

ACHETER ET FINANCER DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES DE QUALITÉ

***Pistes d'action et bonnes pratiques
à l'attention des financeurs de formation
pour développer les compétences et
participer à la transformation de l'offre de formation***



Synthèse des recommandations à l'attention des financeurs de formation

Dès lors que l'on en exploite tous leurs potentiels, les outils mobilisables pour acheter et financer des actions de formation permettent de financer **des formations de qualité**, autorisent une grande **agilité en fonction de l'évolution des besoins à pourvoir**, et peuvent soutenir **l'innovation pédagogique et la transformation de l'offre de formation**.

Cette pleine agilité nécessite cependant :

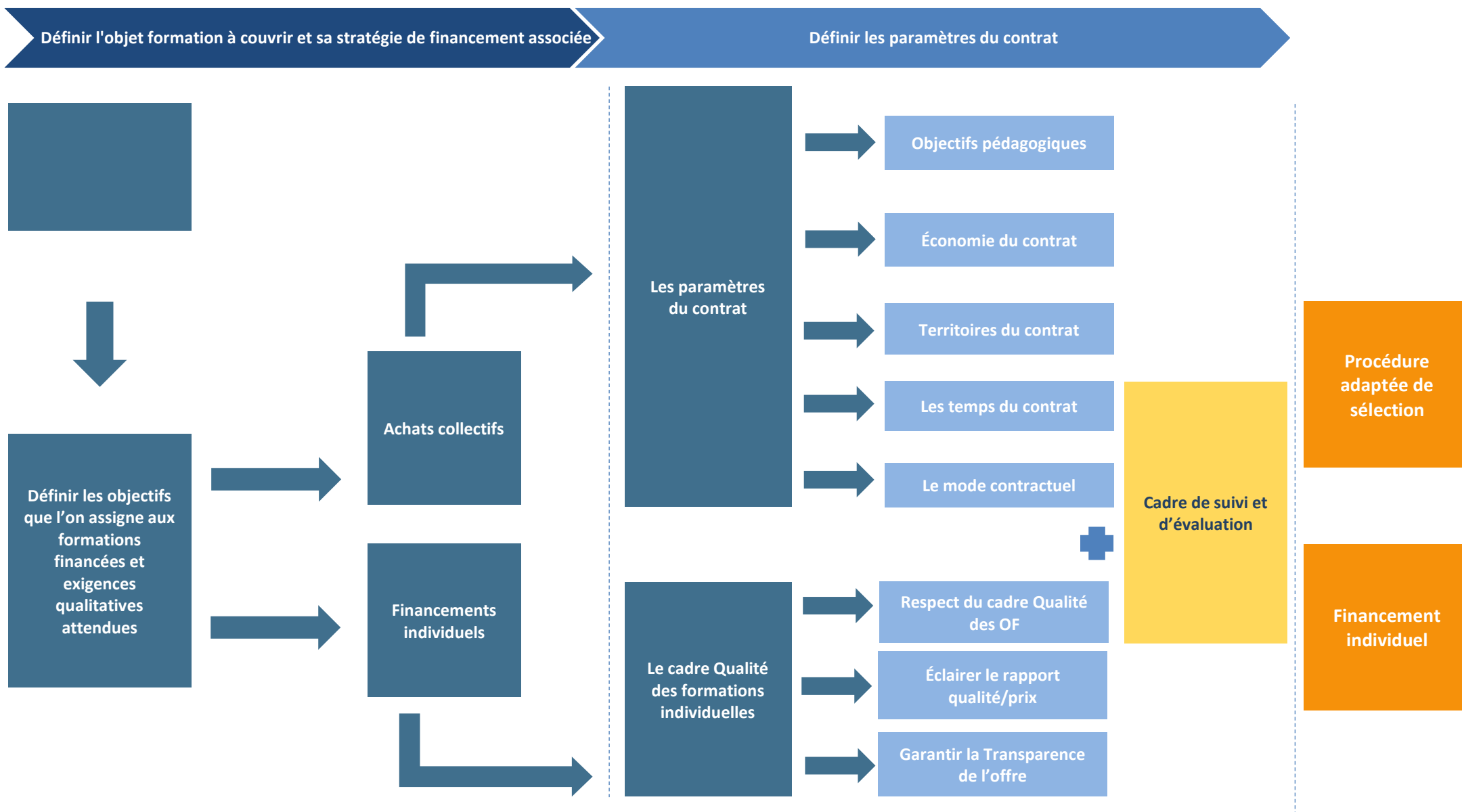
1. En premier lieu, un cadre coordonné entre financeurs de formation afin de :

