formations catalogue » ; quand c'est le cas, ils ont tendance à demander une adaptation au prestataire de formation : « *Nous demandons à un gros organisme connu d'adapter son programme ; ils s'y sont mis* ».

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb	Imp.	
Traditionnelle	161	2,06	80,5%
Formation-action	140	1,56	70,0%
Formation en alternance	79	0,71	39,5%
E-learning, classe virtuelle, MOOC...	78	0,58	39,0%
Méthodes actives et/ou ludiques (team building, business game, serious game, etc.)	51	0,44	25,5%
Je ne sais pas	5	0,08	2,5%
Autre	4	0,04	2,0%
<b>Total</b>	<b>200</b>		

Les entreprises qui souhaitent diversifier leur choix de formation privilégient les formations-actions (70 %).

39 % d'entre elles mettront en œuvre des formations e-learning en 2014.

Les méthodes actives et/ou ludiques (team building, business game, serious game...) remportent 25,5 % des suffrages.

Les différents critères de choix en matière de méthodes pédagogiques sont multiples.

En priorité, les entreprises évoquent :

- 1 - adaptation au public, aux besoins, contraintes et stratégies de l'entreprise, à leur cœur de métier ;
- 2 - assimilation par les stagiaires plus aisée, efficacité, opérationnalité ;
- 3 - gain de temps, de déplacement (pour le e-learning et classes virtuelles) et de coûts.

Mais également :

- innovation, attrait de la nouveauté, meilleure adhésion ;
- construction du sens et du collectif pour lutter contre l'isolement du salarié ;
- formation personnalisée (application sur des cas concrets) ;
- souplesse et plus grande réactivité du e-learning ;
- davantage de motivation et de mobilisation des salariés.



## Sur le principe, les responsables formation sont à l'écoute des nouvelles méthodes de formation :

- numériques ou en ligne : le e-learning, le blended learning, les plateformes collaboratives (« *La théorie en ligne, la pratique avec un professeur* ») ;
- ludiques ou théâtrales : la formation permet « *de sortir de son quotidien* », « *est là aussi pour consolider la cohésion d'équipe* » et « *se poser un peu* » ;
- les serious games : « *nous l'avons utilisé pour cartographier les compétences depuis 2013 mais nous attendons de voir si cela a été utile* ».

Même si ces nouvelles méthodes intéressent les responsables formation, elles restent, en volume, marginales par rapport aux méthodes traditionnelles.

- Cela prend du temps à mettre en place : « *cela fait déjà deux ans qu'on y travaille* ».
- Ces techniques restent marginales pour l'instant : « *cela représente 3 ou 4 % de l'ensemble de nos formations* ».

## En ce qui concerne le e-learning, les répondants ont évoqué à la fois des freins et des moteurs.

### Des freins :

- les salariés ont leurs habitudes et parfois « *vivent mal de passer à l'e-learning* » car « *la formation était un moment privilégié pour sortir du quotidien* » ;
- « *j'étais plutôt contre car le taux d'abandon est important ; c'est difficile d'apprendre seul* » ;
- « *le problème est que même si on veut faire du multimodal, la plupart de nos salariés n'ont pas de poste de travail équipé d'un ordinateur* ».

### Des moteurs qui permettent de répondre à « 90% des objections » selon certains :

- c'est moins cher et permet d'éviter les déplacements très coûteux ;
- il y a la possibilité de tester facilement et rapidement à distance ;
- cela permet de « *mieux se préparer en se mettant à niveau en amont sur la théorie pour, ensuite, en présentiel, travailler sur les mises en situation et les difficultés de la mise en pratique* » ;
- les nouveaux formats de l'e-learning incluent « *du chat, du partage entre participants, des questions aux enseignants, de la vidéoconférence : avant j'étais contre, maintenant je suis pour* » ; « *aujourd'hui, c'est de plus en plus interactif, avec des quiz par exemple* » ;
- « *nous avons trouvé une entreprise qui va nous montrer comment monter un module* ».

## Autres témoignages.

### Certaines entreprises dispensent leurs formations en deux temps :

- une formation sur la base d'un programme ;
- des demi-journées organisées avec le formateur sur les points bloquants ou pour approfondir une thématique.

Ils demandent de plus en plus de mise en pratique : « *car la théorie doit trouver une application dans la vie professionnelle. Les salariés ne veulent pas du général. Dans ces cas-là, autant lire un bouquin* ».

### Les responsables formation travaillent de plus en plus sur l'ingénierie de formation :

- « *Nous mettons en place des parcours sur plusieurs années, avec des modules* ».
- « *Nous travaillons sur une plateforme pédagogique* ».
- « *Le côté récurrent et la mise en place d'une pédagogie mixte sont des gages de transformation de la connaissance en compétences* ».



## 5. LES RELATIONS AVEC LES PRESTATAIRES DE FORMATION EN 2014

### La consultation de gré à gré toujours privilégiée

89,5 % des entreprises privilégient une consultation de gré à gré pour procéder à leurs achats de formation. 61 % d'entre elles auront recours à une procédure d'appel d'offres, en 2014.

Nous constatons une légère augmentation des achats de formation réalisés par la médiation d'un OPCA (30,5 % en 2014 contre 24 % en 2013).

Comme en 2013, seulement 9,5 % des achats se feront via un intermédiaire (courtier, centrale d'achat, discounter...).

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb	Imp.	
La consultation de gré à gré	179	2,43	89,5%
Le recours à une procédure d'appel d'offres	122	1,29	61,0%
La médiation de votre OPCA	79	0,70	39,5%
Autre (courtier, centrale d'achat, discounter...)	19	0,21	9,5%
Je ne sais pas	8	0,12	4,0%
<b>Total</b>	<b>200</b>		

A noter : Plusieurs répondants indiquent que cette question est prise en charge par le service achats global de l'entreprise (grands groupes). Le recours à des prestataires référencés évite également à certains une consultation régulière.

🗨️ L'achat de gré à gré est plus utilisé que la procédure d'appel d'offres ; celle-ci se pratique, dans quasiment tous les cas rencontrés, en consultation restreinte (en s'adressant à des participants présélectionnés).

#### Raisons évoquées :

- c'est « plus rapide » ;
- cela « permet de choisir des prestataires qu'on connaît ou qui nous ont été recommandés ».

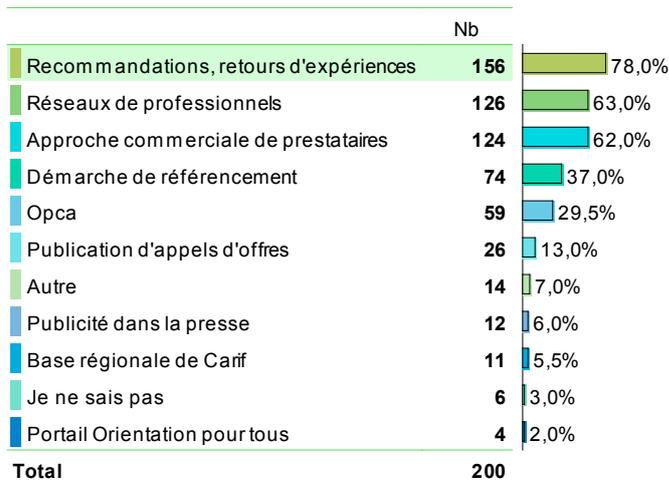
#### Néanmoins, certains voient plusieurs intérêts à organiser un appel d'offres :

- « Cela permet de s'ouvrir à d'autres prestataires ».
- « Cela nous donne de nouvelles idées ».
- « Cela permet de faire adhérer les managers, les personnes formées, le service des ressources humaines et la direction : la multitude de regards nous protège et donne un sens à notre métier ».
- « Cela nous oblige à bien réfléchir à ce dont nous avons besoin et donc nous permet de mettre en place des formations plus pertinentes ».
- « Cela nous permet de mieux négocier ».



## L'avis des pairs prime pour le repérage des prestataires

Taux de réponse : **100,0%**



41 % des entreprises répondantes ont recours en moyenne à une fourchette de 11 à 50 prestataires de formation.

Le choix de ces prestataires s'effectue en priorité grâce aux retours d'expérience des formés, et via les réseaux professionnels.

L'approche commerciale des prestataires eux-mêmes porte également ses fruits pour 65,1% des répondants.

A noter : Moins d'1% des répondants utilise Internet pour leur recherche de nouveaux prestataires.

👂 Les personnes interrogées restent plutôt maîtresses du processus de recrutement des prestataires, même quand un référencement national existe :

- « Nous devons inclure parmi les répondants à l'appel d'offres au moins une entreprise référencée nationalement, c'est notre seule contrainte ».
- « Cela va changer, mais pour l'instant le siège nous laisse tranquilles, nous pouvons choisir localement ».

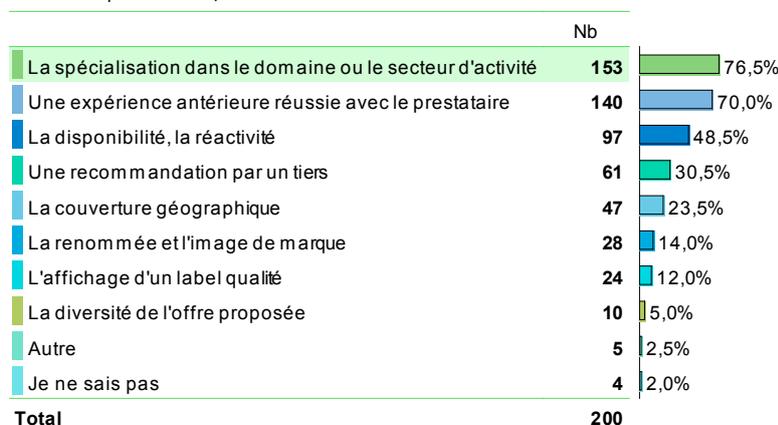
La majorité d'entre elles déclarent prendre un maximum de garanties en utilisant le « bouche à oreille » pour trouver des prestataires et en valorisant les recommandations venant des pairs (y compris auprès des « autres entités du groupe »), de personnes qu'elles connaissent ou des OPCA.

## Efficacité et adaptation, les critères de choix prioritaires d'un prestataire de formation

Les entreprises interrogées diversifient leurs critères de choix en fonction de leurs exigences grandissantes.

Le premier critère de choix est la spécialisation. Ceci confirme la nécessité pour les organismes de formation d'apporter une réponse experte. La renommée et l'image de marque du prestataire arrivent loin derrière (14 %).

Taux de réponse : **100,0%**



A noter : Parmi les autres critères signalés par les répondants : la qualité des programmes et des méthodes pédagogiques proposées, l'engagement des prestataires quant aux résultats, l'adaptation au public.

**Verbatim :** « La capacité à comprendre nos attentes, notre fonctionnement et également la capacité à devenir un partenaire potentiel ».

Au moment de la mise en place d'une formation, les responsables formation se demandent si « cette formation va être utile aux personnes qui en ont besoin ». Ceci correspond, selon eux, au « comment » plutôt que au « quoi ».

### C'est pourquoi, parmi les critères les plus importants et les plus souvent cités, figurent :

- l'« **adéquation aux besoins** » de l'entreprise et du salarié formé, ce qui passe en priorité par une attitude d'écoute et d'adaptation par rapport :
  - au contexte de l'entreprise : valeurs, marché,...
  - aux spécificités métier : facilité à mettre en pratique les enseignements, relations avec le management, entraide au sein de l'équipe,...
  - au public concerné : façon d'apprendre, niveau de maturité sur le sujet de la formation,...
- les **compétences du formateur** : pédagogie et lien qu'il saura créer avec les participants, références sur le sujet de la formation (« J'ai regardé son CV et ses références »), personnalité du formateur (« J'ai eu un bon contact dès le départ ») ; « C'est le formateur qui est choisi plutôt que l'organisme lui-même » ;
- la « **proximité géographique** » de l'organisme : « On privilégie les organismes locaux » ; encore beaucoup de petits organismes de formation sont privilégiés : « En général, ce sont les petites structures qui sont les plus à notre écoute » ;
- une **attitude de partenariat**, d'écoute et de confiance mutuelle, surtout dans les moments difficiles ainsi qu'une aide à la compréhension de l'utilité et de l'efficacité de la formation (en partant, par exemple, de ce qui a justifié la formation à l'origine).

mais aussi :

- une veille sur les nouvelles méthodes de formation ;
- le renouvellement des prestations proposées pour éviter de se répéter d'année en année.

### Autres témoignages :

- éviter la prise de risque : « Je fuis les organismes qui annulent leurs sessions de formation régulièrement : cela met le plan de formation en l'air et cela fait prendre du retard » ;
- garder les prestataires qui fonctionnent et qui peuvent leur faire gagner du temps : « Tant que la formation fonctionne, je n'en change pas » ;
- pour une garantie optimale, certains répondants ont même essayé eux-mêmes la formation proposée : « ils m'ont proposé de tester, j'y suis allée », « c'est comme une embauche ».

## L'évaluation des prestataires, une pratique de plus en plus en lien avec une politique du résultat

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb	
Exploitation des évaluations des stagiaires	156	78,0%
Evaluation de l'impact des formations sur les postes de travail	109	54,5%
Entretiens réguliers	74	37,0%
Grille d'évaluation spécifique	62	31,0%
Evaluation du gain de productivité pour l'entreprise	34	17,0%
Je ne sais pas	11	5,5%
<b>Total</b>	<b>200</b>	

Pour l'appréciation de leurs prestataires de formation, la majorité des entreprises répondantes déclarent exploiter aussi bien les évaluations des stagiaires (78 %) que l'impact des formations sur les postes de travail (54,5 %). Cette modalité s'assortit également d'entretiens réguliers avec les prestataires pour 37% des entreprises.



## Les systèmes d'évaluation cités sont :

- l'évaluation à chaud « *parce que c'est facile* » : elle est systématiquement mise en place ; certains mentionnent l'importance d'instaurer un dialogue systématique avec le formateur pour analyser comment la formation s'est passée ;
- l'évaluation post-formation dans les 6 mois, en particulier « avec le manager », n'est pas toujours utilisée.

Remarque : sur l'ensemble des personnes interrogées, peu font mention d'échec et, par rapport à l'ensemble des formations mises en œuvre, celui-ci est marginal.

### Les raisons de cette tendance :

- les formations sont de mieux en mieux préparées ;
- les prestataires de formation montent peu à peu en compétences et se spécialisent ;
- les responsables formation se professionnalisent et s'investissent de plus en plus quand ils le peuvent (« *c'est moi qui ai monté les cas inclus dans le programme* »).

### Néanmoins, l'évaluation reste une question délicate :

- l'évaluation est subjective, même pour les entreprises qui croient savoir si les formations sont utiles : « *Ce qui me fait dire qu'une formation a bien marché ? quand ils sortent tous avec le sourire* » ;
- il est presque impossible de faire une évaluation chiffrée : « *Calculer le retour d'une formation et même l'estimer, c'est très difficile* » ;
- le niveau d'exigence est parfois peu élevé : 6 mois après une formation, les responsables formation pensent majoritairement qu'il ne reste pas grand-chose des enseignements, s'il n'y a pas eu de véritable mise en pratique : « *C'est normal d'oublier ce qu'on a appris après 6 mois* » ;
- « *Il faut se mettre d'accord en amont sur les objectifs et le calcul de l'efficacité de la formation et rester sur la même logique de bout en bout* ».

## La recherche de formateurs compétents : le principal critère de choix d'une prestation de formation

Qu'il s'agisse de l'achat d'une prestation de formation classique ou bien de type « conseil », le critère de choix déterminant reste les qualifications et compétences des formateurs/consultants, pour 80 % des entreprises interrogées.

De plus en plus (et cela confirme le point précédent), les entreprises demandent à leurs prestataires de s'engager sur les résultats des actions réalisées : 65,5 % pour des prestations de type « conseil » et 51% pour des prestations classiques.

Nous constatons que le prix est plus ou moins déterminant selon qu'il s'agit d'une prestation de formation « classique » (74 %) ou de type « conseil » (55,5 %), ce qui nous permet d'en déduire que les entreprises font bien une différence de traitement entre ces deux catégories d'actions de formation.

Entre 29,5 et 31,5 % des entreprises sont sensibles également au caractère innovant des offres de prestations qu'elles reçoivent.

Le recours aux prestataires locaux reste important pour 30% des répondants, concernant l'achat d'une prestation de formation « classique ».



## Un choix d'internalisation de certaines actions de formation de plus en plus prégnant

36,5 % des entreprises interrogées déclarent envisager d'internaliser une partie de leurs actions de formation en 2015. Précisons que 75 parmi les 200 entreprises répondantes ont indiqué disposer soit d'un organisme de formation interne, soit d'une université d'entreprise.

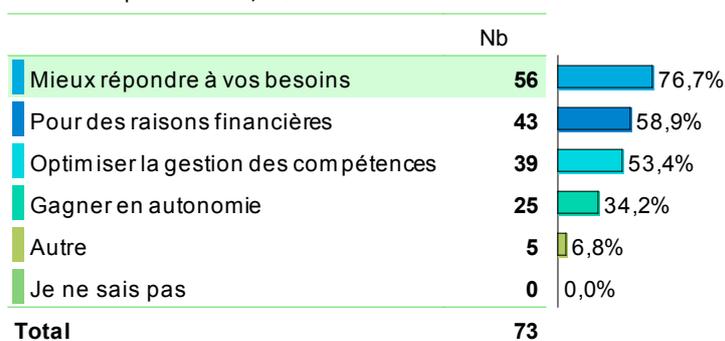
Les actions envisagées pour être réalisées en interne sont :

- à 45 % des formations techniques et/ou cœur de métier, demandant une expertise particulière et une adaptation au secteur d'activité ;
- des formations réglementaires de santé et de sécurité (16 %), suivies de très loin par les formations commerciales, RH, management et NTIC (entre 3 et 5 % chacune).

### Autres raisons à noter :

- « Répartition des stagiaires sur la France entière -> nécessité de déployer de nombreuses sessions de formation ».
- « Répondre aux demandes actuellement financées dans le cadre du DIF ».

Taux de réponse : **100,0%**



-  Les personnes interrogées sont confrontées à la difficulté de trouver sur le marché certaines expertises pointues. Par exemple : « Nous avons cherché des experts et nous n'en avons pas trouvé : arrivés en formation, nos salariés en savaient plus que le formateur ».
- face à ce problème, certains responsables formation organisent, quand c'est possible, des formations en interne, après avoir formé des salariés experts au métier de formateur. « Ces formations de formateurs sont centrées sur la pédagogie alors qu'il faudrait aussi aider les salariés à mettre en forme le fond de la formation ».
  - de ce fait, le nombre de formations organisées en interne a tendance à augmenter : « Chaque année, nous augmentons le nombre de formations organisées en interne ; nous en sommes à 70 % ».

**Autre tendance à noter :** certaines entreprises se regroupent ou essaient d'organiser elles-mêmes le regroupement des salariés entre plusieurs sociétés pour gagner du temps et pour « obtenir des prix plus près de l'inter ».



## 6. L'IMPACT DE LA LOI DU 5 MARS 2014

### Les entreprises n'anticipent pas encore les impacts de la loi du 5 mars 2014 dans leurs pratiques d'achat de formation

Seules 21,5 % des entreprises interrogées anticipent les impacts de la nouvelle réforme.

Parmi les actions signalées par les répondants :

- réfléchir à la mise en œuvre des nouveaux dispositifs et des financements possibles ;
- optimiser les enveloppes financières OPCA ;
- se rapprocher des prestataires référencés pour bénéficier de prix négociés ;
- développer l'intra ;
- mettre en place des formations « métiers » en interne pour diminuer les coûts ;
- réfléchir aux certifications éligibles répondant aux besoins de compétences des salariés ;
- réviser l'offre DIF pour répondre au CPF ;
- anticiper les entretiens professionnels ;
- reporter les projets de formation qualifiante ou, au contraire, accélérer l'utilisation du DIF pour des thématiques moins « lourdes » et non qualifiantes/certifiantes ;
- réorganiser le service formation et le service ingénierie pédagogique (penser différemment) ;
- former le service ressources humaines/formation : veille juridique, mise en place d'actions d'accompagnement, adaptation du logiciel de gestion de la formation ;
- diversifier les méthodes de formation : mixte (e-learning et présentiel).

#### Les personnes interrogées déclarent connaître en partie la réforme :

- mise en place du compte personnel de formation et suppression du DIF ;
- importance donnée aux formations qualifiantes ou certifiantes ;
- « Sur le principe, il y aura plus de réflexion donc ce sera plus intéressant mais plus compliqué » ;
- « Nous allons devoir faire aussi bien, voire mieux, avec moins ».

#### La réforme suscite de l'incertitude...

- « Tout n'est pas arrêté »
- « Pour l'instant, personne ne sait ce qui va se passer »
- « Nous sommes en attente des décrets d'application qui sont très importants pour comprendre ce qui va vraiment changer ».
- « Nous attendons la liste des formations concernées ».

#### ... et même de l'inquiétude :

- au niveau budgétaire : « Je m'inquiète pour notre métier de responsable formation, si nous avons moins de budget » ; « Ce n'est pas la même chose de dire je vais dépenser 4 000 euros qui sont chez l'OPCA que de dépenser 4 000 euros » ; « Sans obligation budgétaire, qu'est-ce qu'on va faire ? »
- par rapport à l'évolution du marché : « Beaucoup d'organismes de formation vont fermer » ; « Est-ce que les organismes de formation vont anticiper ? »

Les responsables formation continuent de se renseigner et, en attendant d'en savoir plus, ils communiquent le moins possible au sein de leur entreprise :

- « Je réponds aux questions et je prévois que je ferai une communication quand les décrets seront passés »,
- « La direction n'est pas au courant des conséquences pour nous pour l'instant ; j'attends avant de leur en parler, de savoir exactement ce qu'il va se passer ».



### Leurs interrogations :

- « Comment la loi va-t-elle s'appliquer à une entreprise comme la nôtre dont les salariés ont un niveau au moins bac + 2 ? »
- « Que va-t-on faire des compteurs DIF que certains salariés comptaient utiliser ? »
- « Comment la présenter à notre direction ? »

### Les conséquences négatives pressenties :

- « C'est la première fois que je ne suis pas contente d'une réforme du point de vue de la formation »
- « La réforme va renforcer les inégalités déjà présentes : les sociétés qui préféreraient payer plutôt que d'organiser la formation vont encore moins sentir la pression ; ce sont elles aussi qui embauchent des personnes ayant moins besoin d'être formées à la base » ; « cela va accentuer le marché du travail à deux vitesses : les salariés les plus formés en profiteront ; il y a de bonnes intentions à la base mais c'est des bonnes idées qui vont se confronter à la réalité économique des entreprises ».
- « Je pense que ce sera une régression : beaucoup d'administratif pour peu de résultat ».
- « On responsabilise le salarié mais ce n'est pas bien car c'est trop : on fait reposer son employabilité sur lui. Or, quand on est cadre, OK, mais quand on n'est pas cadre... Ça me fait peur. C'est très libéral comme raisonnement. »

### Les conséquences positives pressenties :

- « Grâce à la réforme, on sera plus dans une logique de montée en compétences et de valorisation pour les salariés » ; « Il y aura moins de formations cadeau et gadget ; la réforme vise à développer l'employabilité des salariés »
- « Les salariés seront plus acteurs de leurs parcours »
- « La réforme va simplifier le choix des organismes de formation : on prendra ceux qui savent faire ».



# Etude qualitative des pratiques 2013-2014 en matière d'achat de formation



# Etude qualitative des pratiques 2013-2014 en matière d'achat de formation

## MÉTHODOLOGIE

Pour approfondir les données de l'enquête quantitative de Centre Inffo sur les achats de formation disponible sur internet de mai à juin 2014, 19 entretiens qualitatifs (45 minutes en moyenne) ont été réalisés par téléphone auprès de responsables formation ayant répondu à l'enquête quantitative.

Ces entretiens ont été réalisés par Sandrine Baslé, consultante, Qualiview.

### Les sujets abordés :

- le choix des organismes et le processus de sélection des prestataires ;
- les tendances en matière d'achat de formation : sujets et formats des formations ;
- le point de vue des personnes formées ;
- l'évaluation de l'efficacité des actions de formation ;
- la réforme de 2014 ;
- les attentes et difficultés rencontrées en 2013-2014.

### Le profil des participants :

- des professionnels de la formation, impliqués dans les achats de formation de leur entreprise ;
- ils ont été interrogés dans leur rôle de responsable formation de leur entreprise ; toutefois, 1/3 de ces structures sont également enregistrées comme organismes de formation ;
- 40% d'entre eux sont en charge des achats de formation dans des entreprises ayant jusqu'à 400 salariés et 60% dans des entreprises d'au moins 400 salariés.

### Les caractéristiques des 19 entreprises interrogées :

- 11 sont en Ile-de-France ;
- secteurs d'activité : 9 entreprises dans l'industrie, 9 dans le tertiaire et 1 organisme public ;
- nombre de salariés : 40% d'entreprises de moins de 300 salariés et 60% entre 300 et 2000 salariés.

## 1. LE CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL DU RESPONSABLE FORMATION

### Les responsables formation font face aux challenges suivants :

- une législation qui évolue avec la perspective de voir leur budget diminuer ;
- des salariés de plus en plus exigeants par rapport à l'utilité des formations ;
- des managers de plus en plus concernés par la formation de leur équipe dans le but d'atteindre les objectifs ;
- une direction qui leur demande de rendre des comptes sur l'efficacité des formations ;
- un marché de la formation avec pléthore d'acteurs, parfois difficiles à trouver et à évaluer,
- un plan de formation annuel à établir ;
- des mises en pratique des enseignements et contenus de formation qui prennent du temps et qui sont difficiles à prouver.



### Ceci a pour conséquence que les responsables formation vont plutôt :

- chercher des garanties que la formation va bien se passer et faire par exemple appel à des prestataires qui peuvent leur faire gagner du temps ;
- a contrario, éviter la prise de risque : « Je fuis les organismes qui annulent leurs sessions de formation régulièrement : cela met le plan de formation en l'air et cela fait prendre du retard » ;
- avoir tendance à garder les prestataires qui fonctionnent : « Tant que la formation fonctionne, je n'en change pas ».

## 2. LE CHOIX D'UN ORGANISME DE FORMATION

### Parmi les critères les plus importants et les plus souvent cités, figurent :

- l'« **adéquation au besoin** » de l'entreprise et du salarié formé, ce qui passe par une attitude d'écoute et d'adaptation et aussi par une présentation des références et preuves des compétences sur le sujet de la formation ;
- la « **proximité** » de l'organisme, tant dans son attitude (en tant que « partenaire » qui s'inscrit dans le « dialogue ») que géographiquement (« On privilégie les organismes locaux »).

### Ils choisissent de moins en moins de « formations catalogue » :

- lorsque toutefois des formations sont choisies sur catalogue, les responsables formation ont tendance à demander une **adaptation** : « Nous demandons à tel organisme très connu d'adapter son programme ; il s'y est mis » ;
- encore beaucoup de **petits organismes** de formation sont privilégiés : « En général ce sont les petites structures qui sont les plus à notre écoute ».

Au moment de la mise en place d'une formation, les responsables formation se posent la **question** : « Est-ce que cette formation va être utile aux personnes qui en ont besoin ? » Ceci correspond, selon eux, au « **comment** » plutôt que au « **quoi** ».

### Le « comment » est lié :

- à la **culture** et au contexte de l'entreprise (valeurs, marché,...) ;
- au **contexte métier** : facilité à mettre en pratique les enseignements, relations avec le management, entraide au sein de l'équipe,... ;
- à la typologie des participants : façon d'apprendre, niveau de maturité sur le sujet de la formation,... ;
- au « **savoir-être** », à la pédagogie du formateur et au lien qu'il saura créer avec les participants

### Pour pallier cette incertitude sur le « comment », une majorité d'entre eux prend un maximum de garanties :

- en utilisant beaucoup le « **bouche à oreille** » pour trouver des prestataires et en valorisant les recommandations venant des pairs (y compris auprès des « autres entités du groupe »), de personnes qu'ils connaissent ou des OPCA ;
- en choisissant principalement par rapport aux **références** et à la personnalité du formateur :
  - question : « Qu'est-ce qui a compté dans le choix de ce nouveau prestataire ? » ;
  - réponse : « J'ai eu un bon contact dès le départ », « J'ai regardé son CV et ses références » ;
- en allant jusqu'à **tester eux-mêmes la formation** : « Ils m'ont proposé de tester, j'y suis allée », « C'est comme une embauche ».

### « C'est le formateur qui est choisi plutôt que l'organisme lui-même »

### 3. LES PROCESSUS DE SÉLECTION

Ils ont quasiment tous eu à renouveler ou trouver au moins un nouveau prestataire dans la dernière année.

**Mais la grande majorité de leurs prestataires restent les mêmes d'une année sur l'autre. Ceci pour deux raisons principales :**

- le manque de choix de prestataires sur cette spécialité ou dans la région ;
- ou le temps et le risque que représenterait l'arrivée d'un nouveau prestataire pour celui en place qui connaît les particularités de l'entreprise.

Le gré à gré est plus utilisé que la procédure d'appel d'offres (qui reste dans quasiment tous les cas rencontrés, en forme restreinte donc avec des participants présélectionnés).

**Les raisons qui incitent les entreprises à utiliser le gré à gré sont :**

- c'est « plus rapide » ;
- cela « permet de choisir des prestataires qu'on connaît ou qui nous ont été recommandés ».

**Certains font remarquer l'intérêt d'organiser un appel d'offres :**

- « Cela permet de s'ouvrir à d'autres prestataires ».
- « Cela nous donne de nouvelles idées ».
- « Cela permet de faire adhérer les managers, les personnes formées, les RH et la direction : la multitude de regards nous protège et donne un sens à notre métier ».
- « Cela nous oblige à bien réfléchir à ce dont nous avons besoin et donc nous permet de mettre en place des formations plus pertinentes ».
- « Cela permet de mieux négocier ».

**Les entreprises interrogées restent plutôt maîtresses du processus de recrutement des prestataires, même quand un référencement national existe :**

- « Nous devons inclure parmi les répondants à l'appel d'offres au moins une entreprise référencée nationalement, c'est notre seule contrainte ».
- « Cela va changer, mais pour l'instant le siège nous laisse tranquilles, nous pouvons choisir localement ».

A noter que le nombre de formations organisées en interne et dispensées par des formateurs internes à l'entreprise a tendance à augmenter : « Chaque année nous augmentons le nombre de formations organisées en interne ; nous en sommes à 70 % . »

Et certaines entreprises se regroupent ou essaient d'organiser elles-mêmes le regroupement des salariés entre plusieurs sociétés pour gagner du temps et pour « obtenir des prix plus près de l'inter ».

### 4. LES SUJETS

#### a. Les sujets les plus cités

- Les formations obligatoires légalement (sécurité,...).
- Les formations cœur de métiers (techniques, commerciales, relations clients...).
- Les formations transversales (langues, management,...).

Remarque : Pour certains, les formations au management permettent de plus en plus de « se recentrer sur l'humain » et de « développer un modèle managérial fondé sur le partenariat » afin d'éviter « les informations descendantes ».



## **b. Certaines expertises pointues sont difficiles à trouver**

Par exemple : « *Nous avons cherché des experts et nous n'en avons pas trouvé : arrivés en formation nos salariés en savaient plus que le formateur.* »

Face à ce problème, certains responsables formation organisent, quand c'est possible, des formations en interne, en formant des salariés à la formation.

Remarque : l'un d'eux a fait remarquer que « *ces formations de formateurs sont centrées sur la pédagogie alors qu'il faudrait aussi aider les salariés à mettre en forme le fond de la formation* ».

## **5. LES SUPPORTS OU FORMATS DES FORMATIONS**

**Sur le principe, les responsables formation sont à l'écoute des nouvelles méthodes de formation :**

- numériques ou en ligne : l'e-learning, le blended, les plateformes collaboratives ;
- ludiques ou théâtrales, ce qui renforce le principe que « la formation permet de sortir de son quotidien » et « est là aussi pour consolider la cohésion d'équipe » et « se poser un peu » ;
- les serious games : « nous l'avons utilisé pour cartographier les compétences depuis 2013 mais nous attendons de voir si cela a été utile ».

Même si ces nouvelles méthodes intéressent les responsables formation, elles restent, en volume, marginales par rapport au présentiel.

**Les responsables formation travaillent de plus en plus sur l'ingénierie de formation :**

- « Nous mettons en place des parcours sur plusieurs années, avec des modules. »
- « Nous travaillons sur une plateforme pédagogique »

« Le côté récurrent et la mise en place d'une pédagogie mixte sont des gages de transformation de la connaissance en compétence ».

### **a. En ce qui concerne l'e-learning, ils ont évoqué des freins et des moteurs**

Une majorité de participants a mentionné le blended learning et le e-learning comme nouvelles techniques de formation : « La théorie en ligne, la pratique avec un professeur ».

Cela prend du temps à se mettre en place : « Cela fait déjà deux ans qu'on y travaille ».

C'est une technique qui reste marginale pour l'instant : « Cela représente 3 ou 4 % de l'ensemble de nos formations. »

**Des freins :**

- les salariés ont leurs habitudes et parfois « vivent mal de passer à l'e-learning » car « la formation était un moment privilégié pour sortir du quotidien ».
- « J'étais plutôt contre car le taux d'abandon est important ; c'est difficile d'apprendre seul. »
- « Le problème est que même si on veut faire du multimodal, la plupart de nos salariés n'ont pas de poste de travail équipé d'un ordinateur. »

**Des moteurs qui permettent de répondre à « 90% des objections » selon certains :**

- c'est moins cher et cela permet d'éviter les déplacements très coûteux ;
- il y a facilement la possibilité de tester rapidement à distance ;
- cela permet de « mieux se préparer en se mettant à niveau en amont sur la théorie pour, ensuite, en présentiel, travailler sur les mises en situation et les difficultés de la mise en pratique » ;

- les nouveaux formats de l'e-learning incluent « du chat, du partage entre participants, des questions aux enseignants, de la vidéo-conférence : avant j'étais contre, maintenant je suis pour », « aujourd'hui, c'est de plus en plus interactif, avec des quiz par exemple » ;
- « Nous avons trouvé une entreprise qui va nous montrer comment monter le module. »

### **b. Le présentiel reste largement prédominant**

Le présentiel est considéré comme un moment d' « échange et de partage des pratiques ».

### **Certaines entreprises dispensent leurs formations en deux temps :**

- la formation sur la base du programme ;
- des ½ journées sur les points bloquant avec le formateur ou pour approfondir une thématique.

Ils demandent de plus en plus de mise en pratique : « *Car la théorie doit trouver une application dans la vie professionnelle. Les salariés ne veulent pas du général. Dans ces cas-là autant lire un bouquin.* »

### **c. Des formations de plus en plus courtes**

Pour atteindre l'efficacité recherchée et également pour pallier au manque de disponibilités, les formations ont tendance à être de plus en plus courtes : « *Sur des sujets comme l'anti-trust ou l'anti-corruption, les salariés sont plus distants et nous organisons des formations flash donc informatives.* »

## **6. L'ÉVALUATION DE LA FORMATION**

### **Les systèmes d'évaluation cités sont :**

- l'évaluation à chaud « parce que c'est facile » : elle est systématiquement mise en place ; certains mentionnent l'importance d'instaurer un dialogue systématique avec le formateur pour analyser comment la formation s'est passée ;
- l'évaluation dans les six mois en particulier « avec le manager » : elle n'est pas toujours utilisée.

Remarque : sur l'ensemble des personnes interrogées, peu font mention d'échec et, par rapport à l'ensemble des formations mises en œuvre, celui-ci est marginal.

### **Les raisons de cette tendance :**

- les formations sont de mieux en mieux préparées ;
- les prestataires de formation montent peu à peu en compétences et se spécialisent ;
- et les responsables formation eux-mêmes sont de mieux en mieux formés, se professionnalisent et s'investissent de plus en plus (« *c'est moi qui ai monté les cas inclus dans le programme* ») quand ils le peuvent.

### **Toutefois, l'évaluation est toujours un problème car :**

- même pour les entreprises qui ont l'air de dire qu'elles savent si les formations sont utiles, cette évaluation reste subjective : « Ce qui me fait dire qu'une formation a bien marché ? Quand ils sortent tous avec le sourire » ;
- il est presque impossible de faire une évaluation chiffrée : « *Calculer le retour d'une formation et même l'estimer, c'est très difficile* » ;
- le niveau d'exigence est parfois peu élevé : six mois après une formation, ils pensent majoritairement que s'il n'y a pas eu de véritable mise en pratique, il ne reste pas grand chose des enseignements : « *C'est normal d'oublier ce qu'on a appris après six mois.* »

« *Il faut se mettre d'accord en amont sur les objectifs et le calcul de l'efficacité de la formation et rester sur la même logique de bout en bout.* »



## 7. AUGMENTER L'EFFICACITÉ DES FORMATIONS

Les moyens relevés pour accroître l'efficacité des formations sont principalement :

- gagner du temps ;
- éviter au maximum les déplacements : « On recherche des formateurs implantés localement pour éviter d'avoir à envoyer des salariés à Paris. »
- avoir recours à l'e-learning (« Nous avons de plus en plus recours à l'e-learning ») ou aux formations blended (citées par 40% des participants spontanément).

Travailler l'amont, ce qui fera que cette formation sera utile :

- « Nous travaillons de plus en plus avec les managers, les personnes formées et les RH pour préparer les formations. »
- « Nous sommes plus précis dans la convocation. »
- « Je demande de plus en plus aux formateurs de rencontrer les personnes formées avant la formation (quand cela est possible) ; cela permet d'éviter des déceptions ou de mauvaises surprises. »

Les raisons pour lesquelles une formation s'est mal passée semblent le plus souvent liées à la préparation :

- les participants « n'y ont pas trouvé leur compte ; ce n'était pas ce qu'ils voulaient » ; « Mon dernier plantage : certains étaient hyper diplômés et attendaient de la théorie alors que le formateur était trop terrain » ;
- l'hétérogénéité des participants : « Ils avaient des besoins trop différents. »

## 8. LES BÉNÉFICIAIRES DE LA FORMATION

- Les salariés sont de « moins en moins réticents par rapport à la formation » et « de plus en plus réactifs », « il y a de moins en moins d'absentéisme, ou alors les gens annulent en prévenant », « de plus en plus de salariés se plaignent que la formation n'était pas assez longue ».
- Ils viennent de plus en plus en « concertation avec leur responsable » ; il y a de moins en moins de personnes parachutées ».
- Ils veulent aussi de plus en plus de formations « ciblées », « utiles » et « nécessaires » et « sont de plus en plus dans une logique de montée en compétence ».

Une petite minorité reste réticente et cela concerne :

- « ceux qui ont du mal à sortir de leur quotidien » ;
- « ceux qui ne voient plus l'utilité de se former » ;

Pour la grande majorité, qui veut aller en formation, la difficulté reste de trouver « des disponibilités ».

Enfin, les nouvelles générations :

- « se lassent plus vite, il faut donc des formations plus courtes et plus centrées sur la pratique » ;
- « ont une facilité à aller chercher l'information technique » ou théorique, c'est pour la « mise en pratique » qu'ils ont besoin d'aide, en fonction de leur profil.



## 9. LEURS RÉACTIONS PAR RAPPORT À LA RÉFORME

### Ce qu'ils savent de la réforme :

- mise en place du compte personnel de formation et suppression du DIF ;
- importance donnée aux formations qualifiantes ou certifiantes ;
- « sur le principe, il y aura plus de réflexion, donc ce sera plus intéressant mais plus compliqué » ;
- « nous allons devoir faire aussi bien, voire mieux, avec moins ».

### La réforme suscite de l'incertitude :

- « tout n'est pas arrêté » ;
- « pour l'instant personne ne sait ce qui va se passer » ;
- « nous sommes en attente des décrets d'application qui sont très importants pour comprendre ce qui va vraiment changer ;
- « nous attendons la liste des formations concernées » ;

### et de l'inquiétude :

- à la question : « Cela vous inquiète de ne pas savoir ? », la plupart répond « oui » ;
- ils s'inquiètent au niveau budgétaire : « Je m'inquiète pour notre métier de responsable formation si nous avons moins de budget » ; « C'est pas la même chose de dire je vais dépenser 4000 euros qui sont chez l'OPCA que de dépenser 4000 euros », « sans obligation budgétaire qu'est ce qu'on va faire ? » ;
- ils sont inquiets par rapport à l'évolution du marché : « Beaucoup d'organismes de formation vont fermer » ; « Est-ce que les organismes de formation vont anticiper ? »

### Ils continuent de se renseigner et, en attendant d'en savoir plus, ils communiquent le minimum au sein de leur entreprise :

- « Je réponds aux questions et je préviens que je ferai une communication quand les décrets seront passés. »
- « La direction n'est pas au courant des conséquences pour nous pour l'instant, j'attends avant de leur en parler, de savoir exactement ce qu'il va se passer. »

### Les questions qu'ils se posent :

- « Comment la loi va-t-elle s'appliquer à une entreprise comme la nôtre dont les salariés ont un niveau au moins bac + 2 ? »
- « Que va-t-on faire des compteurs DIF que certains salariés comptaient utiliser ? »
- « Comment la présenter à notre direction ? »

### Ils envisagent plusieurs conséquences à cette réforme.

#### le négatif :

- « C'est la première fois que je ne suis pas contente d'une réforme du point de vue de la formation. »
- « La réforme va **renforcer les inégalités** déjà présentes : les sociétés qui préféreraient payer plutôt que d'organiser la formation, vont encore moins sentir la pression ; ce sont elles aussi qui embauchent des personnes ayant moins besoin d'être formées à la base » ; « Cela va accentuer le marché du travail à deux vitesses : les salariés les plus formés en profiteront ; il y a de bonnes intentions à la base mais **c'est des bonnes idées qui vont se confronter à la réalité économique des entreprises.** »
- « Je pense que ce sera une **régression** : beaucoup d'administratif pour peu de résultat. »
- « On **responsabilise le salarié** mais c'est pas bien car **c'est trop** : on fait reposer son employabilité sur lui. Or quand on est cadre, OK mais quand on n'est pas cadre... ça me fait peur. C'est très libéral comme raisonnement. »



## Le positif

- « Grâce à la réforme, on va être plus dans une **logique de montée en compétences** et de valorisation pour les salariés », « Il y aura moins de formations cadeau et gadget, la réforme vise à **développer l'employabilité** des salariés. »
- « Les salariés seront **plus acteurs** de leurs parcours. »
- « La réforme va **simplifier le choix des organismes** de formation : on prendra ceux qui savent faire. »

## 10. CE QU'ILS ATTENDENT DES ORGANISMES DE FORMATION

- Une veille sur les **nouvelles méthodes** de formation.
- Savoir **se renouveler** pour éviter de se répéter d'année en année.
- De plus en plus d'**adaptation aux profils** des personnes formées.
- Une **aide pour démontrer l'utilité et l'efficacité** de la formation (en partant, par exemple, de ce qui a justifié la formation à l'origine).
- Une **attitude de partenariat**, d'écoute et de confiance mutuelle, surtout dans les moments difficiles.





## SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE

# 11 recommandations aux organismes de formation issues de l'enquête qualitative



## RECOMMANDATIONS AUX ORGANISMES DE FORMATION

	Constats	Conseils
1	Les entreprises choisissent les organismes de formation en gré à gré ou en appel d'offres restreint.	Définissez votre public cible par rapport à vos chances de remporter le marché, à vos spécialités métiers et à vos secteurs de formation. Prenez contact avec ce public cible, pour être destinataire des appels d'offres ou contactés en gré à gré.
2	Les responsables formation ne changent pas facilement de prestataires.	Gérez immédiatement les problèmes et/ou mécontentements détectés. Rencontrez spontanément et régulièrement les responsables formation pour approfondir avec eux le contenu des formations, la pertinence des exemples ou rencontrer les futurs stagiaires,...
3	Le métier de responsable formation est compliqué.	Faites-leur gagner du temps et simplifiez leur travail : par exemple, augmentez le nombre de dates proposées, soyez souple sur les changements demandés, aidez-les dans la rédaction des convocations. Evitez tout ce qui fait perdre du temps aux responsables formation : les annulations de dates par exemple.
4	Le responsable formation veut avoir des garanties sur le bon déroulement de la formation, qu'elle soit appréciée et perçue comme efficace.	Faites-leur tester les actions de formation, rencontrez les participants, faites témoigner des clients satisfaits. Proposez des co-animations avec des salariés de l'entreprise, en interne.
5	Les entreprises choisissent de moins en moins de formations catalogue (présentant le « quoi »).	Communiquez sur le « comment », vous allez former et pas seulement sur le sujet de la formation : cela revient à présenter en détail, les modalités de mise en œuvre, préparées par exemple en amont avec l'entreprise. Communiquez sur vos méthodes d'adaptation de vos formations aux particularités des entreprises clientes (culture, métier, marché, organisation interne, ...).

6	<b>Les responsables formation veulent des preuves de l'efficacité des formations.</b>	Travaillez en amont avec le responsable formation sur ce qui est attendu par sa direction (le pourquoi). Aidez les entreprises à mesurer l'efficacité de la formation en situation de travail (transfert des acquis) et, le cas échéant, l'inclure dans la prestation.
7	<b>Le principal problème des personnes formées est leur manque de disponibilité.</b>	N'annulez pas de formations. Soyez souples sur les dates et la durée des formations.
8	<b>Les responsables formation sont sensibles au renouvellement des actions proposées ; ils ne veulent pas tomber dans la routine.</b>	Chaque année, proposez-leur de revoir le contenu des formations (en rencontrant des managers par exemple). Examinez, au besoin avec le responsable formation, l'intérêt et la faisabilité d'utiliser de nouvelles méthodes en complément de la formation d'origine (e-learning, serious games, théâtre,...).
9	<b>Une entreprise n'a pas toujours de responsable formation attitré.</b>	Occupez ce rôle au maximum (plan de formation, planning,...), pour vous rendre indispensable.
10	<b>Les entreprises organisent de plus en plus de formations en interne (par des formateurs salariés de l'entreprise), en particulier pour les sujets « cœur de métier ».</b>	Proposez-leur des co-animations : le formateur interne apporte le contenu opérationnel et vous, la théorie et la pédagogie.
11	<b>Les formations sont parfois perçues comme trop chères.</b>	Proposez la massification des sessions. Proposez aux responsables formation d'organiser des sessions de formation avec d'autres entreprises du même secteur géographique ou filiales/établissements de leur groupe.

*Recommandations élaborées par Sandrine Baslé, consultante, Qualiview après la réalisation de l'enquête qualitative sur les achats de formation en 2014, pour le compte de Centre Inffo.*



# Tous les matins, la synthèse de l'actualité de la formation et de l'orientation



A lire en ligne sur PC, mobile ou tablette

Abonnez-vous à notre lettre numérique quotidienne pour accéder à une information réactive et pertinente, traitée au jour le jour :

- les données factuelles sur les politiques publiques et les réformes de la formation ;
- les comptes rendus synthétiques sur les événements de la profession et les initiatives marquantes ;
- la présentation des contenus des lois, règlements, accords et accès aux textes de référence.



Publicité Centre Info

Pour commander et connaître toutes nos offres <http://boutique.centre-info.fr>

**DOSSIER DOCUMENTAIRE**

**Achat de formation en entreprise  
Pratiques 2014**

Octobre 2014



**Ce dossier documentaire propose une sélection d'articles extraits du *Quotidien de la formation* et de *l'Inffo Formation*, deux publications de Centre Inffo.**

### **Les grandes tendances du marché**

Quels métiers porteurs d'ici 2020 ?	p. 40
Quelles compétences pour les entreprises en 2020 ? Cédric Morin	p. 43
32 milliards pour la formation continue et l'apprentissage en 2011 Benjamin d'Alguerre, Nicolas Deguerry, Aurélie Gerlach	p. 44
Baisse du chiffre d'affaires de 2,9 % pour les organismes de formation adhérents à la Fédération de la formation professionnelle en 2012 Aurélie Gerlach	p. 46

### **Les achats et politiques de formation des entreprises**

Plan de formation 2014 : faire « autant avec moins », ou « plus avec autant » ? Knock Billy	p. 48
Pour les responsables formation, l'optimisation des budgets formation est une exigence Knock Billy	p. 50
La formation professionnelle reste toujours une priorité pour les entreprises (enquête Opcalia) Philippe Grandin	p. 52
La formation demeure un levier apprécié pour le développement des compétences (baromètre Cegos) Knock Billy	p. 53
Dix indicateurs de suivi pour une stratégie plus efficiente de la formation professionnelle en entreprise Knock Billy, Claire Padych	p. 55

### **La réforme de la formation professionnelle**

Restructurer les organismes de formation pour une offre plus stratégique (Journée d'actualité, Centre Inffo) Célia Coste	p. 58
La qualité de la formation, un enjeu capital de la réforme Knock Billy	p. 59
Réforme : la nouvelle dimension du contrôle de la formation Benjamin d'Alguerre, Célia Coste, David Garcia et Cédric Morin	p. 61
La future loi sur la formation met l'évaluation au cœur de la politique formation de l'entreprise Knock Billy	p. 64
Financement de la formation : ce que la loi change Benjamin d'Alguerre	p. 66
La nouvelle organisation des Opca face à la réforme	p. 68



Célia Coste

## La relation entre les prestataires et les entreprises

Réforme : vers une extension du métier des Opca ?  
Benjamin d'Algerre p. 69

Une réforme accueillie dans les entreprises avec méfiance... ou indifférence (étude 2014 Cimes)  
Benjamin d'Algerre p. 71

Une réforme qui permettra de mettre la formation professionnelle  
au cœur des stratégies ressources humaines  
(Tatiana Meunier-Audap, Groupement des acteurs et responsables de formation)  
Cédric Morin p. 73

Questions à Michel Clézio, président de la Fédération nationale des Urof :  
« Nous devons évaluer en permanence ce qu'apporte la formation »  
Knock Billy p. 74

Avec « Best-Of », Opcalia met en relation ses adhérents avec les prestataires de formation  
Sandrine Guédon p. 75

**Éléments bibliographiques** p. 76





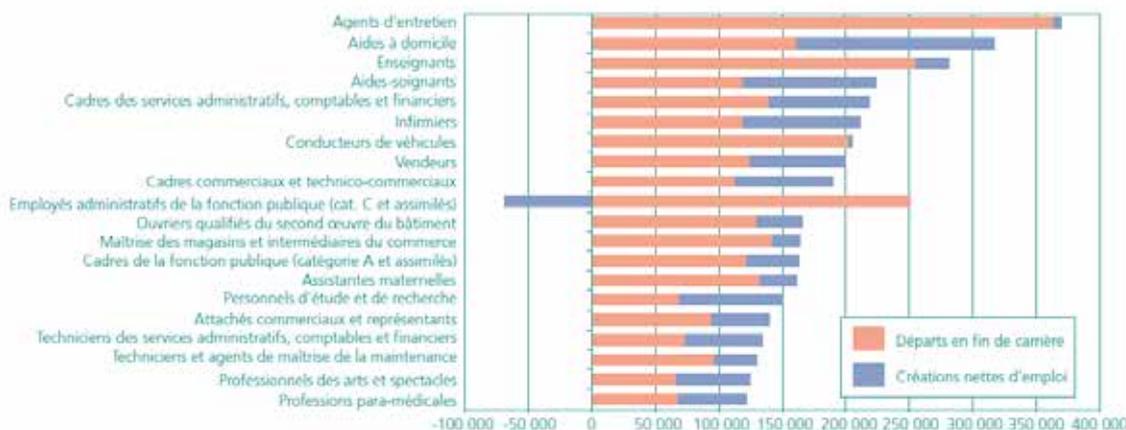
## Quels métiers porteurs d'ici 2020 ?

*Entre 2010 et 2020, près d'1,5 million d'emplois devraient être créés<sup>1</sup>, soit 150 000 par an en moyenne. Sur la même période, on devrait assister à de nombreux départs en fin de carrière : près de 6 millions, soit 600 000 par an en moyenne. Résultat : le nombre de postes à pourvoir entre 2010 et 2020 devrait se maintenir à un niveau élevé. Cette synthèse présente les métiers qui vont recruter d'ici 2020. Elle s'appuie sur un exercice de prospective réalisé conjointement par la Dares et le Centre d'analyse stratégique.*

### 1 – Points de repère

Les 20 métiers présentés dans le tableau ci-après offriraient le plus grand nombre de postes à pourvoir entre 2010 et 2020. Ces débouchés, intéressant en particulier l'insertion professionnelle, résultent, sauf exception, d'un grand nombre de départs en fin de carrière auquel s'ajoute un certain volume de création d'emploi.

Métiers qui offriraient le plus de postes à pourvoir entre 2010 et 2020



Lecture : sur la période 2010-2020, 370 000 postes d'agents d'entretien seraient à pourvoir, dont 364 000 pour remplacer des départs en fin de carrière et 6 000 pour répondre à des créations nettes d'emploi. Les métiers d'employés administratifs de la fonction publique de catégorie C ou assimilés perdraient 68 000 emplois entre 2010 et 2020 et compteraient 250 000 départs en fin de carrière. Au total, 182 000 postes seraient donc à pourvoir (250 000 - 68 000), soit un nombre inférieur à celui des départs en fin de carrière.

Concepts : emploi au sens du BIT ; nomenclature des familles professionnelles (FAP 2009).

Champ : ménages ordinaires ; France métropolitaine.

D'ici 2020, les départs en fin de carrière devraient atteindre près de 6 millions, soit 600 000 par an en moyenne (contre environ 530 000 sur la période 2001-2010).

Le niveau des créations d'emploi, environ 150 000 par an en moyenne, serait proche du niveau atteint sur la période 2005-2010. Sur les 1,5 million d'emplois supplémentaires attendus d'ici 2020, plus de 550 000 seraient des emplois de cadres, 440 000 des professions intermédiaires et 260 000 des métiers d'employés peu qualifiés. Les familles professionnelles d'employés qualifiés, d'ouvriers ou d'indépendants, qui rassemblent en 2010 près de la moitié des emplois (48 %), n'en gagneraient au total que 200 000 en dix ans.

<sup>1</sup> Deux conditions : un contexte de croissance de la population active et un taux de croissance annuel moyen du PIB de 1,9 %.



Au final, sur la période 2010-2020, en additionnant les départs en fin de carrière et les créations nettes d'emploi, le nombre annuel de postes à pourvoir avoisinerait 750 000 par an, dont 80 % seraient consécutifs à des départs en fin de carrière.

Certains métiers conjugueront de fortes créations d'emploi et des départs en fin de carrière conséquents, notamment les **métiers d'assistance aux personnes**, ce qui amènera de **nombreux postes à pourvoir**. D'autres, au contraire, pourraient connaître des **pertes d'emploi**, conjugués à des départs en fin de carrière plus ou moins importants : ouvriers de l'industrie, agriculteurs ou employés administratifs de la fonction publique.

## 2 – Évolutions et perspectives pour les métiers

Les opportunités d'emploi varient selon le niveau de qualification des métiers, la dynamique du secteur d'activité et la pyramide des âges.

### *Fortes créations d'emploi dans les métiers hautement qualifiés*

Certains métiers devraient voir leur effectif augmenter : cadres des services administratifs, comptables et financiers, de la banque et des assurances, cadres administratifs de la fonction publique, dirigeants d'entreprise, car ils conjuguent création d'emplois et nombreux départs en fin de carrière.

D'autres métiers recruteront d'avantage de jeunes diplômés : ingénieurs informatique, personnel d'étude et de recherche, cadres techniques de l'industrie. Pour ces métiers, les départs en fin de carrière seront proportionnellement moins nombreux mais l'emploi pourrait être porté par une dynamique des secteurs : nouvelles technologies, recherche et développement, pharmacie, aéronautique...

Avec des départs en fin de carrière encore plus limités, les métiers de l'information et de la communication, des arts et spectacles pourraient être soutenus par l'essor du multimédia et des activités audiovisuelles.

Les cadres commerciaux, les architectes et cadres du bâtiment pourraient également bénéficier d'une bonne dynamique de secteur.

### *Forte dynamique des métiers de soins et d'aide aux personnes*

L'ensemble des professions de soins et d'aide aux personnes fragiles devraient également bénéficier d'une forte dynamique de l'emploi, à l'exception des médecins. Aides à domicile, aides-soignants et infirmiers figureraient ainsi parmi les métiers qui gagneraient le plus d'emplois à l'horizon 2020, avec près de 35 000 créations nettes en moyenne par an, pour répondre aux besoins d'accompagnement de la dépendance, le développement de la médecine ambulatoire, le maintien à domicile des personnes âgées...

Le nombre d'assistantes maternelles devrait également augmenter.

### *Développement des métiers qualifiés du bâtiment et de la logistique*

Les créations d'emploi devraient être importantes pour les cadres et agents d'exploitation des transports et de la logistique, avec des départs en fin de carrière nombreux, dans un contexte de développement des transports collectifs et services logistiques et pour répondre aux attentes environnementales.

De même, les ouvriers qualifiés, techniciens et agents de maîtrise du bâtiment devraient bénéficier de créations d'emploi. Ces créations seraient favorisées notamment par :

- la rénovation du parc de logements et son adaptation au vieillissement de la population et à la dépendance ;
- le développement des normes réglementaires et environnementales.

### *De nombreux postes pour les employés de maison, agents d'entretien ou conducteurs de véhicules*

Les métiers d'employés de maison et d'agents d'entretien où la moyenne d'âge est élevée (la moitié des employés de maison a plus de 48 ans) compteront une proportion importante de postes à pourvoir pour pallier les cessations d'activité. Les techniciens des banques et assurances et les conducteurs de véhicules devraient être dans une configuration proche.

Le volume de postes à pourvoir sera d'autant plus nombreux que les effectifs de ces secteurs sont importants. Le remplacement des départs en fin de carrière devrait également profiter aux métiers d'enseignants.

***Des créations d'emploi supérieures à la moyenne pour les vendeurs et attachés commerciaux et les métiers de l'hôtellerie et de la restauration***

Les départs en fin de carrière seront limités dans certains métiers recrutant de nombreux jeunes comme les vendeurs et attachés commerciaux, les cuisiniers et employés de l'hôtellerie et de la restauration, les coiffeurs et esthéticiens ou les métiers de l'animation culturelle et sportive. Ces métiers devraient néanmoins continuer à bénéficier des nouveaux modes de consommation privilégiant le bien-être et les loisirs ; le rythme des créations d'emploi y resterait donc relativement soutenu.

***Des pertes d'emploi pour les ouvriers de l'industrie moins fortes que par le passé***

Dans certains métiers d'ouvriers (de la mécanique, de l'électricité-électronique, du textile-habillement, des industries graphiques), l'emploi continuerait à se replier à un rythme cependant inférieur aux tendances observées dans les années 2000, dans un contexte de ralentissement supposé de la désindustrialisation. D'autres métiers d'ouvriers industriels devraient bénéficier de faibles créations d'emploi (ouvriers des industries de *process*, notamment dans l'agroalimentaire).

Les professions intermédiaires devraient profiter d'une dynamique d'emploi plus favorable que les ouvriers. Les techniciens de la maintenance notamment devraient bénéficier de créations d'emploi pour assurer la maintenance d'équipements industriels ou non industriels toujours plus élaborés.

***Importants départs en fin de carrière associés à des pertes d'emploi pour les employés administratifs, militaires, policiers, pompiers et agriculteurs***

Pour les fonctions administratives, le développement continu des technologies numériques et des organisations du travail devrait, comme par le passé, contribuer à comprimer l'emploi des secrétaires, secrétaires de direction ou employés de la banque et des assurances.

Les effectifs de techniciens des services administratifs, comptables et financiers continueraient pour leur part d'augmenter.

Dans l'administration publique, les employés comme les professions intermédiaires devraient subir des réductions d'effectifs dans un contexte budgétaire plus contraint que sur la précédente décennie. Ces deux familles professionnelles pourraient au total perdre plus de 100 000 emplois sur les dix prochaines années.

Les effectifs regroupés de militaires, policiers et pompiers devraient également baisser entre 2010 et 2020.

Enfin, les agriculteurs, éleveurs ou sylviculteurs connaîtront d'importants flux de départs en fin de carrière qui ne seront pas compensés à l'identique par l'installation de jeunes exploitants ou l'embauche de nouveaux salariés.

***Part croissante des cadres et des femmes***

Enfin, dans la plupart des secteurs d'activité, la part des cadres et celle des femmes devrait continuer de croître...

**Sources**

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-022.pdf>

Aller plus loin :

Dares [http://travail-emploi.gouv.fr/rubrique\\_technique,281/bas-de-page,2030/travail,2032/etudes-recherches-statistiques-de,76/](http://travail-emploi.gouv.fr/rubrique_technique,281/bas-de-page,2030/travail,2032/etudes-recherches-statistiques-de,76/)

Centre d'analyse stratégique [www.strategie.gouv.fr/](http://www.strategie.gouv.fr/)

Synthèse réalisée par Centre Inffo, février 2013.



# Quelles compétences pour les entreprises en 2020 ?

La thématique de la formation tout au long de la vie s'est invitée dans les débats de l'Université d'été du Medef, les 27 et 28 août derniers, avec en toile de fond le renouvellement générationnel, qui induit de nouveaux "codes managériaux" et suppose de nouvelles compétences.

**U**ne France qui gagne dans un monde qui bouge", tel était le thème de la 4<sup>e</sup> Université d'été du Medef, qui s'est tenue sur le campus d'HEC, à Jouy-en-Josas (Yvelines). Un rendez-vous marqué par l'intervention du Premier ministre, qui, en ouverture, le 27 août, a affirmé que le pays avait besoin de ses entreprises car "ce sont elles qui créent de la richesse ; ce sont elles qui créent de l'emploi ; ce sont elles qui permettent l'innovation ; elles contribuent à l'aménagement et à la cohésion de nos territoires ; et elles sont l'image et la force de la France dans le monde"...

## Mutations des entreprises

Précisément, a assuré le président directeur général du groupe Bloomberg, Peter Grauer, à la table de la conférence plénière du 28 août, "investir dans la formation de ses salariés est une des conditions de réussite d'une entreprise. Les comportements de mercenaires ne permettent pas d'assurer une croissance durable". Avec Sahle-Work Zewde, secrétaire générale adjointe de l'ONU et responsable de l'office de Nairobi, ou encore Laura Lane, responsable des affaires publiques au sein du groupe UPS, la question des mutations des entreprises a été abordée sous l'angle international. Il existe des fils rouges et des problématiques auxquelles ces dernières sont confrontées mondialement, à l'instar des questions de parité et notamment de sous-représen-

tation des femmes au sein des instances dirigeantes. C'est l'exemple également des outils à développer pour garantir le renouvellement générationnel face au départ en retraite des *papy boomers*, qui renvoie également à la problématique de la formation professionnelle.

## GDF Suez met le cap sur l'alternance

"Nous sommes actifs dans 70 pays et nous avons plus de 100 000 salariés en France. Nous prévoyons d'en recruter 45 000 pour accompagner la transition énergétique et le choc démographique, a expliqué Gérard Mestrallet, le président directeur-général du groupe GDF Suez. Dans ce cadre, nous favorisons l'alternance, l'embauche de jeunes et les programmes d'insertion. Nous tentons de maximiser notre implication sur les territoires où nous sommes implantés, comme au Brésil où nous construisons actuellement un barrage. C'est un chantier qui a supposé de construire une ville, d'accueillir 26 000 salariés. Ensuite, il faudra la faire vivre."

## "Responsabilité sociale"

La question de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises était au cœur de l'ensemble des débats, avec en toile de fond le désengagement de l'État sur ces questions, qui implique que les entreprises s'investissent, notamment par le biais d'associations ou de fondations. "Je suis également le président



Gérard Mestrallet, PDG de GDF Suez et président de la Fondation agir contre l'exclusion

de Face, la Fondation agir contre l'exclusion, qui regroupe 4 700 entreprises. Nous étions deux fois moins en 2008, ce qui démontre que les entreprises s'engagent plus avec la crise, a insisté Gérard Mestrallet. Nous mobilisons nos entreprises pour l'emploi des jeunes. En avril dernier, nous avons remis 150 propositions au gouvernement<sup>1</sup>, articulées autour de cinq priorités, et nombre d'entre elles ont été reprises par le gouvernement."

## Une génération à impliquer

"La moyenne d'âge dans notre service web est de 22 ans, c'est une génération qu'il faut impliquer et associer aux décisions de l'entreprise, de même que cette dernière doit être impliquée dans sa cité, comme nous le sommes à Boulogne-Billancourt", a de son côté expliqué Marie Cheval, la présidente de Boursorama. En somme, si la formation professionnelle en tant que telle n'a pas été au centre des débats, tous les intervenants se sont accordés pour reconnaître que les questions sociales et liées au développement des compétences des collaborateurs seront de plus en plus décisives pour la croissance des entreprises.

## ■ Cédric Morin

1. Voir L'Inffo n° 857, p. 2.

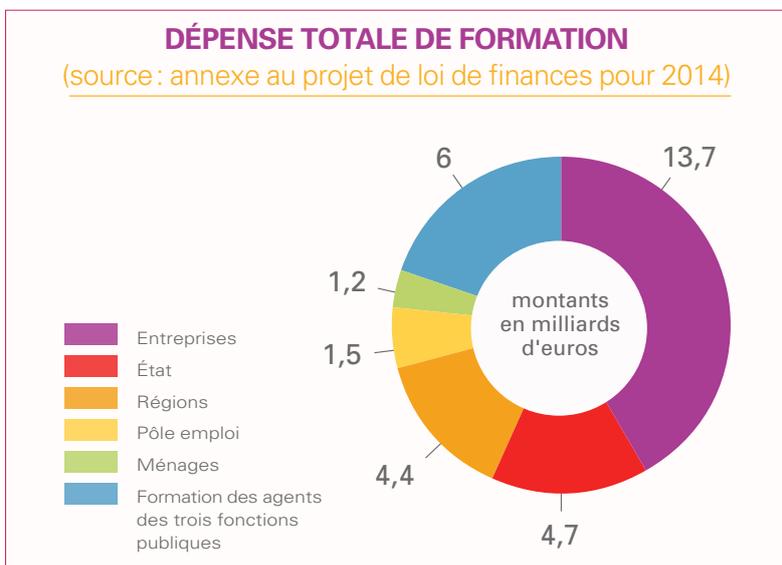
[www.uemedef.com](http://www.uemedef.com)

## "CRÉDIT D'IMPÔT D'INNOVATION SOCIALE"

Les cinq priorités proposées par le président de l'association Face, Gérard Mestrallet, sont : rapprocher durablement l'entreprise et l'école, favoriser la mixité, et faire de la région l'échelon privilégié pour la mise en œuvre des politiques de l'emploi. Le quatrième est de faire de l'alternance une voie d'excellence en la généralisant à tous les âges et à l'ensemble des pratiques d'orientation, d'éducation, de formation et qualification. Enfin, il s'agit de mobiliser les outils de formation des entreprises en faveur des chômeurs de longue durée, pour permettre leur immersion dans le monde du travail, avec la création d'un crédit d'impôt d'innovation sociale et le développement de nouvelles formes de mécénat.

# 32 milliards pour la formation continue et l'apprentissage en 2011

Souvent repris ici et là, le chiffre de 32 milliards ne sort pas de nulle part. En l'occurrence, c'est celui indiqué par le "jaune budgétaire", document annexé au projet de loi de finances pour 2014, et qui expose les chiffres 2011 consolidés de la dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage.



mobilisés quelque 2,5 milliards d'euros, la dépense des collectivités autres que les Régions pèse peu (à peine 80 millions d'euros), mais progresse (+ 0,5%).  
Signe d'une nouvelle appétence ou d'une contrainte renforcée par la crise, la dépense des ménages est décrite comme "dynamique", en hausse de 5%, pour atteindre 4% de la dépense totale. Stable, la dépense des trois fonctions publiques pour leurs propres agents s'élève à un peu plus de 6 milliards, qui représentent 19% du total engagé.

### Hausse de l'alternance

En dépit d'un contexte défavorable en matière d'emploi qui a durement frappé les jeunes, les contrats de professionnalisation "jeunes" (+ 5%) et d'apprentissage (+ 0,8%) ont progressé en 2011. Principal poste de dépense "jeunes" pour l'État, l'apprentissage (33%) est en hausse de 3%, avec 2,3 milliards d'euros. Alors que les deux types de contrat de travail ont bénéficié de mesures de soutien à l'alternance, la dynamique a donc surtout bénéficié à la professionnalisation, encore plus si l'on considère les contrats ouverts aux demandeurs d'emploi de plus de 26 ans (+ 22% contre - 5% en 2010).  
Par ailleurs, la dépense de l'État augmente en faveur des demandeurs d'emploi (+1,5%) et, surtout, des actifs occupés du secteur privé (+4,5%).

En revanche, prise globalement, la dépense en faveur des jeunes recule de 5,1%.

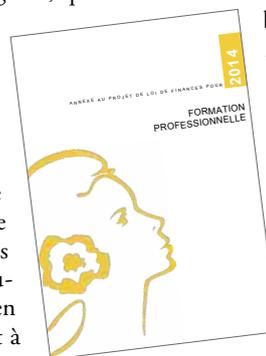
Comme chaque année, le projet de loi de finances s'accompagne de cette indispensable "annexe" qui détaille, avec les orientations de l'année à venir, les données antérieures. En l'occurrence, celles de l'année 2011, décalage qui atteste sans doute de la complexité à assurer le suivi de la comptabilité du système de formation professionnelle. À l'aube d'une nouvelle réforme, le "jaune" décrit l'année 2011 comme "marquée par la poursuite de la mise en œuvre de la réforme du système". Laquelle a notamment intensifié l'attention portée aux chômeurs, comme en témoigne la ponction de 300 millions d'euros opérée cette année là sur le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels.

### Les entreprises, loin devant

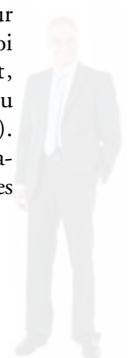
Premières contributrices, comme chaque année : les entreprises, avec 43% de la

dépense totale, en hausse de 3% après le recul de 1% en 2010. En deuxième place avec 15%, l'État, dont la dépense recule de 1% après la forte augmentation de 2010 (+ 8%). Hausse de 1,5% en revanche pour les Régions, qui se situent à seulement un point de l'État.

Ensuite viennent les autres administrations ou organismes investis d'une mission de service public, pour 5% de la dépense totale, en recul de 2% suite à la sortie progressive des programmes conjoncturels et des plans de soutien de crise qui bénéficiaient à l'Agefiph. Recul qui masque cependant des interventions en hausse de l'Unedic et de Pôle emploi (+ 1,5%). À l'exception de la formation de leurs propres agents pour lesquels sont



■ Nicolas Deguerri



## 13 millions d'euros de chiffre d'affaires pour les OF en 2011

**En dépit** de la crise, le chiffre d'affaires global de la formation professionnelle, en 2011, a battu un record historique, puisque les 58 668 prestataires recensés ont réalisé un résultat de près de 13 millions d'euros en formant 23,8 millions de stagiaires sur un total de 1 152 millions d'heures. Tels sont les résultats figurant au "jaune budgétaire".

En 2011, le nombre d'organismes présents sur le marché – qu'il s'agisse de prestataires dont la formation constitue l'activité principale ou secondaire, entreprises comme indépendants – a crû de 6,4 % et leur chiffre d'affaires de 5 %. En revanche, si le nombre de formations effectuées a grimpé en flèche, le nombre d'heures moyennes, lui, a diminué d'un point, pour s'établir à 48 heures. Parmi ces organismes, 97 % relèvent du secteur privé et représentent 78 % du chiffre d'affaires réalisé et 86 % des stagiaires accueillis. Toutefois, le PLF rapporte également que le chiffre d'affaires du secteur à but non lucratif (+2,6 %) progresse de manière moins significative que celui relevant du lucratif (+7,6 %) et même des formateurs freelances (+7,8 %).

### Le poids de la formation "publique"

Dans le public, la progression du chiffre d'affaires s'est révélée légèrement supérieure (+6 %) à celle du privé. Une situation que le rapport explique par des formations plus coûteuses en moyenne que dans le secteur

privé. L'Éducation nationale, avec le Cnam, le Cned et les Grétra représente près du tiers du chiffre d'affaires et 7 % du CA de la formation professionnelle continue. Grandes écoles et Universités pèsent 27 % des résultats du public. Les autres établissements publics et

parapublics – hors réseau consulaire, mais en y incluant l'Alfa – représentent 12 % du chiffre d'affaires. Concernant cette dernière, la hausse de son CA en 2011 s'explique essentiellement par

l'arrêt des subventions versées par les Conseils régionaux et le passage, entre 2010 et 2011, à une logique d'appels d'offres. Désormais, les bilans pédagogiques et financiers de l'association comptent comme résultats ce qui relevait auparavant de la subvention régionale. En outre, les commandes passées par Pôle emploi à l'Alfa ont également connu une progression.

### 58 668 prestataires

Mais avec 58 668 prestataires, le monde de la formation se révèle atomisé. 1 % des organismes – les plus gros – ont un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros, réalisent 44 % des résultats financiers globaux et forment 31 % des stagiaires.

À l'autre extrême, 82 % des OF réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 150 000 euros et ne forment que 21 % des stagiaires. Entre ces deux pôles, les OF "moyens" (chiffre d'affaires compris entre 1,5 million et 3 millions) sont les moins

### TAXE D'APPRENTISSAGE : 2 MILLIARDS D'EUROS

Au titre des salaires versés en 2011, les 147 Octa (organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage) ont collecté 2,03 milliards d'euros (1,96 milliards d'euros l'année précédente).

La collecte moyenne d'un organisme s'établit à 13,8 millions d'euros. Sur le montant total, 55,8 % des fonds relèvent du "quota" et 44,1 % du "hors-quota". 15,5 % des fonds n'ont pas fait l'objet de vœux d'affectation de la part des entreprises.

dynamiques (+0,9 % de progrès financier en 2011).

Mais ce qui pointe le PLF, c'est l'ancienneté des prestataires. En effet, les organismes ayant moins de trois ans d'existence sont quasiment aussi nombreux que les "anciens" (ceux dont la durée de vie excède dix ans). Toutefois, forts de leur présence sur le marché, ces derniers se taillent la part du lion dans les prestations, puisqu'ils représentent plus de 50 % du marché. Enfin, ceux dont l'ancienneté est intermédiaire pèsent pour un tiers de l'activité des OF, les moins de trois ans étant les plus dynamiques de la profession.

■ B. d'A.

## La collecte totale, en hausse de 3 %

**Les Opcas ont comptabilisé, en 2012, une collecte globale de près de 6 687 millions d'euros, soit une progression de +3 % en un an.** C'est ce qu'indique le jaune budgétaire. 2,25 milliards d'euros proviennent du versement au titre du plan de formation des entreprises de 50 salariés et plus, 918 millions d'euros de celui des 10 à 49 salariés, 448 millions des moins de 10 salariés (+19,8 millions d'euros par rapport à 2011).

La collecte au titre de la professionnalisation s'élève à 2,05 milliards d'euros (contre 1,97 milliard en 2011). Parmi les dispositifs financés par cette contribution, la prise en charge de Dif augmente, tandis que les transferts aux CFA (centres de formation d'apprentis) diminuent. Concernant le congé individuel de formation, la collecte est de 758 millions d'euros pour le Cif-CDI (745 en 2011) et de 225 millions pour le Cif-CDD (219 en 2011).

### Dépenses des entreprises

En 2012, les employeurs de moins de 10 salariés – qui représentent 6,6 millions de salariés et sont tenus de verser 0,55 % minimum de leur masse salariale à un Opcas – ont contribué à hauteur de 483 millions d'euros à la formation professionnelle de leurs salariés, soit une augmentation de 15 % par rapport à 2011.

Les entreprises de 10 salariés et plus peuvent soit financer directement les actions de formation, soit verser à un Opcas (libre ou obligatoire, soit en application d'une obligation légale soit en application d'une convention collective de branche). Leur taux de participation financière à la formation professionnelle s'élève à 2,73 % de la masse salariale en 2011, soit un total de 11,5 milliards d'euros (10,9 en 2010). Un taux identique à celui de l'année 2010, une hausse de la participation des grandes entreprises (+ de 2 000 salariés)

par rapport à l'année précédente venant compenser la baisse de celle des entreprises de 20 à 500 salariés. Le poids financier des grandes entreprises (au-delà de 500 salariés, soit 1,5 % des entreprises de 10 salariés et plus soumises à l'obligation de financement) reste prépondérant, puisque qu'elles représentent 45 % de la masse salariale et 58 % de la dépense de formation des entreprises du champ. "Le taux d'accès à la formation atteint 42,7 % après le tassement observé l'année 2010", précise le jaune.

Il est à noter que la proportion de la masse salariale dédiée à la formation continue dans les entreprises de plus de 10 salariés baisse de manière quasi continue depuis le début des années 90. Elle s'établissait alors à 3,3 % de la masse salariale.

■ Aurélie Gerlach

9

1<sup>er</sup> au 15 novembre 2013 / numéro 843 ● l'infio

## Baisse du chiffre d'affaires de 2,9 % pour les organismes de formation adhérents à la Fédération de la formation professionnelle en 2012



Pour la première fois de son histoire, la FFP (Fédération de la formation professionnelle) constate une baisse de 2,9% du chiffre d'affaires de ses adhérents en 2012, pour un total de 1,381 milliard d'euros contre 1,423 milliard en 2011. C'est ce que montre la seizième enquête annuelle de l'observatoire de la fédération, présentée mercredi 6 novembre 2013 à l'occasion d'une conférence de presse. « *La crise économique est devenue telle que cela a impacté l'activité des organismes de formation* », indique Emmanuelle Pérès, déléguée générale de la FFP. Ces mauvais résultats devraient, d'après l'observatoire, n'être que temporaires, dans la mesure où une reprise est attendue pour l'année 2013.

Le produit de l'activité de formation moyen par adhérent est de 3,570 millions d'euros (stable) et le chiffre d'affaires médian de 951 251 euros (contre 973 450 euros l'année précédente).

### Un marché « très concentré et très éparpillé »

« *Notre secteur est dynamique et compte beaucoup de nouveaux arrivants. À cet égard, la Dares (ministère du Travail) comptait une augmentation de 6,4 % du nombre d'organismes de formation en 2011* », explique Christophe Quesne, administrateur de la FFP et coprésident de l'Observatoire économique. « *Le paradoxe de notre secteur, c'est qu'il est à la fois très concentré et très éparpillé. 70 organismes totalisent 70 % du CA* », poursuit Emmanuelle Pérès.

En effet, les gros organismes de formation, ceux dont le CA est supérieur à 10 millions d'euros, demeurent la locomotive du secteur. Bien que représentant 5 % de l'ensemble des prestataires privés, ils ont réalisé 63 % du produit de l'activité de formation privée (soit près de 862 millions d'euros). « *En revanche, les petits OF [moins de 750 000 euros de chiffre d'affaires] représentent 41 % des adhérents, mais ne totalisent que 5 % du CA, soit 64 millions d'euros* », indique Sylvie Petitjean, présidente de la FFP Midi-Pyrénées et coprésidente de l'observatoire.

La majorité (74,7 % en 2012, soit 1,03 milliard contre 67,5 % et 960 millions d'euros en 2011) du CA des organismes de formation provient de fonds privés. La part des fonds publics se contracte et représente 19,6 % du CA (270 millions d'euros) contre 22,8 % (325 millions d'euros) en 2011. Les organismes de formation privés ont accueilli 80 % de salariés envoyés par leurs entreprises (66 % en 2011), 14 % de demandeurs d'emploi, 3 % de particuliers à propres frais et 2 % de contrats de professionnalisation.



## Les formations certifiantes, qualifiantes et diplômantes en augmentation

Trois domaines d'offres dominent le marché : les formations à des métiers spécifiques (53,4 % contre 50,4 % en 2011), celles au marketing, commercial et à la communication (31,8 % contre 43% en 2011) et les formations au management et au développement personnel (40,5 % contre 43,3 % en 2011). « *Les domaines de formation qui arrivent en tête sont les mêmes que l'année précédente* », précise Sylvie Petitjean.

« *Les formations certifiantes, qualifiantes ou diplômantes sont au cœur de la réforme actuellement négociée par les partenaires sociaux. 59 % de nos adhérents en proposent contre seulement 42 % l'année dernière* », ajoute-t-elle. Ces formations représentent aujourd'hui 34 % du chiffre d'affaires global.

## Une reprise attendue

Malgré les mauvais résultats de 2012, une reprise est attendue pour 2013. « *Les adhérents prévoient une reprise et nous attendons une hausse du CA de l'ordre de 1,7 %. On n'arriverait pas encore au niveau de 2011 mais presque* », explique Sylvie Petitjean. « *Les questionnaires relatifs à l'étude ont été récoltés cet été, et le deuxième semestre a été meilleur que le premier. On peut s'attendre à une hausse encore plus importante* », ajoute Christophe Quesne. Il est à noter que 86 % des OF se considèrent impactés par l'intensité concurrentielle du secteur, et 82 % par le pouvoir de négociation des clients. Ce dernier indicateur est en hausse, car en 2011, il n'étaient que 76 % à le pointer.

« *Le marché évolue. Les clients sont de plus en plus en demande d'individualisation des prestations, veulent de plus en plus de qualité administrative pour répondre aux exigences de leurs financeurs, tels que les OPCA ou le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels)* », indique Sylvie Petitjean. Pour 2014, elle souligne que 57 % des adhérents de la FFP prévoient un CA en croissance, 17 % une baisse, et un quart la stabilité.

Le 7 novembre 2013, par Aurélie Gerlach

## Plan de formation 2014 : faire "autant avec moins", ou "plus avec autant" ?

La saison de préparation du plan de formation est revenue. Il est encore trop tôt pour dégager les grandes tendances, mais une certitude s'affiche d'ores et déjà : les budgets resteront... contraints. Avec une obligation d'optimiser ces fonds et d'intégrer le retour sur investissement dans les projets. Témoignages.



**d'** après le planning de l'élaboration du plan de formation 2014, à la mi-octobre, la plupart des entreprises devraient avoir bouclé la deuxième consultation des représentants des salariés. Celle consacrée au bilan de l'exécution de l'année précédente et de l'année en cours.

### Premières requêtes

La première consultation, qui a eu lieu en septembre au plus tard, a fait l'objet de délibération et d'avis des représentants sur les orientations générales de la formation dans l'entreprise. "À cette période de l'année, les plans ne sont pas encore totalement finalisés. La délibération et les avis des représentants de salariés sur le projet de plan pour l'année prochaine n'auront lieu que vers la fin de l'année", précise Jérôme Lesage, PDG de Place de la formation, société spécialisée dans l'externalisation de la formation professionnelle pour plus de 400 entreprises. Globalement, "les demandes seront les mêmes que les années précédentes", analyse-t-il. En effet, selon le baromètre annuel réalisé par cet organisme, en 2012, les cinq domaines de formation

les plus demandés (regroupant 69% des requêtes) sont les langues (31%), la bureautique et l'informatique (11%, comprenant les logiciels Microsoft, les bases de données, Linux, Java, la mise en réseau, etc.), le développement personnel (11% également, avec la communication orale, l'"efficacité personnelle", la gestion de carrière, celle du stress et celle du temps), la sécurité (8%, comprenant les premiers secours, etc.), et enfin le "management des hommes" (7% : management opérationnel, *leadership*, etc.).

"L'élaboration du plan de formation repose à la fois sur les projets de l'entreprise, sa stratégie de développement et l'évolution de ses métiers. Compte tenu de la spécificité des nôtres, les grandes orientations de notre plan de formation sont la sécurité et le développement des techniques métiers sur la voie, la caténaire, la signalisation et la conduite de projets", indique Martine Serres, responsable formation chez Colas Rail, qui a pratiquement terminé l'élaboration du plan de formation de la filiale du groupe de travaux publics Colas, appartenant lui-même au groupe Bouygues, et

qui emploie près de 4 000 personnes. À ces formations s'ajoutent celles réglementaires et obligatoires, ainsi que les actions visant à améliorer les compétences managériales de l'encadrement de proximité (chefs d'équipe, conducteurs de travaux, etc.).

### La lutte contre l'illettrisme au nombre des priorités

Chez Saint Gobain Glass France, l'entité du groupe français spécialisée dans la fabrication des glaces et vitrages, la sécurité et les préoccupations environnementales constituent les priorités en matière de formation. "Il n'y a pas d'orientations générales imposées par la direction du groupe. Chacune des entités élabore ses propres priorités en matière de développement des compétences de ses collaborateurs", explique Catherine Ducastel-Fredet, responsable formation. "Nous gérons le plan de trois sociétés, pour un effectif d'environ 450 collaborateurs, majoritairement des cadres fonctionnels."

Pour nombre d'entreprises, "la lutte contre l'illettrisme constitue une des grandes orientations de la politique de formation", note Gaëtan Le Manchec, nouveau délégué général du Garf



Gaëtan Le Manchec, délégué général du Garf

(Groupement des acteurs et responsables de formation). En effet, confirme Sandrine Fleury, directrice réseau au Forco, l'Opcva du commerce et de la distribution, "certaines entreprises du commerce et de la distribution, notamment les grands groupes, mènent des réflexions sur des actions en lien avec le socle des connaissances ou des compétences de base, voire l'illettrisme des bas niveaux de qualification". Elle est en charge de l'animation des 10 délégations régionales ou interrégionales de l'Opcva, du développement de l'offre de services et de la cohérence des actions conduites en faveur des entreprises.

### Peu de visibilité, mais les budgets seront maintenus

Selon ces interlocuteurs, l'imminence d'une réforme n'offre pas aux chefs d'entreprise ou aux personnes en charge de la formation une visibilité suffisante sur ce qui doit ou non être mis en place. Bien que le secteur du commerce-distribution soit moins touché que d'autres par les difficultés économiques, la vigilance est de mise. Ainsi, selon Sandrine Fleury, "les plans de formation des entreprises sont davantage orientés vers des actions en lien avec leurs activités que sur le développement de l'employabilité des salariés vers d'autres secteurs. Il s'agit donc de privilégier les actions qualifiantes courtes, plutôt que les parcours très longs". C'est d'ailleurs pourquoi le Forco "propose aux TPE et PME des diagnostics et accompagnements RH leur permettant de faire le lien entre les mutations sectorielles et économiques et la nécessité d'adapter ou réorienter leurs plans de formation".

Les responsables formation l'assurent : globalement, il n'y aura pas de baisse des budgets. Pourquoi une telle bonne nouvelle? Parce que, explique Jérôme Lesage, "on observe des signes de reprise, psychologiquement on se dit que les choses



Sandrine Fleury, directrice réseau au Forco

vont être « moins pires », et que, sûrement, les budgets seront maintenus". Ce que confirme Martine Serres. "Malgré la situation économique difficile, le budget formation de Colas Rail reste stable : 4,7% de la masse salariale."

### "Mieux acheter, mieux administrer"

De même que sa consœur, Catherine Ducastel-Fredet note une stabilité des budgets alloués à la formation chez Saint Gobain Glass France. Ils sont compris entre 4 et 5% de la masse salariale, selon les sociétés. "Même si leurs budgets restent stables, nombre de responsables formation se demandent comment faire autant avec moins ou plus avec autant", relève Jérôme Lesage. En effet, les deux responsables

formation reconnaissent avoir "une obligation d'optimiser ces fonds et d'intégrer le retour sur investissement dans nos considérations". Dans cette optique, l'activité vitrage de Saint Gobain recourt, par exemple, notamment à des engagements de développement de l'emploi et des compétences (Edec), ces actions qui visent à anticiper les mutations économiques, sociales et démographiques en réalisant des actions concertées dans les territoires pour permettre aux actifs occupés de faire face aux évolutions de l'emploi. L'année dernière, certaines entités ont mis à profit les périodes de chômage partiel pour former de nombreux collaborateurs.

Les responsables formation vont devoir "mettre en œuvre de manière de plus en plus accélérée, des systèmes leur permettant à la fois de mieux acheter, mieux administrer leur politique de formation, et mieux partager les informations avec les salariés, les Opcva ainsi que les prestataires de formation internes ou externes", soutient Jérôme Lesage. Il affirme observer "un vrai mouvement de besoins qui renforce les demandes d'externalisation de la formation, et au-delà de moyens permettant de fluidifier la mise en œuvre de la formation".

### La réforme en préparation

Mais les éventuelles modifications issues de la réforme en préparation, notamment l'arrivée - imminente? - du compte personnel de formation (CPF), sans doute en lieu et place du Dif, constituent des points de préoccupation dans l'élaboration des plans de formation à venir. La simple évocation d'une possible défiscalisation de l'obligation légale est, par exemple, préoccupante pour les entreprises. Le fait de basculer d'une obligation de dépenser à une obligation de former influencerait forcément sur les orientations des politiques de formation. La préparation de la nouvelle réforme de la formation pourrait donc retarder la définition des plans pour l'année à venir.

Pour l'heure, chez Catherine Ducastel-Fredet, "nous continuons à encourager les salariés à prendre leur Dif". Elle pense que cette réforme "rendra sûrement plus simple la gestion de ces dispositifs". Pourquoi ne pas l'espérer?

■ Knock Billy

# Pour les responsables formation, l'optimisation des budgets formation est une exigence

Le plan de formation 2014 est bouclé, et, comme toujours, il l'a été calculé à la main. Faire plus avec autant, ou moins, est un air décidément connu des responsables formation. Comment ont-ils fait ? Ils nous ont répondu. Pas persuadés d'ailleurs que leur véritable outil de travail doive nécessairement être cette fameuse calculatrice...

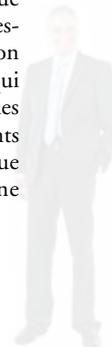


Selon le “Jaune budgétaire”, document annexé au projet de loi de finances pour 2014, en 2011, les entreprises ont dépensé près de 14 milliards d'euros pour la formation de leurs salariés, de l'apprentissage et de l'alternance, soit 43 % des 32 milliards de la dépense nationale. Ce montant est en hausse de 3 % après un recul de 1 % en 2010. “Malgré la crise, les budgets formation des entreprises restent stables. Nous n'observons pas de baisse”, indique Jérôme Lesage, PDG de Place de la formation. La société, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros

en 2013, pilote la formation professionnelle de plus de 400 entreprises de toutes tailles. L'observation du leader de l'externalisation est confirmée par la plupart des acteurs de la formation en entreprise. Bénédicte Bailleul, directrice de Demos Outsourcing, qui vient de réaliser une étude auprès d'entreprises françaises<sup>1</sup>, constate que “le pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation n'a pas baissé”. Le taux des entreprises consacrant plus de 3 % de leur masse salariale à la formation – et qui ont répondu à l'enquête –, est même passé de 23 % en 2011 à 39 % en 2013.

Chez Colas Rails, le budget formation reste stable, malgré la crise : 4,7 % de la masse salariale. Ce qui n'est pas le cas chez Renault Tech. “Notre budget formation a baissé de moitié. Avant 2013, nous étions largement au dessus de l'obligation légale (1,6 %)”, indique Patricia Moulin, généraliste RH, responsable notamment de la formation de cette filiale du groupe Renault qui conçoit, produit et commercialise des véhicules transformés pour des clients en situation de handicap, ainsi que pour des professionnels ayant une flotte de véhicules.

centre info ● l'information sur la formation



**“Former trois ou quatre fois plus pour le même prix...”**

Que le budget ait baissé ou pas, les responsables formation ont désormais l'obligation de rationaliser les fonds dédiés à la formation. *“Il existe un vrai souci d'optimiser les fonds engagés pour la formation”,* observe Jérôme Lesage. *“Les responsables formation travaillent sur deux leviers, note Bénédicte Bailleul. Le premier consiste à rationaliser les accords-cadres pour obtenir des remises auprès des prestataires : massification des achats, avec de plus en plus de volume, mais à des prix bas. Le second est de définir des actions de formation plus ciblées, plus courtes, via des formations plutôt intra-entreprises qu'inter. Le bénéfice étant de former pour le même prix trois ou quatre fois plus de personnes, en répondant mieux aux besoins de l'entreprise, donc plus efficacement et juste à temps.”*

**“Nous devons chasser ces formations inutiles”**

Chez Renault Tech, pour pouvoir répondre à l'obligation de formation des 300 collaborateurs, *“il a fallu optimiser au maximum en mettant en concurrence les prestataires avec un cahier des charges bien précis sur nos besoins. La notion de prix joue un rôle important sur nos décisions d'attribution des contrats. Car nous devons nous tenir à notre budget”,* indique Patricia Moulin. Concrètement, la chargée de formation est obligée de *“faire un arbitrage, en s'en accordant la priorité aux actions de formation en lien avec l'adaptation et le maintien au poste de travail, au lieu de celles liées au développement des compétences”*. Finie donc l'époque où elle donnait son accord pour des formations qui n'avaient rien à voir avec la politique de GPEC. Bref, des formations *“inutiles”*. Selon Christian Sériey, consultant en stratégie, dirigeant d'Invyctus Group, *“il faut donner sens à la formation en chassant ces formations inutiles. Les actions de formation doivent s'inscrire davantage dans des projets qui répondent à l'évolution stratégique de l'entreprise. La formation doit participer à la transformation de l'entreprise”*. Il déplore le fait que services formation administrent très souvent la formation sans se demander si elle *“se transforme en action, c'est-à-dire si elle est efficace”*. Il est, selon lui, important donc de systématiser la mise en situation opérationnelle au sein de l'entreprise des acquis de la formation, de *“renforcer son utilité pour l'entreprise”*.

**Utiliser au mieux les services de l'Opca**

Une autre pratique permettant d'optimiser le budget consiste à *“utiliser au maximum les fonds des Opca. Il s'agit de ne pas passer à côté d'éventuelles possibilités de financements”,* indique la directrice de Demos Outsourcing. *“L'Opca ne se contente pas de collecter, de mutualiser et de redistribuer les fonds. Avec les fonds dont il dispose, avec ses partenaires et à travers une démarche de conseil et d'accompagnement, il essaie de faire en sorte que les entreprises puissent former plus et mieux leurs collaborateurs”,* confirme Éric Meerschaut, directeur général d'Opalia Île-de-France. Pour aider ses adhérents à optimiser leurs budgets, l'organisme travaille selon quatre axes : il négocie auprès des prestataires des offres collectives à prix réduits, *“avec près de 30 % d'économie par rapport aux tarifs affichés”,* il associe les ressources complémentaires (FPSP, État, Régions, Agefiph, etc.), met l'accent sur l'adéquation des besoins de l'entreprise et de la formation à réaliser (définition le plus en amont possible des besoins, évaluation et mesure des impacts). Et enfin, il organise au mieux les actions de formation, notamment en interne, à distance, etc.

**Déléguer, voire externaliser**

Certaines entreprises, pour proposer à un grand nombre de salariés des formations de meilleure qualité et à budget constant, optent pour l'externalisation. Christian Sériey définit cette comme *“la délégation d'un ou plusieurs domaines d'activités, fonctions ou processus de l'entreprise à un fournisseur extérieur et indépendant de son client qui, sur une durée pluriannuelle, en est responsable, opère et gère le fonctionnement, la performance et l'évolution des fonctions ou processus sélectionnés, en s'engageant sur un objectif de résultats mesurables et prédéfinis afin d'en optimiser les bénéfices pour le client”*. Elle permet aux responsables formation de *“s'alléger de certaines tâches chronophages pour mieux se consacrer à la stratégie de développement des compétences de leur entreprise, au marketing ainsi qu'à la pédagogie auprès des salariés et de la direction”,* rappelle le PDG de Place de la formation. Il s'agit donc de déléguer au prestataire externe la gestion des contraintes réglementaires et les relations avec les acteurs externes (organismes de formation, financeurs, etc.). Ainsi que les négociations et achats d'actions de formation à moindres coûts.

**Des “comptables de la formation” ?**

Mais, optimisation des budgets ne rythme-t-elle avec risque d'aller chercher des formations à bas coûts ? *“Pas du tout ! L'externalisation, ce n'est pas rechercher le moins disant. Mes clients ne me demandent pas les plus bas coûts, mais la meilleure efficacité. C'est une recherche affirmée d'efficacité pédagogique”,* répond Bénédicte Bailleul. *“Le risque est d'aller vers des formations standardisées. Les formations stratégiques sont justement difficiles à standardiser”,* précise Jean-Claude Dupuis, docteur en sciences économiques, responsable de l'École française de l'immatériel ainsi que délégué général de la chaire “Responsabilité globale et capital immatériel” à l'IAE de Paris.

Face à l'exigence de rationalisation de leurs budgets, certains acteurs de la gestion de la formation se voient reprocher d'être plutôt des “comptables de la formation”. En effet, observe Stéphane Diebold, ancien président du Garf, *“les responsables formation sont en général formés à l'expertise comptable de la formation. Ils ont donc le réflexe d'aborder les questions en termes de coûts financiers ou administratifs”*. Ce que confirme Jean-Claude Dupuis : *“Dans les grandes entreprises, les personnes en charge de la formation ne sont pas forcément des experts de la formation, mais des experts des chiffres.”* Il dénonce une *“dérive de la mystique du chiffre chez nombre d'experts”*. Et prône le *“calcul de la maximisation, et non de l'optimisation”*. Selon lui, *“il est dangereux de s'enfermer dans la logique du calcul. Je prône plutôt le « qualcul », qui prend en compte à la fois le qualitatif et le quantitatif...”* Pour Jean-Claude Dupuis, il y a nécessité à *“injecter la parole dans l'entreprise pour mieux piloter la formation”*. Discuter et débattre des choix des formations, au lieu de s'enfermer dans le culte des chiffres. *“Ce que nous proposons aux entreprises, c'est davantage du conseil et du service que de la comptabilité. Nous voulons qu'elles nous disent leurs besoins, afin que nous puissions les accompagner et les conseiller efficacement”,* indique le directeur général d'Opalia IdF.

**■ Knock Billy**

1. L'étude a été réalisée en partenariat avec l'EOA (European outsourcing association) auprès d'entreprises de plus de 200 salariés. 480 de dirigeants (PDG, DG, DRH, RF, etc.) ont répondu.

## La formation professionnelle reste toujours une priorité pour les entreprises (enquête Opcalia)

« La formation professionnelle reste prioritaire pour 69 % des entreprises. Dans les faits, 64 % d'entre elles ont formé leurs salariés en 2013 soit autant qu'en 2012, d'abord pour renforcer les compétences des salariés (84 %), puis l'efficacité de l'entreprise (67 %), et favoriser le développement individuel (59 %). » C'est ce qui ressort de l'enquête annuelle « Conjoncture 2013-2014 » menée par Opcalia auprès de 2 139 entreprises [1].

L'enquête relève également qu'il y a « peu d'anticipation en ce qui concerne la planification des actions de formation : 19 % (- 1 point) planifient annuellement leurs actions de formation et 21 % organisent des temps d'échange sur le sujet avec les salariés ». En outre, les freins à la formation sont pour 18 % des entreprises le coût, et pour 17 % d'entre elles le risque de turnover suite aux formations. Ces dernières réponses ont été retenues par celles qui estiment que la formation est secondaire.

En outre, les nouveaux dispositifs d'accès à l'emploi (contrats de génération et emplois d'avenir), mis en place par le gouvernement en 2013, n'ont pas encore suscité l'engouement espéré. « La première difficulté est la bonne maîtrise des dispositifs : 22 % déclarent "bien connaître" les emplois d'avenir, 18 % les contrats de génération », indique l'enquête.

Au-delà de l'information, ajoute-t-elle, « le recours a été marginal : 9 % pour les emplois d'avenir, seulement 2 % pour les contrats de génération dont le résultat très faible s'explique notamment par le décalage de ce dispositif au regard de la sociologie de beaucoup d'organisations (nombre et poids des seniors dans les différents postes des entreprises) ».

Une dynamique positive semble toutefois enclenchée pour 2014, plus particulièrement parmi les entreprises de plus de 250 salariés : « 47 % envisagent de recourir aux emplois d'avenir et 46 % aux contrats de génération. » Sur le plan des perspectives en 2014, le taux de recours aux organismes de formation devrait progresser : 89 % des entreprises qui ont des projets de formation en 2014 envisagent d'y recourir (contre 84 % l'année dernière).

Par ailleurs, 91% des entreprises prévoient d'engager des budgets formation en 2014 contre 90 % en 2013. Les budgets 2014 resteront toutefois très majoritairement stables (pour 69 %), la part des entreprises qui envisagent une augmentation étant de 14 % contre 17 % qui envisagent une diminution. Et tous les profils ne seront pas également concernés par les nouvelles actions de formation : opérateurs de premier niveau et techniciens devraient être davantage privilégiés que les cadres/ingénieurs.

[1] Enquête réalisée par le cabinet Majors Consultant par internet, entre le 10 octobre et le 22 novembre 2013, auprès d'un échantillon de 2 139 répondants (chefs d'entreprise, responsables RH, responsables formation...).

Le 10 décembre 2013, par Philippe Grandin



## La formation demeure un levier apprécié pour le développement des compétences (baromètre Cegos)

« La formation bénéficie toujours d'un niveau de satisfaction élevé et ses enjeux sont relativement bien compris par les salariés comme par les DRH. Pour autant, on constate que certaines priorités associées à la formation par les DRH sont en net recul par rapport à 2013 : c'est le cas notamment pour l'anticipation des évolutions de l'emploi ou l'accompagnement du projet professionnel des salariés. Or, la réforme a été pensée pour cela ! C'est un point que nous constatons sur le terrain : les DRH-RF ont une réelle difficulté à anticiper les évolutions de l'emploi et des compétences et à faire de la formation un outil puissant d'accompagnement », a indiqué Mathilde Bourdat, experte du management de la formation professionnelle chez Cegos, mardi 8 avril, lors de la présentation des résultats de son baromètre annuel de la formation professionnelle en France [1]. En effet, précisent les résultats, 95 % des salariés interrogés déclarent être satisfaits des formations qu'ils ont pu suivre. Parallèlement, 90 % des DRH-RF jugent que les formations sont efficaces pour développer les compétences au sein de leurs entreprises. Globalement, les enjeux de la formation sont bien perçus aussi bien par les salariés que par les DRH, « même si on observe un recul par rapport aux années précédentes ».

Selon Mathilde Bourdat, « certains principes de la loi du 5 mars 2014, qui fait notamment de l'individu l'acteur de son projet, ne vont pas de soi, particulièrement auprès des publics ciblés par cette réforme d'envergure » (demandeurs d'emploi, les personnes justifiant d'un bas niveau de qualification, etc.). En effet, relève le baromètre, les moins diplômés et les salariés non formés (46 % contre 9 % pour les salariés formés) sont ceux qui recherchent le moins d'informations sur la formation. De plus, ce sont ces mêmes populations qui envisagent le moins de s'engager dans une formation qualifiante via le compte personnel de formation (CPF). Enfin, ce sont elles qui font peu le lien entre formation et sécurisation de l'emploi. Il y a donc « un gros travail de communication et de pédagogie à mener par l'ensemble des acteurs pour que cette réforme rencontre ses publics prioritaires », a rappelé l'experte. Qui a relevé une donnée intéressante : « A l'externe, hors de l'entreprise, les organismes de formation sont la principale source d'informations (46 % pour les non-formés et 37 % pour les formés), très loin devant les services publics d'information et d'orientation (17 % pour les non-formés et 9 % pour les formés) pourtant au cœur de la réforme. »

### Les salariés plus optimistes sur la réforme

Autre donnée remarquable : la progression de l'idée de co-investissement dans la formation, particulièrement chez les personnes formées. En effet, 31 % des salariés se disent prêts à « financer directement tout ou partie d'une formation » qu'ils auraient eux-mêmes choisie. De même, un salarié sur deux se dit disposé à se former sur son temps personnel.

Optimistes, les salariés pensent, à 67 %, que la réforme leur permettra de développer leur capacité à se maintenir dans l'emploi ou à s'adapter à ses évolutions. Alors que les DRH et les RF semblent encore dans une « posture très prudente », puisque seuls 9 % d'entre eux répondent que « oui, sans doute » la réforme permettra d'améliorer la capacité des salariés les plus fragiles à se maintenir dans l'emploi.

## Les Mooc s'imposent

Concernant les modalités de formation, le baromètre de cette année confirme la progression des formations (associant sessions en salle et à distance) : elles sont passées de 13 % en 2012 à 33 % en 2013. Selon Eric Segonds, manager du pôle d'expertise Formation chez Cegos, « *le mixte est désormais au même niveau que la formation à distance en ligne et l'accompagnement individuel. La France rejoint cette année le pourcentage du mixte en Europe constaté en 2012 (37%)* ». Cependant, la majorité des DRH-RF (77 %) pensent qu' « *il est préférable de se former sur le terrain, par l'expérience* ».

Abordant pour la première fois les Mooc (Massive open online course), qui bénéficient d'ores et déjà d'une certaine notoriété. Puisque, outre le fait qu'ils savent de quoi il s'agit (24 % des salariés et 38 % des DRH-RF), la plupart en ont déjà suivi (48 % des salariés et 20 % des DRH-RF). Même que 54 % des salariés et 34 % des DRH-RF ont l'intention d'en suivre, considérant que les Mooc sont de bons moyens pour se former (81 % des salariés et 61 % des DRH).

Selon Jacques Coquerel, président du directoire du groupe Cegos, il est donc important que les organismes de formation adaptent leurs offres afin de répondre à cette évolution. Cegos réfléchit actuellement à comment apporter aux individus des solutions efficaces sur le plan pédagogique (liées aux nouvelles technologies) leur permettant de se former davantage, plus facilement et efficacement.

[1] Enquête réalisée auprès de 395 DRH et responsables formation et 850 salariés entre le 18 février et le 11 mars 2014.

Le 9 avril 2014, par Knock Billy



## Dix indicateurs de suivi pour une stratégie plus efficiente de la formation professionnelle en entreprise ?

Un groupe de travail initié par la Fédération de la formation professionnelle (FFP) a travaillé pendant un an pour concocter une grille d'indicateurs de suivi destinée aux entreprises. L'objectif était de se conformer à l'article 225 de la loi "Grenelle 2" dans lequel il est demandé à l'entreprise de renseigner les thématiques sociales. Pour les entreprises, l'exercice sera réussi si ce suivi permet une réelle stratégie en matière de formation professionnelle.



Le décret d'application de l'article 225 de la loi "Grenelle 2" ne propose pas de méthodologie en matière d'indicateurs pour les thématiques sociales que les entreprises ont l'obligation de renseigner. Le groupe de travail pluridisciplinaire (il y avait des entreprises, mais aussi des organismes de formation, des représentants de ministères et le Medef), qui s'est retrouvé au cours de l'année 2012 à l'initiative de la FFP a mis en lumière dix indicateurs (voir encadrés) sur lesquels les entreprises pourront prendre appui. Les trois premiers sont des indicateurs de base, les sept suivants les complètent. "L'objectif est de s'assurer si la formation s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise à la fois en termes

de business et de responsabilité sociale en valorisant l'immatériel", a résumé Marie-Josée Ruaudel, directrice de la formation et de la professionnalisation au sein du groupe France Télécom-Orange. À quand un premier bilan de l'appropriation et de l'efficacité de ces indicateurs ? "Dans trois ans, ce sera parfait, nous aurons tout le recul nécessaire", répond Sébastien Thevoux-Chabuel, analyste extra-financier pour Groupama Asset Management et membre du groupe de travail sur les indicateurs de la formation professionnelle. "Je pense que nous aurons au moins une centaine d'entreprises dans les deux prochaines années qui s'appuieront sur les trois premiers indicateurs et indiqueront si ces critères leur ont été utiles."

### Les critères qualitatifs doivent expliciter les indicateurs quantitatifs

Marie-Josée Ruaudel, de France Télécom-Orange, est l'une des participantes au groupe de travail. "Je tenais à m'exprimer sur la batterie d'indicateurs les plus pertinents, c'est-à-dire afin qu'ils soient réalisables au sein des entreprises et qu'ils puissent alimenter la réflexion des services de formation pour un réel accompagnement tout au long de la vie. À côté d'indicateurs quantitatifs, j'ai souhaité mettre l'accent sur des indicateurs qualitatifs. Les chiffres seuls ne permettent pas de réfléchir à une stratégie d'entreprise. Avec des critères croisés, on peut recouper les objectifs et les affiner", souligne-t-elle. Ainsi, France Télécom-Orange **suite p. 11** >

**suite de la p. 10** ► annonce avoir investi 276,4 millions d'euros dans la formation professionnelle en 2011, soit 3,3 millions d'heures (75 % de formations métiers, 4 % de formations management et 21 % de formations transverses). Cette somme représente 6,6 % de la masse salariale (103 490 personnes, y compris les CDD et les apprentis). La moitié est consacrée aux salaires, avec les frais de mission, et l'autre moitié correspond aux achats de prestations de formation externes ainsi qu'à l'élaboration et la dispense de formation par des acteurs internes. *"Depuis 2010, nous avons mis l'accent sur les formations complémentaires aux formations strictement métiers, par exemple, pour la prévention des risques psychosociaux et pour les managers. Nous proposons des modules de développement personnel afin que les salariés se sentent mieux dans leur vie personnelle et sur leur lieu de travail. Nous recherchons également à mieux équilibrer les formations transverses qui développent des compétences utilisables dans plusieurs domaines de métiers et à diminuer celles orientées "métier"*", poursuit Marie-Josée Ruauudel.

### Des investisseurs qui regardent l'effort consenti

L'enjeu des entreprises est de valoriser l'aspect "immatériel" de la formation professionnelle qui n'apparaît pas dans un bilan comptable, mais dont l'impact sur les finances de l'entreprise et sur la compétence des effectifs est une donnée non négligeable de son activité. Or, cet "immatériel" est de plus en plus scruté par les investisseurs. En effet, si l'on en croit Sébastien Thevoux-Chabuel, ils sont demandeurs de données exploitables concernant la formation professionnelle. Le critère "socialement responsable" est désormais pris en considération par des financiers qui *"se sont longtemps heurtés à un déficit d'information"*. Éduquer les entreprises à la formation professionnelle *via* les nouveaux indicateurs de suivi pour intéresser les investisseurs est peut-être l'occasion d'agir sur leur compétitivité et de les amener à envisager l'article 225 de la loi "Grenelle 2" sous cet angle.

■ Claire Padych

## Questions à Jean-Claude Dupuis, conseiller scientifique du groupe de travail

### *"Il faut encourager l'utilisation de ces indicateurs"*



#### Qu'est-ce qui justifie la mise en place d'une grille d'indicateurs de reporting des investissements en formation dans les entreprises ?

Les entreprises sont, de plus en plus, tenues à rendre des comptes en matière de responsabilité sociétale (RSE). Ce reporting comporte des données financières (notamment le chiffre d'affaires). Mais, concernant son volet extra-financier, il manque des données sur la formation professionnelle. Les entreprises, quelle que soit leur taille, communiquent peu sur leur politique de formation, qui est pourtant aussi un enjeu de RSE. La mise en place d'une grille des indicateurs est une façon de mieux valoriser les investissements en matière de formation ainsi que leurs impacts économiques et sociétaux. Nous avons pris en compte les outils existants, notamment des référentiels internationaux. La grille que nous avons élaborée comporte dix indicateurs : trois "de base" et sept complémentaires (voir encadrés). Elle vise à étendre les indicateurs existants et permettre aux entreprises de mieux répondre à leurs obligations.

#### Comment peuvent-elles les mettre en œuvre ?

Quelques aménagements sont nécessaires pour améliorer la mise en œuvre et la diffusion des indicateurs quantitatifs. Dans certaines entreprises, les données existent déjà, il suffit de les rassembler et de les intégrer dans les pratiques de reporting. Toutes les entreprises ne disposent pas encore de ces éléments. Il faut bien les aider à les avoir.

#### À quels types de contraintes les entreprises peuvent être confrontées dans la mise en œuvre ?

Une des contraintes est celle de la production des informations. Le reporting sur la formation

#### PERTINENCE DES TROIS INDICATEURS DE BASE

1. Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié, et par catégorie : sexe, catégorie professionnelle, classe d'âge (moins de 30 ans, 30 à 45 ans, plus de 45 ans), grande zone géographique (pour les entreprises multinationales), ainsi que pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE), c'est-à-dire pour les personnes en situation de handicap.

Pertinence : l'indicateur fournit un aperçu du degré d'investissement de l'entreprise en la matière et la façon dont celui-ci bénéficie aux salariés.

2. Taux d'accès à la formation

Pertinence : si cet indicateur fournit un degré d'accès à la formation pour les différentes catégories de salariés, il ne peut permettre de relever certains écarts entre les salariés et oblige l'entreprise à déterminer en amont ce qu'elle entend par temps et action de formation.

3. Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière.

Pertinence : cet indicateur permet à l'entreprise de planifier l'acquisition par les salariés de compétences nécessaires pour atteindre des objectifs stratégiques définis en amont. Pour les salariés proches de la retraite, il permet de les aider à aborder cette étape.

s'ajoute à d'autres, pour lesquels les entreprises sont déjà sollicitées. Pour répondre à cette dernière démarche, elles doivent mobiliser du personnel et du temps. Il faut aussi noter qu'elles se voient contraintes de divulguer des informations qu'elles peuvent estimer stratégiques ou pouvant servir la concurrence. La démarche reporting des investissements sur la formation n'est pas obligatoire. Une communication auprès des entreprises encouragera l'utilisation de ces indicateurs.

■ Propos recueillis par Knock Billy

#### LES SEPT INDICATEURS SUPPLÉMENTAIRES

- 1- Pourcentage de salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins deux ans.
- 2- Nombre de stagiaires et d'alternants.
- 3- Effort financier de formation.
- 4- Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrières

- 5- Nombre de salariés ayant suivi une formation certifiante.
- 6- Répartition des heures de formation par thème.
- 7- Programmes locaux et nationaux d'aide au développement des compétences.



## 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 Pedagogic Agency<sup>1</sup>, 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 Informatique<sup>2</sup>, "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 "qualification"

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 OPQF", la démarche de

qualification 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 préside<sup>3</sup> –, 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 Rabary, PDG de Val Informatique.

Qui a présenté aux responsables d'organismes de formation "Ammon.Erp.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.

### ■ K. B.

1. Un organisme qui accompagne des organismes de formation dans les démarches qualité Iso 9001, 29990 et ICPF & PSI. [www.pedagogic.fr](http://www.pedagogic.fr)
2. Éditeur de solutions de gestion pour les acteurs de la formation professionnelle [www.valinformatique.fr](http://www.valinformatique.fr)
3. 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. Et co-auteur de l'Iso 29990, 29991 et de la X50 -769.

### LES NORMES NF SERVICES FORMATION

Parmi les normes délivrées par Afnor Certification :

- "NF X 50-750 - Terminologie" (en cours de refonte) ;
- "NF X50-760 - Organismes de formation, informations relatives à l'offre" ;
- "NF X 50-761 - Organismes de formation, service et prestation de service" ;
- "NF X50-768 - Évaluation" ;
- "NF X 50-769 - Processus de réalisation d'une action de formation".

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



ela 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-

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 ?

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

”

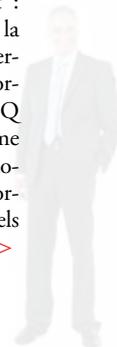
Lui-même, en 1994, a soutenu la création, à l'initiative du ministre du Travail d'alors, Jacques Barrot, de l'Office professionnel de qualification des organismes de formation (OPQF). "La qualité est l'ADN de notre Fédération, assure-t-il, elle est inhérente à un meilleur professionnalisme et à une plus 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 efficiente", 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&PSI<sup>1</sup> (formateurs). À celles-ci, s'ajoutent les labels

suite p. 22 ▷



suite de la p. 20 ▷

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



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 le faire, mais aussi leurs clients, leurs prestataires, leurs mandataires, etc.”,* se réjouit le président de la FFP.

### 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 qualification 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 défient 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 définisse pas ses propres critères qualité.

*“Il ne faut pas que la Région définisse son label, Pôle emploi son cahier des charges qualité, l'Opcva 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 qualification. *“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 qualification. 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.

# Réforme : la nouvelle dimension du **contrôle** de la formation

Près de soixante-dix décrets étaient attendus pour accompagner la loi sur la réforme de la formation. Ils n'y en aura vraisemblablement que de vingt à vingt-cinq, selon Jean-Marc Huart, sous-directeur des politiques de formation et du contrôle au sein de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP). Il s'exprimait à l'occasion de la matinée d'actualité consacrée par Centre Inffo aux nouvelles obligations et nouveaux mécanismes issus de la loi du 5 mars 2014, le 1<sup>er</sup> avril dernier à Paris.



Le 2 avril, lors de la première réunion post-loi de la concertation quadripartite (patronat, syndicats, Régions, État) présidée par Jean-Marie Marx, le nombre avancé était de vingt-six décrets d'application, pour la loi du 5 mars 2014. Si le nombre définitif n'est pas fixé, il est à présent certain qu'il sera réduit de près des deux tiers, par rapport aux annonces précédentes. À contenu égal, les décrets seront "agrégés", regroupés par thème, pour une publication avant l'été. "Question de visibilité", expliquait Jean-Marc Huart, le sous-directeur des politiques de formation et du contrôle au sein de la DGEFP, lors de la matinée d'actualité sur le financement organisée par Centre Inffo.

## L'obligation de justifier les dépenses perdure

Bien sûr, la nouvelle loi rend caduque la déclaration de dépenses et supprime, de fait, la déclaration "24-83". Pour autant, si l'obligation légale de contribution mutualisée obligatoire au plan de formation (le "0,9 %") disparaît pour les entreprises de plus de 300 salariés, l'obligation de former – et, donc, de pouvoir justifier des dépenses de formation auprès de l'administration –, demeure. Un système simplifié, cependant, par le taux unique de versement de 1 % de la

masse salariale à un collecteur lui aussi unique (0,55 % pour les entreprises de moins de 10 salariés) qui, à leur tour, se chargeront de répartir les fonds entre plan de formation, Cif, professionnalisation et CPF<sup>1</sup>. De nombreux DRH et responsables de formation se sont interrogés, ces dernières semaines<sup>2</sup>, sur la réapparition possible de la 24-83 sous une autre forme. Non, "cela ne se traduira pas par un 24-83 bis", a répondu Jean-Marc Huart.

Facilité, aussi, le contrôle, via ce système de versement unique à un collecteur unique. Mais il pourrait se complexifier pour les contrôleurs, lorsque ceux-ci seront amenés à observer les accords relatifs au "0,2 % CPF" conclus dans les entreprises qui choisiront de gérer elles-mêmes ce pourcentage de leur masse salariale, comme la loi le leur permet.

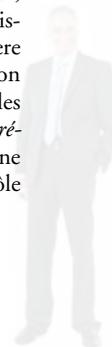
## Les élus du personnel prennent la main

Contrôle administratif, certes, mais contrôle social en premier lieu, puisque, désormais, les élus du personnel disposent d'un pouvoir accru en matière de négociation du plan de formation ou des dispositifs de GPEC dans les entreprises. "Le premier contrôle sera réalisé par les IRP<sup>3</sup>", a indiqué Stéphane Rémy, chef de la mission de contrôle au sein de la DGEFP.

### l'actualité de la formation

Retrouvez l'actualité de la formation au quotidien

[www.actualite-de-la-formation.fr](http://www.actualite-de-la-formation.fr)



Dès la publication des décrets, le contrôle administratif cessera d'être uniquement financier, pour devenir également qualitatif, quant aux prestations assurées par les organismes de formation. Lors des débats parlementaires, avait été discuté un amendement dit "Jouanno"<sup>4</sup> prévoyant un agrément des organismes de formation sur cette base. La commission mixte paritaire l'avait finalement écarté. La question sera donc tranchée par décret. "Cela irait dans le sens d'une recommandation européenne en date de 2009, qui demandait aux pays membres d'instaurer des références en matière de qualité de la formation, a souligné Jean-Marc Huart. La France, pour l'instant, était la seule à ne pas les avoir mises en œuvre... La réforme sera l'occasion de la faire."

Le législateur a cependant d'ores et déjà confié aux Opcas une nouvelle mission sur le contrôle de la qualité des formations qu'ils financent. "Aujourd'hui, il peut être difficile de dire quelle formation est qualitative ou non. Nous attendons de voir les critères établis afin de pouvoir nous organiser au mieux en interne", a indiqué Jean-Pierre Delfino, le directeur général d'Unifaf, Opcas de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale.

### L'élévation d'un niveau de qualification

"Avec la réforme, le rôle des organismes collecteurs va manifestement connaître de grandes mutations", a rappelé Jean-Philippe Cépède, directeur du département juridique-observatoire à Centre Inffo. "La loi impose explicitement un nouveau rôle à la formation professionnelle : celui de concourir à l'élévation d'un niveau de qualification, a confirmé Joël Ruiz, directeur général d'Agefos-PME, Opcas interprofessionnelles. Cela entraîne un changement important au niveau des organismes collecteurs. Nous devons organiser le 1 %<sup>5</sup> avec, en tête, une ligne bleue horizon de fléchage de la formation professionnelle vers la qualification." Au sein de l'Opcas de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale, l'habitude était déjà prise : "Un euro sur deux est consacré à la qualification, dans notre Opcas. Cela s'explique certainement par l'univers professionnel réglementé dans lequel nos adhérents évoluent", a précisé Jean-Pierre Delfino.

### L'information des adhérents des Opcas

La dernière conséquence, et non des moindres, concerne inévitablement l'information que doivent délivrer les Opcas auprès des entreprises adhérentes. Joël Ruiz n'a pas caché que cela allait représenter une grande charge de travail pour les organismes. "Il va falloir répondre aux nombreux questionnements des salariés et des entrepreneurs, notamment sur la transmutation du Dif vers le CPF. Ce dernier ne sera éligible que pour certaines formations sur le critère de la qualification. Certains salariés vont se demander pourquoi il n'est plus possible, à partir du 1<sup>er</sup> janvier, de suivre certaines formations qui étaient



Jean-Marc Huart, sous-directeur des politiques de formation et du contrôle au sein de la DGEFP, lors de l'Université d'hiver de la formation professionnelle, en janvier dernier

auparavant éligibles au titre du Dif." Un suivi intensif qui doit s'organiser au sein des Opcas pour accompagner ces changements.

### L'évolution professionnelle des formés

Et dans les entreprises ? Comment le passage du Dif au compte personnel de formation, l'entretien professionnel et l'obligation de formation vont-ils impacter l'élaboration du plan de formation ? "C'est une évolution majeure : cette réforme de la formation fait le lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et va inciter les entreprises à se poser la question de l'évolution professionnelle – ou salariale – des bénéficiaires d'une formation qualifiante", a observé Tatiana Meunier-Audap, la responsable des politiques de financement de l'alternance, de la professionnalisation et de l'insertion du groupe La Poste.

La mise en place du compte personnel de formation va faire entrer dans les entreprises l'individualisation des parcours de formation, au même titre que l'entretien professionnel. "Dès aujourd'hui, il faut réaliser des diagnostics sur les bases des critères de l'entretien professionnel, en se posant les bonnes questions, comme, par exemple : « Est-ce que tout l'effectif a eu accès à une formation qualifiante ou certifiante ? » Cela implique de se rapprocher des autres services ressources humaines", a poursuivi celle qui est également vice-présidente du Garf (Groupement des acteurs et responsables de formation).

### "Nous avons l'habitude de mixer les différents dispositifs"

Une approche dans laquelle s'est reconnue Céline Chevalier, responsable formation du groupe de transport Transdev, lequel compte 38 000 salariés et consacre près de 3 % de sa masse salariale à la formation, sur des thématiques liées notamment à la sécurité pour ses chauffeurs. "Nous sommes obligés de maintenir un budget formation conséquent, c'est une des conditions du développement de notre entreprise. La réforme n'aura donc pas d'impact sur le plan financier. Par ailleurs, nous avons l'habitude de mixer les différents dispositifs, notamment le Dif avec la période de professionnalisation, ce n'est pas une nouveauté pour nous. En revanche, le CPF fera le lien entre les besoins du collaborateur et ceux de l'entreprise. Ce qui permettra de mettre en évidence l'intérêt du plan de formation, auprès des partenaires sociaux." Et à l'échelle des branches ? "En généralisant le principe de formation qualifiante, il est fort probable que cela incitera les partenaires sociaux à développer également les certificats de qualification professionnelle (CQP) et les certificats de qualification professionnelle interbranche (CQPI)", a ajouté Céline Chevalier.

■ Benjamin d'Algerre, Célia Coste et Cédric Morin

1. Compte personnel de formation.
2. Voir notamment L'Inffo n° 850, p. 12 et 853, p. 10.
3. Institutions représentatives du personnel.
4. L'Inffo n° 851 p. 4 et 853 p. 22.
5. Les entreprises de plus de dix salariés devront verser à leur Opcas une contribution à hauteur de 1 % de la masse salariale brute.

Questions à Jean-Philippe Cépède, directeur du pôle juridique-observatoire  
de Centre Inffo

*“La réforme fait le pari du besoin pour  
générer la dépense...”*



**Qu'est-ce qui vous apparaît le plus frappant, dans l'appropriation de la réforme ?**

Il a déjà beaucoup été écrit sur la réforme, mais ce qui me trouble, c'est que dans cette période d'appropriation par les professionnels, des contre-vérités ou des formules maladroites circulent sur la portée des changements. On lit des informations comme : “La loi a supprimé l'obligation de financer le plan de formation.” C'est complètement faux ! La loi a supprimé le 0,9 % minimum obligatoire, mais prévoit une obligation de financement direct de la formation des salariés par les entreprises. C'est le fameux changement de paradigme. La loi n'impose plus de minimum de financement, mais elle organise l'expression des besoins de formation avec, toujours, une obligation de financement. L'autre formulation maladroite est d'affirmer que le 1,6 % a été remplacé par le 1 %. À côté de la contribution à taux fixe, il existe aussi une obligation de financement direct.

**Certains mécanismes peuvent-ils contraindre les entreprises à maintenir leurs efforts de formation ?**

De fait, plusieurs mécanismes obligeront les entreprises à prévoir des budgets pour la formation. Ce qu'il faut mettre en avant, c'est ce qu'il y a de commun à toutes les entreprises, et de spécifique selon les effectifs des entreprises. Concernant la nouvelle contribution obligatoirement versée à un Opcv, elle est d'un montant inférieur au 1,6 % minimum, mais si l'on isole le 0,9 %, le 0,7 % restant correspondant au

0,2 % “Cif” et au 0,5 % “professionnalisation”, il est d'un montant inférieur. Les entreprises qui ne versaient pas de 0,9 % à leur Opcv verront leur versement à ce dernier augmenter. Par ailleurs, les Opcv, sur cette contribution d'un montant inférieur au 1,6 %, n'offriront pas les mêmes prises en charge. Par conséquent, les entreprises devront trouver des financements internes pour couvrir l'ensemble des dépenses générées par un départ en formation. D'autre part, il pèse toujours sur tous les employeurs une obligation de formation, qui se traduira toujours par la mise en œuvre de formations, voire d'un plan de formation en bonne et due forme. Il pèse également à présent une nouvelle obligation d'organiser un entretien professionnel tous les deux ans, couplée, dans les entreprises de 50 salariés et plus, avec une garantie de formation qui pourra, au bout de six ans, aboutir à un abondement de 100 heures (ou 130 heures pour les salariés à temps partiel) du compte personnel de formation, c'est-à-dire à un compteur de 250 heures (280 heures pour les salariés à temps partiel).

**Ce mécanisme produira plus d'effets s'il est observé et suivi par des représentants du personnel...**

Par conséquent, les salariés des entreprises de plus de 10 salariés, voire de plus de 50 salariés, auront davantage de chances de voir l'entretien professionnel produire des effets. Il en sera de même concernant l'élaboration du plan de formation. Des dispositions nouvelles sont prévues concernant la consultation du plan. Pour les entreprises de 300 salariés et plus, c'est le lien entre la négociation collective obligatoire sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les instruments de formation qui a été privilégié. Pour ces entreprises, la contribution de 1 % versée à l'Opcv n'a plus pour finalité le financement du plan. Ces entreprises sont donc invitées à gérer la formation de leurs salariés dans le cadre de la GPEC. Les objectifs du plan de formation, les critères et abondements éventuels du compte personnel de formation seront abordés lors de cette négociation. Ce lien entre la GPEC et la gestion de la formation dans ces entreprises illustre bien la mise en avant du besoin, avant celle du financement.

**Mais les efforts seront-ils à hauteur de ce que permettait le 0,9 % minimum ?**

C'est trop tôt pour le dire. Nous sommes dans une période de mise en œuvre de la réforme et d'appropriation des nouveaux mécanismes par tous les acteurs de la formation. Comme souvent lors d'une grande réforme, il faut distinguer ses deux volets : le volet réforme des outils, et celui de la réforme des institutions, qui repose sur des initiatives de la part d'instances comme les organisations syndicales, les commissions paritaires nationales emploi, les observatoires prospectifs, les futurs Copinef<sup>1</sup> et Copiref<sup>2</sup> pour ne parler que d'eux. La négociation peut apporter des solutions à cette disparition dans la loi de l'effort minimum des entreprises.

**N'est-ce pas aux représentants des branches de se prononcer, à présent ?**

Lors de la négociation nationale interprofessionnelle, les signataires ont considéré que la loi ne devait plus imposer de minimum. Ils n'ont pas interdit aux branches professionnelles de prévoir des contributions conventionnelles. Il en existe déjà. Il pourrait en exister dans des branches qui n'en disposaient pas jusqu'à présent. Par ailleurs, des initiatives peuvent également être prises au niveau des Opcv, en prévoyant une offre de services particulière en cas de versement d'une contribution volontaire. La réforme fait le pari du besoin de formation pour générer la dépense de formation. En mettant en premier son identification, elle invite tous les acteurs à organiser un processus qui permettra de garantir son financement. Ce sera sûrement toujours le plan de formation qui sera le plus financé, mais les évolutions du financement du Cif et, surtout, du CPF seront également à observer. Sur le site Loi-formation.fr, ouvert par Centre Inffo, il est possible de prendre connaissance du contenu de la loi et des modifications introduites dans les différents codes et loi impactés. Centre Inffo organise par ailleurs des sessions de formation sur le thème de la réforme.

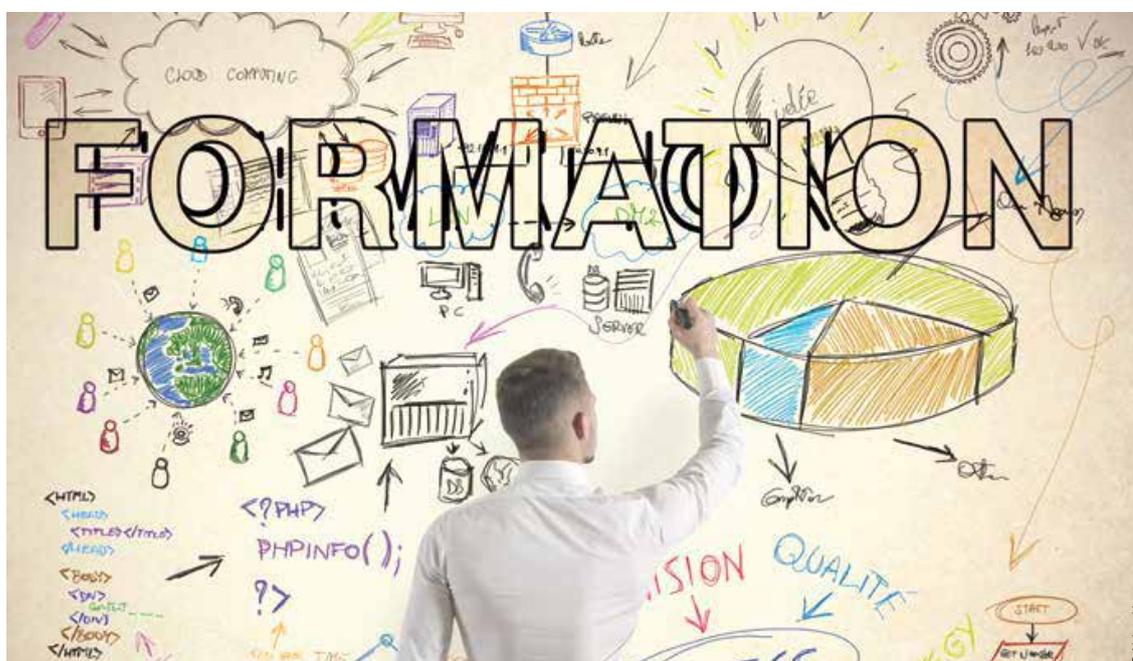
**Propos recueillis par David Garcia**

1. Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation.
2. Comités paritaires interprofessionnels régionaux pour l'emploi et la formation.



# La future loi sur la formation met l'évaluation au cœur de la politique formation de l'entreprise

La réforme en cours d'examen s'apprête à consacrer le passage des "versements libératoires" à une logique d'"investissement" dans la formation. Mais à la notion induite de "retour sur investissement", ne faut-il pas préférer celle de "retour sur attente" ? Une approche que le consultant Alain Meignant juge bien plus réaliste.



“2014 sera l'année de l'évaluation en formation ! Dans un contexte économique qui impose aux responsables formation une exigence de plus en plus importante. Les services formation sont davantage poussés par leur direction générale à prouver l'utilité et la valeur ajoutée des montants dédiés à la formation.” Telle est l'une des convictions de Jonathan Pottiez, directeur produits et innovation chez Formaeva<sup>1</sup>, qui vient de publier *L'évaluation de la formation - Piloter et maximiser l'efficacité des formations* (Dunod).

Pour le consultant en management des ressources humaines Alain Meignant<sup>2</sup>, qui a préfacé cet ouvrage, “avec la fin de l'imputabilité, la suppression du 0,9 % et la montée de la notion de compétences, la future loi sur la formation professionnelle met la question de la qualité et de l'évaluation au cœur de la politique de formation de l'entreprise. Elle permettra de développer de nouvelles dynamiques en matière de formation, et de faire de la formation un élément stratégique de performance de l'entreprise”. Car la formation ne se limite pas à l'acte pédagogique, elle prend en compte également l'amont et l'aval. En intégrant cette réalité, la nouvelle réforme fait de l'évaluation un maillon important du système.

## “Évaluation partenariale”

La formation est en passe d'être véritablement perçue comme un investissement. Et les praticiens se doivent d'en mesurer les impacts sur la performance des apprenants et de l'entreprise. Mais Alain Meignant met en garde contre cette pratique répandue au sein des entreprises qui consiste à limiter la mesure des impacts à la simple évaluation de satisfaction en fin d'action de formation. “Nos observations ont montré que dans les entreprises, on se préoccupe très peu des acquis de la formation (« les participants ont-ils appris quelque chose ? »), de son utilité pratique ou sa mise en œuvre (« les participants mettent-ils en pratique

ce qu'ils ont appris dans leur travail ? »), voire de son impact sur la performance et les résultats (« les compétences acquises permettent-elles des avancées mesurables ? »), énumère Jonathan Pottiez. Il ne s'agit donc pas de se contenter d'une "évaluation à chaud", mais d'y intégrer aussi des considérations telles que le degré d'engagement ou de motivation, ainsi que le degré de pertinence de la formation. Le directeur produits et innovation de Formaeva préfère parler, en formation, de "retour sur attente" (*return on expectations*, ROE) que de "retour sur investissement" (*return on investment*, ROI). Convaincu, comme Alain Meignant, que l'on "ne peut mesurer économiquement le retour sur investissement de la seule formation". Le ROE serait donc plus adapté et plus réaliste à la formation. "L'évaluation de la formation en entreprise doit être partenariale. Elle doit impliquer les commanditaires (DG, DRH...), le

salarié (le mieux placé pour se prononcer sur sa satisfaction envers la formation qu'il a suivie), le responsable formation et le manager. Elle ne doit pas être une action isolée", rappelle Jonathan Pottiez.

### Les attentes des "acteurs de la performance"

L'évaluation en formation doit donc "inscrire dans un écosystème" où le dialogue et les échanges sont les maîtres mots. Une politique de formation de qualité (efficace et efficiente) suppose donc de bien identifier les attentes des différents acteurs de la performance de l'entreprise. "Il faut, donc, travailler en amont et en aval : en amont, définir les objectifs concrets de la formation, et en aval pouvoir mesurer si l'action de formation répond aux attentes arrêtées préalablement. C'est l'une des conditions de réussite de la mise en place d'une politique de formation de qualité", insiste

le directeur produit et innovation de Formaeva, dont l'ouvrage propose, outre "une vision managériale de l'évaluation de la formation", de nombreux outils, des référentiels de bonnes pratiques, ainsi qu'un guide de mise en œuvre d'un système d'évaluation impliquant les différents acteurs.

Selon Alain Meignant, ce livre est "une contribution au progrès du professionnalisme des métiers de la formation, et à la prise de conscience par les managers de l'importance de poser la question de l'évaluation de manière rigoureuse".

### ■ Knock Billy

1. Cette société créée en 2005 par François-Xavier Le Louarn accompagne aujourd'hui plus d'une centaine d'entreprises et d'organismes dans la mesure des effets des actions de formation qu'ils mettent en place. [www.formaeva.com](http://www.formaeva.com)
2. Auteur notamment de *Manager la formation* (éditions Liaisons). [www.alain-meignant.com](http://www.alain-meignant.com)

## Entretien avec Alain-Frédéric Fernandez, directeur du développement de Sydarta Web<sup>1</sup>

### "La fin de quarante-trois années de rendez-vous manqués"



En septembre 2004, quelques mois après la loi du 4 mai relative à la formation tout au long de la vie, votre livre<sup>2</sup> pronostiquait déjà l'échec du Dif. Sur quels éléments vous basiez-vous ?

L'échec du Dif était prévisible parce que, dès le départ, aucun financement dédié n'était prévu pour alimenter ce dispositif, sauf dans certaines branches professionnelles. Il paraissait donc évident que le Dif allait glisser sur le plan de formation.

### Ce qui ne sera pas le cas du compte personnel de formation...

Non, puisque l'Ani de décembre 2013 affecte une part de 0,2 % de la collecte spécifique de la collecte au seul CPF, ce qui représente d'ores et déjà 1,2 milliard d'euros qui peut se voir compléter par divers abondements en provenance, selon les situations, des entreprises, des salariés, de l'État, des Régions, des Fondgicif, de l'Agefiph, de Pôle emploi, des Opcva, du FPSPP, etc., et qu'en outre, l'accord stipule que le compte personnel de formation doit conduire à des formations certifiantes ou qualifiantes recensées par le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), ce qui n'était pas le cas du Dif.

### Michel Sapin s'était engagé à ce que ses services retranscrivent l'Ani de la façon la plus loyale possible. Retrouve-t-on cette promesse dans le projet de loi ?

Oui. De toute façon, le texte de cet Ani, le Medef l'a quasiment écrit sous la dictée du gouvernement. C'est normal dans la mesure où sur les 32 milliards de la formation professionnelle, les partenaires sociaux n'en gèrent que 13,1. Le surplus – soit plus de 18 milliards – provient

d'autres sources : de l'État, des Régions, de l'Europe, d'autres collectivités territoriales ou encore des ménages, sur lesquels il n'appartenait pas aux organisations patronales et syndicales de négocier et qui, fort logiquement, ne relevaient pas de l'Ani. C'est d'ailleurs pour cela qu'une concertation parallèle rassemblait les partenaires sociaux, mais aussi l'État et les Régions.

### Certains, toutefois, envisagent un échec du CPF par manque d'information des salariés.

Le projet de loi fait effectivement un cadeau empoisonné aux salariés en leur disant : "Vous avez tout pour réussir et si vous n'y parvenez pas, ce sera votre faute !" L'instauration du compte personnel devra effectivement s'accompagner d'une information complète pour les salariés et un effort de formation des entreprises en direction de leurs collaborateurs. Mais une telle ambition est réalisable : en 2006, la branche du sucre est parvenue à former tous ses salariés à la problématique de l'entretien professionnel. C'est donc possible, à condition que les entreprises comprennent que le CPF peut constituer un dispositif gagnant-gagnant pour elles et leurs collaborateurs.



## Financement de la formation : ce que la loi change

Avec la réforme, terminée la triple contribution des entreprises aux fonds de la formation qui variait en fonction de leurs tailles (« moins de dix salariés », « un à vingt salariés », « plus de vingt ») et les doubles versements aux organismes collecteurs (Opcas pour le plan de formation et la professionnalisation, Opacif pour le congé individuel de formation). À cela, la loi substitue désormais une contribution unique : 1 % de la masse salariale pour les entreprises de dix salariés et plus ; 0,55 % pour les moins de dix [1], et un financement direct d'actions de formation, notamment pour remplir ses obligations de formation à l'égard des salariés, le cas échéant dans le cadre du plan de formation [2].

### Opca collecteurs globaux de la contribution unique

Avec la disparition du "0,9 % plan de formation" pour les entreprises de plus de 300 salariés et la création du compte personnel de formation, une part de la contribution unique est désormais dévolue au financement de ce nouveau dispositif. Elle s'élève à 0,2 % de la masse salariale pour toutes les entreprises de plus de dix salariés.

De fait, la mission des Opca est modifiée, ceux-ci devenant tous collecteurs de la contribution au titre du congé individuel de formation, mais aussi Octa, récipiendaires de la taxe d'apprentissage, et donc collecteurs globaux des fonds de la formation. Des Opca dont les missions comprennent désormais la prise en charge des formations relevant du plan de formation des entreprises, du compte personnel de formation, de la période de professionnalisation ou de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE) à quoi s'ajoute un renforcement de leur mission de conseil auprès des entreprises, et de s'assurer de la qualité des formations dispensées. Les Opacif prennent en charge les formations relatives au Cif.

L'Opca gère paritairement les contributions et les distingue entre celles destinées au FPSPP, celles relatives au Cif, au CPF, aux actions de professionnalisation et au plan de formation. La section du plan de formation comprend quatre sous sections : "moins de 10 salariés", "10-49", "50-299" et "plus de 300". Les versements sont mutualisés dans chaque sous section, mais l'Opca peut affecter des versements des plus de 50 aux entreprises de moins de 50 salariés.

La répartition de la contribution pour les entreprises de plus de 50 salariés : 0,2 % pour le FPSPP ; 0,2 % pour le Cif, le reste pour la professionnalisation, le plan de formation et le CPF. Pour les moins de 50, la ventilation est de respectivement 0,15 %, 0,15%, et le reste pour les mêmes dispositifs.

Les sommes non affectées au Compte personnel de formation le 31 décembre de chaque année sont versées au FPSPP. Le fonds peut avec ces sommes contribuer au développement de la formation des salariés des TPE (moins de 10) et PME (10-299).

## **Les nouvelles missions du FPSPP**

Autre instance substantiellement transformée par la réforme, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) dont le champ est désormais élargi à la mise en œuvre du compte personnel de formation pour les demandeurs d'emploi, au soutien de l'effort des PME de moins de dix salariés à la formation de leurs collaborateurs ou en lui donnant des leviers pour agir sur l'ensemble des contrats en alternance et non plus sur les seuls contrats de professionnalisation.

[1] article 4

[2] art L. 6331-1 modifié du code du travail

Le 10 février 2014, par Benjamin d'Alguerre



## La nouvelle organisation des Opca face à la réforme

Des super Opca. Ou Opca supercollecteurs. Jean-Philippe Cépède, directeur du département Juridique-Observatoire à Centre Inffo a annoncé la couleur. « *Le rôle des organismes collecteurs va manifestement connaître de grandes mutations avec la réforme.* » L'occasion était donc toute trouvée pour définir les nouvelles missions des Opca avec les acteurs concernés. C'est ce qui a été fait à l'occasion d'une matinée d'information organisée par Centre Inffo le mardi 1er avril.

### La qualification : ligne bleue horizon de la formation pour les Opca

« *La loi impose explicitement un nouveau rôle à la formation professionnelle : celui de concourir à l'élévation d'un niveau de qualification. Cela entraîne un changement important au niveau des organismes collecteurs. Nous devons organiser le 1 % [1] avec, en tête, une ligne bleue horizon de fléchage de la formation professionnelle vers la qualification.* ». Pour Joel Ruiz, directeur général d'Agefos-PME, organisme collecteur interprofessionnel, cette dimension qualifiante de la formation est une petite révolution. En revanche, à Unifaf, on maîtrise un peu mieux le sujet. « *Un euro sur deux est consacré à la qualification dans notre Opca. Cela s'explique certainement par l'univers professionnel réglementé dans lequel nos adhérents évoluent* », précise Jean-Pierre Delfino, directeur général d'Unifaf, Opca de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale.

Autre point lié à l'apparition du compte personnel de formation : le critère de qualité de la formation. Avait été introduit lors des débats parlementaires un amendement dit « Jouanno » prévoyant un agrément des organismes de formation sur cette base. La commission mixte paritaire l'avait finalement écarté. Les parlementaires ont préféré confier une nouvelle mission aux Opca sur le contrôle de la qualité des formations qu'elle finance. « *Aujourd'hui, il serait difficile de dire quelle formation est qualitative ou non. Nous attendons de voir les critères établis afin de pouvoir nous organiser au mieux en interne* », ajoute Jean-Pierre Delfino.

La dernière conséquence, et non des moindres, concerne inévitablement l'information que doivent délivrer les Opca auprès des entreprises adhérentes. Joel Ruiz ne cache pas que cela va représenter une grande charge de travail pour les organismes. « *Il va falloir répondre aux nombreux questionnements des salariés et des entrepreneurs, notamment sur la transmutation du DIF vers le CPF. Ce dernier ne sera éligible que pour certaines formations sur le critère de la qualification. Certains salariés vont se demander pourquoi il n'est plus possible à partir du 1er janvier de faire certaines formations qui étaient auparavant éligibles au titre du DIF.* » Un suivi intensif qui doit s'organiser au sein des Opca pour accompagner de manière dynamique le changement.

[1] Les entreprises de plus de dix salariés devront verser à leur Opca une contribution à hauteur de 1 % de la masse salariale brute.

Le 2 avril 2014, par Célia Coste

## Réforme : vers une extension du métier des Opcas ?

Après Paris et avant Bordeaux le 24 juin prochain, c'est Lyon qui accueillait, ce 27 mai, l'un des rendez-vous d'actualité de Centre Inffo consacré au nouveau cadre juridique de la formation né de la réforme. Nouvelles obligations, nouveaux mécanismes, nouveau paradigme.

Alors que les décrets d'application de la loi du 5 mars 2014 se font attendre, entreprises et Opcas se préparent à modifier leurs pratiques de dépenses (pour les premières) et de services (pour les secondes) afin d'être en conformité avec le « *nouveau paradigme* » induit par la réforme de la formation professionnelle. « *Revenir à l'esprit de 1971* », c'était l'ambition de François Hollande en proposant ce projet de réforme qui ambitionne de substituer, pour les employeurs, de former à l'obligation de dépenser tout en individualisant les démarches-formation par le biais des nouveaux outils que sont le compte personnel de formation (CPF), l'entretien individuel ou le conseil en évolution professionnel.

Le choc de simplification dont la formation professionnelle avait besoin ? Pas sûr, surtout dans un contexte économique dégradé et alors que les Opcas commencent seulement à trouver leur rythme de croisière après les mouvements de fusions-rapprochements issus de la précédente réforme de 2009, concrétisés depuis janvier 2012, et qui ont vu le périmètre des organismes collecteurs changer. C'est le cas pour Unifformation, Opcas de l'économie sociale, qui s'est ouvert aux champs de la protection sociale et de l'habitat social. C'est le cas, aussi, d'Opcalia, l'un des deux Opcas interprofessionnels qui, au lendemain du mercato, a dû développer en son sein une « *culture de branches* » qui lui était alors inconnue. « *Un esprit assez différent de ce que nous connaissions* » expliquait Isabelle Vray-Echinard, directrice d'Opcalia Rhône-Alpes qui, depuis trois ans et insécurité économique aidant, voit la dépense formation des entreprises diminuer pour s'aligner sur le 0,9% que la réforme a fait disparaître, notamment dans les structures de plus de 300 salariés... celles-là même que la nouvelle donne en matière de collecte dispense justement de toute contribution mutualisée au plan de formation. « *Au vu de la situation économique défavorable, je suis assez inquiète quant au comportement des entreprises. Prendront-elles leurs responsabilités en choisissant de négocier une part conventionnelle en sus de ce qu'il reste de l'obligation légale ?* » Sur ce point, les négociations de branches seront décisives, particulièrement pour la branche rhodanienne d'Opcalia dont 80% des ressources provient de l'extra-légal. « *Les résultats de ces accords auront au moins autant d'impact que les décrets de la loi* » jugeait Jean-Philippe Cépède, directeur juridique de Centre Inffo.

### La qualité de l'offre de services

Au sein d'Unifformation, on s'inquiète moins de ces questions de parts conventionnelles car, au sein des vingt-et-unes branches que compte l'Opcas, de nombreux accords portant sur des contributions supérieures à l'obligation légale ont déjà été signés en ce sens pour s'adapter aux besoins particuliers des entreprises du secteur, à 80% des structures de moins de dix salariés où les profils particuliers (saisonniers, temps partiels, inadaptation partielle, etc.) sont nombreux. Mais dans cette typologie, c'est davantage le besoin de développer des garanties collectives élevées en termes de qualifications et de sécurisation des parcours qui s'impose. « *Nos entreprises adhérentes nous attendent sur la qualité de l'offre de services que nous allons déployer à leurs côtés, particulièrement en matière de ressources humaines, d'entretiens professionnels ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* » soulignait Delphine Zurro, déléguée interrégionale de l'Opcas pour le Rhône-Alpes et l'Auvergne.



## Opca "Multi-cibles"

Cependant, au-delà de la tuyauterie financière des fonds mutualisés de la formation, la réforme induit surtout un changement de métier au sein des Opca. Hier collecteurs-répartiteurs, et demain, conseillers formation pour les entreprises – la plupart le font déjà – mais aussi, pour certains, collecteurs de la taxe d'apprentissage (Octa), des fonds du congé individuel de formation (Opacif), conseillers en évolution professionnelle pour les salariés, facilitateurs de formation auprès des OF et des entreprises, observateurs des besoins en compétences dans les territoires et financeurs du CPF. « *L'interlocuteur de l'Opca, avant, c'était l'entreprise. Aujourd'hui, nous sommes multi-cibles* » a estimé Isabelle Vray-Echinard. Un changement de nature avec lequel il va falloir composer. « *Si un salarié vient me solliciter pour une demande de CPF hors temps de travail, je vois mal accepter à l'insu de son employeur...* »

« *En réalité, il n'y a pas de réel choc de simplification dans cette réforme, sauf pour les entreprises qui n'auront désormais qu'une seule contribution à verser* » expliquait Jean-Philippe Cépède, « *la loi du 5 mars dépasse les seules problématiques de la contribution mutualisée et de l'imputabilité des formations. C'est un véritable changement de mode d'emploi* ».

Le 28 mai 2014, par Benjamin d'Alguerre



## Une réforme accueillie dans les entreprises avec méfiance... ou indifférence (étude 2014 Cimes)

C'est partagés entre méfiance et indifférence que salariés, directions des ressources humaines et services formation ont accueilli la récente réforme de la formation, à en croire l'étude 2014 sur la formation professionnelle en France, réalisée par le cabinet Cimes [1].

Indifférence, d'une part, parce qu'à 45 %, les sondés avouent n'avoir aucun avis sur la réforme en vigueur depuis le 6 mars dernier. Méfiance, lorsque 26 % jugent que ses principes sont bons, mais qu'elle aura surtout pour conséquence de complexifier le système. A contrario, ils ne sont que 10 % à la considérer comme une évolution « majeure et positive ».

### Le secteur de la santé en proie au doute

Pourtant, à en croire le panel interrogé, la formation demeure un sujet important dans l'entreprise. 70 % des répondants la jugent toujours « importante », voire « stratégique et essentielle ». Encore faut-il nuancer car, en grande partie, les plus enthousiastes vis-à-vis de la formation demeurent les directions RH et les services formation eux-mêmes alors que les « clients internes » (salariés) restent plus dubitatifs (46 % jugent le sujet « important », mais seuls 16 % l'estiment « stratégique et essentiel »). La taille y fait, également, puisque c'est dans les structures de plus de 3 000 salariés que les résultats les plus positifs sont enregistrés, là où, dans celles de moins de 500 collaborateurs, l'importance de la formation est davantage relativisée. Par secteur, ce sont surtout les domaines de la banque, de l'assurance, des transports, de l'industrie, de l'énergie et du BTP qui voient d'un bon œil les actions de formation. En revanche, c'est au sein du secteur de la santé que la formation a la moins bonne presse, celle-ci étant jugée « secondaire » à 46 %. « Cela s'explique par la situation d'un secteur en crise qui a vu, en son sein, de nombreux PSE [2] l'an passé ainsi que la disparition d'un grand nombre de postes de visiteurs médicaux suite aux restructurations des laboratoires », explique Bertrand Milas, directeur commercial de Cimes, pour justifier la piètre vision qu'ont les professionnels du domaine sanitaire du bénéfice de la formation continue.

### Les responsables formation plus pessimistes que la moyenne

Pour l'heure, cependant, et en attendant les décrets qui devraient clarifier la loi du 5 mars 2013, les entreprises restent dans le flou concernant les impacts de la réforme. Ainsi, 44 % des clients internes estiment que la réforme « ne changera rien » à la stratégie des entreprises (qui reste, à 80 %, le développement des compétences des salariés). Plus révélateur encore, 57 % des responsables formation partagent cet avis et 16 % d'entre eux pensent même qu'elle va dégrader l'importance de la formation au sein des entreprises. De loin, ce sont eux les plus pessimistes, bien avant les services RH (8 %) et les salariés (3 %). Là encore, le secteur de la santé reste le plus indifférent à la nouvelle donne puisque qu'à 52 %, on pense que la réforme ne changera rien, voire qu'elle pourrait nuire à la motivation des collaborateurs ou à la transformation des entreprises, là encore, dans un contexte dégradé.

### Le CPF peu convaincant

Quant à l'évolution du Dif vers le CPF [3], elle n'est accueillie que par des haussements d'épaule. Pour 36 % des sondés, le passage du droit individuel au compte personnel ne « changera rien » et 35 % avouent



ne pas avoir d'avis sur la question. Mais 15 % estiment que sa conséquence sera la diminution du nombre de formations cofinancées par l'entreprise et 14 % jugent que la réforme va surtout servir à orienter davantage les fonds vers les demandeurs d'emploi. 34 % des responsables formation partagent cet avis, contre 9 % des salariés. Quant à l'entretien professionnel, il suscite le désintérêt dans des proportions assez proches. En revanche, avec le recul – ressenti – des fonds de la formation, les sondés considèrent que le *blended-learning* constitue la réponse la plus adaptée aux besoins en développement des compétences. Quant aux Mooc [4], apparus pour la première fois dans une étude Cimes, ils recueillent l'avis favorable de 29 % des répondants.

« Tous les acteurs ont noté des baisses de budget sur l'année 2013 et ne s'attendent pas à une amélioration dans les années à venir », indique Bertrand Milas qui voit également le pessimisme ambiant comme un « effet de la réforme » qui pourrait bien changer lorsque les contours de celle-ci seront connus après publication des décrets. Une constante ressort cependant de l'étude : le modèle temporel de l'offre de formation a vécu et rares sont ceux qui, aujourd'hui, acceptent de passer plusieurs jours d'affilée dans une salle de cours. L'attente générale tend vers des formations plus courtes, mais plus fréquentes. De quoi interroger l'offre de formation existante sur le marché.

[1] Étude menée en mars 2014 auprès de 632 répondants, avec une certaine sur-représentation des cadres.

[2] Plans de sauvegarde de l'emploi.

[3] Compte personnel de formation.

[4] Massive Open Online Course.

Le 10 avril 2014, par Benjamin d'Alguerre



## Une réforme qui permettra de mettre la formation professionnelle au cœur des stratégies ressources humaines (Tatiana Meunier-Audap, Groupement des acteurs et responsables de formation)

Le troisième débat de la matinée d'actualité du 1er avril organisé par Centre Inffo était consacré au thème « Le passage du Dif au compte personnel de formation, l'entretien professionnel et l'obligation de formation. Quelles conséquences dans l'élaboration du plan de formation ? » L'occasion d'aborder avec Céline Chevalier, responsable formation du groupe de transport Transdev et Tatiana Meunier-Audap, la responsable des politiques de financement de l'alternance, de la professionnalisation et de l'insertion du groupe La Poste, comment leurs entreprises respectives abordent très concrètement les évolutions induites par ces réformes.

*« C'est la première fois qu'un texte de loi ayant trait à la formation professionnelle aborde la question de l'apprentissage à travers la réforme de la taxe d'apprentissage. Autre évolution majeure, cette réforme fait le lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle va inciter les entreprises à se poser la question de la formation mais aussi de l'évolution professionnelle ou de l'évolution salariale du bénéficiaire d'une formation qualifiante »,* explique Tatiana Meunier-Audap qui est également vice-présidente du Garf, le Groupement des acteurs et responsables de formation.

Des évolutions majeures qui se prolongeront à travers la mise en place du compte personnel de formation, qui va permettre de faire entrer dans les entreprises l'individualisation des parcours de formation, au même titre que l'entretien professionnel. *« Dès aujourd'hui il faut faire des diagnostics sur les bases des critères de l'entretien professionnel en se posant les bonnes questions comme par exemple : Est ce que tout l'effectif a eu accès à une formation qualifiante ou certifiante ? Ces démarches vont induire de se rapprocher des autres services ressources humaines »,* poursuit-elle.

Une approche enthousiaste dans laquelle se reconnaît Céline Chevalier, sachant que Transdev compte 38 000 salariés et consacre près de 3 % de sa masse salariale à la formation professionnelle, sur des thématiques liées notamment à la sécurité pour ses chauffeurs. *« Nous sommes obligés de maintenir un budget formation conséquent, c'est une des conditions du développement de notre entreprise, la réforme n'aura donc pas d'impact sur le plan financier. Par ailleurs, nous avons l'habitude de mixer les différents dispositifs notamment le Dif avec la période de professionnalisation, ce n'est pas une nouveauté pour nous. En revanche, le CPF fera le lien entre les besoins du collaborateur et ceux de l'entreprise, ça permettra de mettre en évidence l'intérêt du plan de formation auprès des partenaires sociaux. A l'échelle des branches en généralisant le principe de formation qualifiante, il est fort probable que cela incite les partenaires sociaux à développer aussi les certificats de qualification professionnelle et les certificats de qualification professionnelle interbranche »,* explique pour sa part Céline Chevalier, en soulignant que ça ne manquera pas de renforcer le poids et le rôle de la formation professionnelle et de ses acteurs à cette échelle aussi.

Le 2 avril 2014, par Cédric Morin



## Questions à Michel Clézio, président de la Fédération nationale des Urof

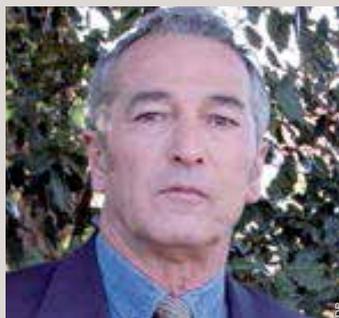
*“Nous devons évaluer en permanence ce qu’apporte la formation”*

### Comment vous positionnez-vous, dans la nouvelle architecture du système de formation ?

En tant qu’opérateurs publics de formation, nous sommes l’un des rouages d’un ensemble : entreprises, partenaires sociaux, Opcas. Notre impératif est de faire entendre la nécessité de promouvoir et d’amplifier les actions de formation et d’accompagnement à destination des publics les plus éloignés de l’emploi, des hommes et des femmes qui se sont retrouvés hors du champ du monde du travail où de celles et ceux qui souhaitent évoluer dans leurs savoirs. Il est nécessaire d’évaluer en permanence ce qu’apporte la formation à l’entreprise. Mais cette évaluation dynamique, qui se rapproche des principes de la GPEC, doit être avant tout partagée par les partenaires sociaux, les IRP et l’employeur. Du degré de leur implication dépendra le dynamisme de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle.

### Comment proposer des offres qui garantissent une réinsertion ?

Il faut distinguer deux plans. Le premier est celui des politiques publiques, dont le pilotage a été réaffirmé dans la loi comme étant régional. L’autre concerne les formations qui s’inscriront, notamment, dans le cadre du compte personnel de formation. S’agissant des personnes rencontrant des difficultés particulières, notamment en situation d’illettrisme ou sans qualification, notre offre doit s’articuler avec les schémas régionaux de formation. En tant qu’opérateurs de services publics, nous devons faire en sorte qu’elle puisse évoluer de façon à accueillir les deux types de personnes orientées (demandeurs d’emploi dans le cadre du schéma régional des formations, salariés dans le cadre des formations éligibles au titre du CPF). Il ne serait pas très sain de continuer à fonctionner comme jusqu’à présent, en distinguant, pour le service public, une offre particulière extrêmement contrôlée, réglementée, avec des cahiers des charges très lourds, et, à côté, une offre



qui s’adresserait à des personnes à titre individuel. À mon sens, on doit aller vers une articulation entre l’effort des pouvoirs publics en matière de formation et d’emploi et l’effort partagé des partenaires sociaux à travers la collecte, pour qu’il n’y ait pas des offres complètement cloisonnées, comme dans un sous-marin !

### Cette réglementation, vous la ressentez comme un poids ?

Dans le cadre des politiques publiques de l’emploi et de la formation, on fait peser sur nous énormément d’obligations d’efficience, de contrôles, etc. Dans le cadre de ces politiques publiques, les exigences très fortes existent déjà. C’est peut-être sur les autres champs qu’il y a besoin de travailler à la qualité de l’offre de formation, à son évaluation. Nous devons tous, si nous saisissons bien la philosophie de cet accord voulu par les partenaires sociaux et transcrit par le législateur, travailler de concert : ceci est aussi vrai pour les partenaires sociaux, les Régions, que pour le service public de l’orientation.

Ce qui est intéressant, dans cette nouvelle loi, c’est sa philosophie systémique. Elle ne raisonne pas en termes d’architectures institutionnelles qui voisinent les unes avec les autres, mais plutôt en termes d’articulation des acteurs entre eux. C’est toute sa vertu, y compris pour les salariés.

■ Propos recueillis par Knock Billy

## Avec “Best-OF”, Opcalia met en relation ses adhérents avec les prestataires de formation

“C’est à l’occasion d’une étude auprès de nos adhérents, en 2007, que nous avons pleinement mesuré le manque de visibilité de l’offre de formation”, a rappelé Olivier Gauvin, directeur Pôle territoires et petites entreprise d’Opcalia Île-de-France, lors de la matinée du 13 mars organisée par Centre Inffo.

C’est ainsi que l’Opca a développé le service “Best-OF”, qui référence et met en relation l’offre et la demande. Il s’agit d’une plateforme sur laquelle les prestataires “qui répondent aux critères” sont mis en contact de manière électronique avec l’entreprise adhérente. Laquelle devra évaluer la formation une fois l’action réalisée, en la notant de 1 à 5, “ce qui permet aux autres entreprises adhérentes de faire ensuite leur choix”. Le site sert également à envoyer des appels d’offres pour tout type d’entreprises, et permet des achats de formation groupés.

“C’est la réponse pédagogique qui compte en premier lieu, a assuré Olivier Gauvin. Ensuite, nous regardons si l’organisme de formation est bien structuré. Et il y a les normes : à réponse équivalente, nous allons privilégier un organisme de formation qui est dans une démarche de qualité.”

Opérationnel depuis février 2010, le site comporte une entrée pour les organismes de formation, qui sont référencés instantanément, et une entrée pour les entreprises adhérentes avec lesquelles les prestataires peuvent être en relation directe. Ce référencement gratuit est accompagné d’une charte stipulant, notamment, que chaque organisme sera évalué. Les conditions d’inscription font par ailleurs obligation aux prestataires de répondre aux demandes des entreprises dans un délai de dix jours ouvrés maximum. Pour les entreprises, cette plateforme constitue un “espace de capitalisation de bonnes pratiques”.

Lors de son lancement, Philippe Huguenin-Génie, directeur d’Opcalia Île-de-France, avait affirmé : “Nous avons créé ce service unique dans le monde des Opca afin de répondre à la demande récurrente des entreprises d’être accompagnées dans le choix de leurs formations et des prestataires qui les proposent. Chaque entreprise utilisatrice apporte sa contribution pour relever le challenge de la qualité de la formation.” Ainsi, “nous donnons les moyens aux entreprises franciliennes de sécuriser leurs achats de formation – et de gagner du temps”.

Le 1er avril 2012, par Sandrine Guédon



## Repères bibliographiques



# Repères bibliographiques

## 1. LE MARCHÉ DE LA FORMATION

### 1.1 Prospectives sur les métiers et compétences

#### Rapport : les métiers en 2022

Julie Argouarc'h, Cécile Jolly, Frédéric Lainé

Commissariat général à la stratégie et à la prospective ; Dares, 1<sup>er</sup> juillet 2014, 68 p.

[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cgsp\\_dares\\_les\\_metiers\\_en\\_2022\\_01072014.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cgsp_dares_les_metiers_en_2022_01072014.pdf)

#### La révolution des métiers - Nouveaux métiers, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?

EY ; LinkedIn, avril 2014, 52 p.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revolution-des-metiers/\\$FILE/EY-revolution-des-metiers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revolution-des-metiers/$FILE/EY-revolution-des-metiers.pdf)

#### Enquête « Besoins en main-d'œuvre » 2014

Pôle emploi ; Credoc, avril 2014, 73 p.

[http://bmo.pole-emploi.org/files\\_dl/2014/O\\_France2014\\_final.pdf](http://bmo.pole-emploi.org/files_dl/2014/O_France2014_final.pdf)

#### Enquête « Besoins en main-d'œuvre »: Une amélioration des perspectives d'embauche pour 2014 (synthèse)

Guillaume Blache, David Buchner, Adeline Dembo

Direction des Statistiques, des Etudes et de l'Evaluation ; Credoc, avril 2014, 12 p.

[http://bmo.pole-emploi.org/files\\_dl/2014/n%C2%B0%201%20E&S%20-final.pdf](http://bmo.pole-emploi.org/files_dl/2014/n%C2%B0%201%20E&S%20-final.pdf)

#### Les voies de la reprise : trois scénarios pour les compétences et le marché du travail à l'horizon 2025 (note d'information)

Cedefop, juin 2013, 4 p.

<http://www.cedefop.europa.eu/download-manager.aspx?id=21578&lang=fr&type=publication>

#### Les métiers en 2020 : progression et féminisation des emplois les plus qualifiés ; dynamisme des métiers d'aide et de soins aux personnes

Frédéric Lainé, Laure Omalek

*Dares Analyses*, n° 22, mars 2012, 16 p.

<http://www.strategie.gouv.fr/system/files/lesmetiers2020.pdf>

#### L'enjeu des compétences en Europe

Note d'information du Cedefop, mars 2012, 4 p.

[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9068\\_fr.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9068_fr.pdf)

#### Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030 (rapport)

Baptiste Boitier, Arnaud Fougeyrollas, Cécile Jolly... [et al]

Centre d'analyse stratégique, janvier 2012, 210 p. (Rapports & études)

<http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-les-secteurs-de-la-nouvelle-croissance-une-projection-lhorizon-2030>

#### Les secteurs de la nouvelle croissance: une projection à l'horizon 2030 (synthèse)

Baptiste Boitier, Arnaud Fougeyrollas, Cécile Jolly... [et al]

Note de synthèse du Centre d'analyse stratégique, n° 259, janvier 2012, 16 p.

Synthèse : <http://www.strategie.gouv.fr/content/les-secteurs-de-la-nouvelle-croissance-une-projection-lhorizon-2030-note-de-synthese-259-jan>

#### Les secteurs créateurs d'emploi à moyen terme

Maxime Liègey, Cécile Jolly

Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique, n° 258, janvier 2012, 12 p.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/les-secteurs-createurs-demplois-moyen-terme-note-danalyse-258-janvier-2012>



## 1.2 Chiffres clés

### La formation professionnelle en France (infographie)

Baromètre Cegos 2014

<http://www.cegos.biz/infographie-enquete-2014-cegos.jpg>

### Rapport d'information sur l'évaluation de l'adéquation entre l'offre et les besoins de formation professionnelle

Jeanine Dubié, Pierre Morange ; Assemblée nationale

Paris: Assemblée nationale, 2014, 175 p.

<http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i1728.asp>

Regards sur l'éducation 2014 : les indicateurs de l'OCDE

OCDE, septembre 2014, 594 p.

<http://www.oecd.org/edu/Regards-sur-l%27education-2014.pdf>

### Inadéquation des compétences: les dessous du problème

Note d'information du Cedefop, mars 2014, 4 p.

<http://www.cedefop.europa.eu/download-manager.aspx?id=22541&lang=fr&type=publication>

### 32 milliards pour la formation continue et l'apprentissage en 2011

Claire Padych, Benjamin d'Alguerre, Aurélie Gerlach

L'Inffo Formation, n° 843, 1<sup>er</sup>-15 novembre 2013, pp. 6-7

### Annexe au projet de loi de finances pour 2014 : formation professionnelle

Ministère des Finances et des comptes publics

Paris: Ministère des finances et des comptes publics, octobre 2013, 199 p.

[http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique/files/farandole/ressources/2014/pap/pdf/jaunes/jaune2014\\_formation\\_professionnelle.pdf](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/farandole/ressources/2014/pap/pdf/jaunes/jaune2014_formation_professionnelle.pdf)

### Les prestataires de formation continue en 2011 – Le secteur de la formation continue à croître

sur fond d'activité économique ralentie

Dares Analyses n° 062, octobre 2013, 8 p.

<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/publications-dares,98/dares-analyses-dares-indicateurs,102/2013-062-les-prestataires-de,16938.html>

## 1.3 Les grandes tendances

### Formation : les quatre tendances de 2015

Laurence Estival

L'Express.fr, 22 septembre 2014

[http://www.lexpress.fr/emploi/formation/formation-les-quatre-tendances-de-2015\\_1576270.html](http://www.lexpress.fr/emploi/formation/formation-les-quatre-tendances-de-2015_1576270.html)

### Le TOP 10 des tendances formation en 2014

Demos, 27 août 2014

<http://www.myrhline.com/actualite-rh/le-top-10-des-tendances-formation-en-2014.html>

### Formation continue : les tendances 2014

Christina Gierse

Formaguide.com, consulté en juin 2014

<http://www.formaguide.com/mieux-acheter/formation-continue-les-tendances-2014->

### E-learning : quelles perspectives pour 2014 ?

Élodie Lestonat

Thotcursus, 7 avril 2014

<http://cursus.edu/article/21781/learning-queelles-perspectives-pour-2014/#.VEEKshaO6AI>

### Formation continue : les tendances des catalogues 2014

Laurence Estival

L'Express.fr, 21 mars 2014

[http://www.lexpress.fr/emploi/formation/formation-continue-les-tendances-des-catalogues-2014\\_1501723.html](http://www.lexpress.fr/emploi/formation/formation-continue-les-tendances-des-catalogues-2014_1501723.html)

« Les mutations du marché du travail entraînent un fort besoin en formation » (Joël Ruiz)

Nicolas Deguerry

*Le Quotidien de la formation*, 2 octobre 2013

**Planète PME 2012 : l'accès à la formation dans les PME a connu une légère amélioration depuis dix ans**

Philippe Grandin

*Le Quotidien de la formation*, 29 juin 2012

## 2. POLITIQUE DE FORMATION DES ENTREPRISES : RAPPORTS ET ÉTUDES

**Le financement de la formation continue par les entreprises : exploitation des déclarations fiscales 24-83 - Année 2011**

Céreq, 2014

<http://www.cereq.fr/index.php/sous-themes/Enquetes-FC/Le-financement-de-la-formation-par-les-entreprises-24-83>

**Les freins à la formation vus par les salariés**

Bref Céreq, n°323, octobre 2014, 4 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/12587/100845/file/Bref323.pdf>

**Quand la formation continue : repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés**

Marion Lambert, Isabelle Marion-Vernoux

Marseille : CEREQ, mai 2014. 111 p.

[http://www.cereq.fr/index.php/content/download/10636/89176/file/QuandLaFormationContinue\\_2014.pdf](http://www.cereq.fr/index.php/content/download/10636/89176/file/QuandLaFormationContinue_2014.pdf)

**La formation professionnelle en France – Baromètre Cegos 2014**

Cegos, avril 2014

<http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/barometre-formation-2014.aspx>

**Enquête Salariés : que pensez-vous de la formation dans votre entreprise ?**

Demos, 2013, 5 p.

**Enquête Responsables Formations : quelles sont vos pratiques en 2013 ?**

Demos, 2013, 5 p.

**16<sup>ème</sup> enquête annuelle FFP. Etude 2012 – Bilans et perspectives**

Observatoire économique de la FFP, 6 novembre 2013, 32 p.

<http://www.ffp.org/doc-811-observatoire-economique-reaacute-sultats-de-l-enquecirc-te-2012.html>

**22<sup>ème</sup> baromètre Agefos PME. Perspectives 2014 – 1er semestre. Emploi et formation dans les PME**

Observatoires Agefos PME, octobre 2013, 35 p.

[http://www.agefos-pme.com/fileadmin/user\\_upload/10-Master/50-Nous-connaître/pdf/Presentation\\_Perspectives2014\\_AGEFOS\\_PME.pdf](http://www.agefos-pme.com/fileadmin/user_upload/10-Master/50-Nous-connaître/pdf/Presentation_Perspectives2014_AGEFOS_PME.pdf)

**Variété des politiques de formation continue dans les petites entreprises**

Bref Céreq, n°310, mai 2013, 4 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/7791/70587/file/b310.pdf>

**20<sup>ème</sup> enquête sur les besoins en emplois et en formations dans la logistique**

AFT-IFTIM, mai 2014

[http://www.aft-iftim.com/uploads/tx\\_obladytables/18eme\\_Enquete\\_sur\\_les\\_besoins.pdf](http://www.aft-iftim.com/uploads/tx_obladytables/18eme_Enquete_sur_les_besoins.pdf)

## 3. ACHAT DE FORMATION : ENJEUX ET STRATÉGIES

**Vente et réalisation d'une action de formation - Chapitre 26, pp. 241-296**

In : Les fiches pratiques de la formation continue 2014 - Livre 2

Centre Inffo

Saint-Denis-La Plaine : Centre Inffo, 2014, livre 1 (674 p.) + livre 2 (810 p.)

**Le GARF, au coeur des mutations de la fonction formation**

E-learning letter, 15 septembre 2014

Interview d'Alexis Hluszko

[http://www.e-learning-letter.com/info\\_article/m/754/le-garf-au-coeur-des-mutations-de-la-fonction-formation.html](http://www.e-learning-letter.com/info_article/m/754/le-garf-au-coeur-des-mutations-de-la-fonction-formation.html)



#### **Faut-il inciter les entreprises à externaliser la formation ?**

Célia Coste

*L'Inffo Formation*, n°857, 1er-14 juin 2014, p. 13

#### **Les entreprises réduisent leur budget formation**

In : Dicoguide de la formation 2013

L'Étudiant

Paris : *L'Étudiant*, 2013, pp. 12-13

#### **Le plan de formation**

In : Dicoguide de la formation 2013

L'Étudiant

Paris : *L'Étudiant*, 2013, pp. 24-25

#### **Plan de formation dans les entreprises: de la formalité à l'outil stratégique (étude et synthèse)**

Cabinet Sémaphores ; Commissariat général à la stratégie et à la prospective, juin 2013

<http://www.strategie.gouv.fr/system/files/lessentiel-plan-de-formation.pdf>

[http://www.strategie.gouv.fr/system/files/rapport\\_final\\_etude\\_plan\\_de\\_formation\\_19\\_juin\\_avec\\_annexes\\_relu.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/system/files/rapport_final_etude_plan_de_formation_19_juin_avec_annexes_relu.pdf)

#### **De plus en plus d'entreprises externalisent la gestion de la formation de leurs salariés - Dossier**

Knock Billy

*L'Inffo Formation*, n° 808, 16-31 mars 2012, pp. 20-21

#### **Achat de formation : étapes et procédure**

Maryline Gesbert

Centre Inffo – site Pratiques de la formation, 2011

<http://www.pratiques-de-la-formation.fr/Achat-de-formation-etapes-et,280.html>

#### **Acheter et évaluer une prestation de formation : kits méthodologiques**

Opcalia Ile-de-france

<http://www.opcalia.com/nc/telecharger/category/kits-methodologiques/page/1/>

## **4. RÔLE DES OPCA EN MATIÈRE D'ACHAT DE FORMATION**

#### **Avec « Best of », Opcalia met en relation ses adhérents avec les prestataires de formation**

Sandrine Guédon

*Le Quotidien de la formation*, 1<sup>er</sup> avril 2012

#### **Optimiser la commande de formation - Dossier**

Nadia Bruneau

*Actualité de la formation permanente*, n° 219, mars- avril 2009, 58 p.

#### **Contient**

**Réflexions sur le rôle d'un Opcal dans la labellisation des organismes de formation (Agefos-pme)**

Laurence Carlinet, Olivia Da Silva

**Fongecif Ile-de-France et offre de formation: une démarche partenariale**

Myriam Puyravau

**Opcalia : une offre de formation « bien ficelée »**

Alexandra Feuillet, Coryse Tetrel

## **5. EVALUATION DES FORMATIONS**

#### **L'évaluation, pour prouver l'intérêt d'investir en formation**

Knock Billy

*L'Inffo Formation*, n° 861, 1<sup>er</sup>-14 septembre 2014, p. 24-26

#### **Évaluer la formation professionnelle**

Marc Ferracci

Paris : Presses de Sciences Po, 2013, 118 p.

**Tous les pays ont besoin de développer une culture de l'évaluation de la formation professionnelle qui permette d'avancer ! (Sandra Enlart, CNEFP)**

Knock Billy

*Le Quotidien de la formation*, 10 octobre 2013

**Les pratiques d'évaluation des formations des entreprises françaises en 2011 : synthèse d'étude**

Formaeva

Lille : Formaeva, août 2011, 24 p.

<http://www.formaeva.com/files/documents/ressources/synthese-etude-formaeva-2011.pdf>

## 6. QUALITÉ EN FORMATION PROFESSIONNELLE

**S'approprier les nouvelles normes de la formation : enjeux, outils et usages (dossier documentaire)**

Laura Tedesco, Xavier Vonkorad

Centre Inffo, 2013, 37 p.

<http://ressources-de-la-formation.fr/S-approprier-les-outils-de-la.html>

**Trois normes "formation" relèvent le défi de la lisibilité**

Knock Billy, Claire Padych

*L'Inffo Formation*, n° 833, 1-15 mars 2013, pp. 15-18

### Loi-formation

<http://www.loi-formation.fr/>

Ce site rassemble tous les textes officiels relatifs à la réforme de la formation professionnelle de 2014 : exposé des motifs, loi, décrets... Il est notamment complété par une sélection d'articles d'actualité du *Quotidien de la formation*, les principaux rapports publiés depuis 2009 et un accès aux accords nationaux interprofessionnels négociés depuis 2008.

## 7. RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

**Réforme de la formation professionnelle, loi du 5 mars 2014 : présentation des décrets d'application.**

**Matinée d'actualité, 13 octobre 2014**

Chantal Deslandes

Centre Inffo, octobre 2014, 43 p.

<http://ressources-de-la-formation.fr/Dossier-documentaire-Reforme-de-la.html>

**La réforme ne devrait pas avoir d'impact négatif sur les investissements en formation professionnelle (enquête ADP)**

Cédric Morin

*Le Quotidien de la formation*, 1<sup>er</sup> juillet 2014

**Culture ou Compte Personnel de Formation ?**

Didier Cozin

Les Echos.fr, 5 mai 2014

<http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-96030-culture-ou-compte-personnel-de-formation-1007637.php>

**Les organismes de formation à l'épreuve de la réforme (vidéo de la conférence)**

Opcalia, avril 2014

<http://www.opcalia-events.com/events/organismes-formation-reforme/>

**Réforme de la formation professionnelle : vers un nouveau pacte de responsabilité ?**

Laurent Amice

JDN, 10 mars 2014

<http://www.journaldunet.com/management/expert/56772/reforme-de-la-formation-professionnelle---vers-un-nouveau-pacte-de-responsabilite.shtml>



**Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale**

*Journal officiel*, n° 0055, 6 mars 2014

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=?cidTexte=JORFTEXT000028683576&dateTexte&oldAction=dernierJO&categorieLien=id>

**Réforme de la formation professionnelle : dossier**

*Débat Formation*, février-mars 2014, pp. 4-13

**Contient**

« Tous responsables devant la compétitivité et l'emploi »

Chantal Attané

**Réforme de la formation professionnelle: Adopter l'esprit d'investissement**

Chantal Attané, Valérie Grasset-Morel, Philippe Tranchart

**Le compte personnel de formation : usages, finalités et faisabilité. Colloque à l'Assemblée nationale, 16 octobre 2013**

Chantal Deslandes

Centre Inffo, 2013, 29 p.

<http://ressources-de-la-formation.fr/Le-compte-personnel-de-formation.html>



*Nouvelle réforme de la formation, soyez opérationnel*  
avec les Fiches pratiques de la formation continue  
le guide de référence et son site Internet



**Tout le droit de la formation traité  
par nos experts juridiques**

- indispensable pour maîtriser la complexité des dispositifs de formation
- actualisé en permanence pour tout savoir des évolutions réglementaires
- opérationnel pour sécuriser les démarches à chacune des étapes-clés
- interactif avec l'assistance juridique pour poser une question inhérente aux Fiches pratiques



**L'offre complète  
Édition 2015**

**289 € HT**  
les 2 volumes + internet\*  
+ site mobile

\* + tva en vigueur, conditions particulières Corse, DROM (Guadeloupe, Martinique, La Réunion) assujetti, Autres DROM (Guyane, Mayotte) assujetti,

Publicité Centre

Pour commander et connaître toutes nos offres <http://boutique.centre-info.fr>

# CALENDRIER DES SESSIONS DE FORMATION 2015 - CENTRE INFFO

Thèmes	Dates
<b>MAÎTRISER L'ENVIRONNEMENT ET LE DROIT DE LA FORMATION</b>	
Panorama du droit de la formation professionnelle continue : acteurs et mesures	7 au 9 janvier ; 25 au 27 mars ; 20 au 22 mai ; 30 juin au 2 juillet ; 12 au 14 octobre ; 9 au 11 décembre
Utiliser la formation au service du développement territorial	1 <sup>er</sup> et 2 avril ; 1 <sup>er</sup> et 2 décembre
Nouvelle réforme de la formation : que change-t-elle ?	26 janvier ; 20 mars ; 4 mai ; 19 juin ; 3 juillet ; 18 septembre ; 9 octobre ; 23 novembre ; 14 décembre
Maîtriser la mise en œuvre du compte personnel de formation	18 mars ; 5 juin
<b>PILOTER ET GÉRER LA FONCTION FORMATION EN ENTREPRISE</b>	
Mettre en œuvre la fonction formation en entreprise dans le respect du nouveau cadre légal	2 au 4 juin ; 6 au 8 octobre
Identifier, organiser et partager les connaissances dans une entreprise ou un organismes de formation : le management de la connaissance (Knowledge Management – KM)	12 et 13 janvier ; 14 et 15 septembre
Optimiser l'évaluation de vos actions de formation	13 et 14 avril ; 2 et 3 novembre
Définir les contours d'une action de formation après la réforme	22 janvier ; 22 septembre
Savoir renseigner la dernière 2483 et se préparer à une nouvelle grille d'indicateurs formation	6 mars ; 19 mars ; 31 mars
Entreprises : connaître l'apprentissage (contrat, financement, formation)	10 avril ; 30 septembre
Faire prendre en charge ses formations par son Opc	12 février ; 11 septembre
Mettre en œuvre la réforme dans l'entreprise : plan, professionnalisation, CPF, GPEC	18 et 19 mai ; 19 et 20 novembre
Intégrer la GPEC dans l'élaboration du plan de formation	2 et 3 mars ; 17 et 18 novembre
Élaborer et gérer un plan de formation	10 et 11 juin ; 4 et 5 novembre
Intégrer le compte personnel de formation dans la politique de formation de l'entreprise	3 avril ; 24 juin
<b>PILOTER ET GÉRER UN ORGANISME DE FORMATION</b>	
Maîtriser la réglementation de l'activité d'un organisme de formation	11 au 13 mai ; 24 au 26 novembre
Respecter les obligations comptables d'un organisme de formation	25 et 26 juin ; 15 et 16 décembre
Savoir renseigner le bilan pédagogique et financier d'un organisme de formation	13 février ; 9 mars ; 17 avril ;
Respecter les principales obligations d'un organisme de formation	20 et 21 janvier ; 15 et 16 avril ; 17 et 18 juin ; 1 <sup>er</sup> et 2 octobre
Sécuriser les contrats des formateurs	4 et 5 mars ; 23 et 24 septembre
Répondre efficacement à un marché de formation public et privé	10 et 11 février ; 3 et 4 septembre
Respecter les obligations d'un CFA ou d'une UFA	23 et 24 mars ; 3 et 4 décembre
Obtenir des fonds de la taxe d'apprentissage : campagne de collecte, utilisation, obligations	7 mai ; 16 novembre
Rendre son offre de formation lisible	22 juin ; 17 décembre
Indexer son offre de formation avec le Formacode®	23 juin ; 18 décembre
<b>ASSURER SES MANDATS DANS LE CHAMP DE LA FORMATION</b>	
Le rôle des instances représentatives du personnel dans la mise en place de la formation professionnelle continue	10 et 11 mars
Assurer la fonction d'administrateur d'Opc ou d'Opacif : rôles et responsabilités (5 modules)	16 mars ; 30 mars ; 29 juin ; 1 <sup>er</sup> et 2 septembre ; 12 et 13 novembre
Le Marketing de la formation : la mercatique de la formation	5 et 6 janvier
Accompagner la structuration d'une université d'entreprise	29 et 30 janvier
<b>ASSURER L'ORIENTATION ET L'INFORMATION SUR LES DISPOSITIFS DE FORMATION</b>	
Informé sur les dispositifs d'accès à la formation et à l'emploi de la fonction publique	14 janvier ; 25 septembre
Maîtriser les spécificités des contrats aidés et leur « volet formation »	17 mars ; 27 novembre
Informé sur le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation	9 février ; 21 septembre
Orienter les candidats à la VAE vers le bon financement	1 <sup>er</sup> juin ; 30 novembre
Informé les salariés sur leurs droits d'accès à la formation après la réforme	27 et 28 janvier ; 16 et 17 septembre
Maîtriser les dispositifs d'accès à la formation et à l'emploi des jeunes de 16 à 25 ans	15 et 16 janvier ; 28 et 29 septembre
Orienter les demandeurs d'emploi vers les mesures d'accès à la formation et à l'emploi	23 janvier ; 12 juin
Orienter les demandeurs d'emploi et les salariés licenciés économiques vers les dispositifs d'accès à la formation et à l'emploi	6 février ; 6 novembre
Former les conseillers en évolution professionnelle (4 modules)	26 et 27 mai ; 28 et 29 mai ; 8 et 9 juin ; 10 juin
Animer une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC)	8 et 9 juin
<b>OPTIMISER SA PÉDAGOGIE ET SON INGÉNIERIE DE FORMATION</b>	
Concevoir une action de formation	2 et 3 février ; 7 et 8 septembre
Préparer et animer une action de formation	4 et 5 février ; 9 et 10 septembre
Concevoir un dispositif de formation mixant différentes modalités pédagogiques : ingénieries et NTIC	8 et 9 avril ; 9 et 10 novembre
Utiliser les méthodes ludiques en formation	5 et 6 mai
<b>UTILISER LES RÉFÉRENTIELS ET LES CERTIFICATIONS</b>	
Concevoir un référentiel de formation en lien avec un référentiel d'emploi et de compétences	12 et 13 mars ; 15 et 16 octobre
Connaître la Commission nationale de la certification professionnelle et utiliser le Répertoire national	19 janvier ; 5 octobre
Enregistrer une certification au Répertoire national	15 et 16 juin ; 7 et 8 décembre



Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente  
4 avenue du Stade de France  
93218 Saint-Denis-La Plaine cedex  
Tél. 01 55 93 91 91 - Fax. 01 55 93 17 25  
[www.centre-info.fr](http://www.centre-info.fr)

Exemplaire gratuit,  
ne peut être vendu  
ISSN en cours