- ▶ **Partager le diagnostic des besoins à couvrir**
- ▶ **Adapter et coordonner les stratégies de financement de chacun en conséquence ;**
- ▶ **Partager leurs expertises et retours d'expériences en matière d'achat et notamment de rédaction de cahier des charges pour l'achat de formation alors que la définition d'objectifs clairs, traduits dans les modalités de mise en œuvre constitue un exercice indispensable et très exigeant ;**
- ▶ **Travailler en étroite collaboration avec les CEP et SPE pour les informer de ses stratégies de financement, et veiller à ce que les conseillers, au-delà du repérage et de la maîtrise des informations sur les places disponibles de formation, disposent d'une connaissance fine de l'offre du territoire et une bonne visibilité sur les éléments de contenu de l'offre : finalités, spécificités pédagogiques, conditions d'accès/d'entrée, éventuelles certifications préparées...**
- ▶ **Assurer une veille des besoins, garantir dans les achats l'adaptation aux besoins, et entretenir l'agilité de l'offre de formation et sa capacité à y répondre :**
 - ◆ **Préparer l'adaptation de l'offre de formation, son « agilité » à travers des pratiques d'animation de l'offre de formation (« préparer le marché ») : pratiquer le sourcing permettant à l'acheteur d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marché, solliciter ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences (explicitation des attentes & des besoins en compétences à prendre en compte dans le cadre de futurs programmes de formation), publier des avis de pré-informations permettant de faire connaître son intention de passer un marché dans les 12 mois sur un sujet novateur ...**
 - ◆ **S'assurer de l'existence des partenariats entre l'offre de formation et les entreprises / acteurs économiques qui permettent de comprendre finement les besoins de compétences des entreprises et de préparer l'ajustement des contenus, construire des parcours de formation en situation de travail, organiser les périodes d'immersion en entreprise ...**
 - ◆ **S'assurer dans les achats, voire soutenir financièrement, l'existence de fonction de veille sur l'évolution des métiers au sein des organismes de formation avec retours réguliers auprès de la Région ;**

2. En second lieu, la définition de modalités de commande adaptées aux besoins à assurer et aux objectifs du programme :

- ▶ Définir explicitement les objets et objectifs assignés à la formation pour permettre à l'offre de formation de produire des réponses pertinentes et adapter en conséquence les référentiels de cotation reposant sur des critères techniques étayés et spécifiés ;
 - ◆ En évitant d'être trop prescriptifs quant aux moyens pédagogiques à déployer pour, au contraire, permettre aux organismes de formation de faire valoir leur expertise/capacité à « faire », leur capacité d'innovation dans leur approche méthodologique et pédagogique.
- ▶ Développer les pédagogies/parcours plus performants parce que plus exigeants sur :
 - ◆ L'individualisation des parcours (laquelle ne se confond ni avec la validation des prérequis ni avec la réduction des parcours),
 - ◆ L'explicitation en termes de compétences (et blocs) des cibles de la formation
 - ◆ La traçabilité des progrès réalisés par l'évaluation amont et aval des compétences ciblées,
 - ◆ La mobilisation de pédagogies innovantes, collectives ou de projet, permettant de faire des apprenants les acteurs de leur apprentissage.
- ▶ Voir, lorsque les publics cibles peuvent être en difficulté d'apprentissage, sur :
 - ◆ La mise en œuvre d'actions permettant d'éviter / neutraliser les risques de la sélection à l'entrée de la formation et de prévenir le décrochage
 - ◆ La mise en œuvre de mécanismes permettant de proposer des alternatives en cas d'abandon ou de suspension : possibilité de retour postérieur en formation, de mobilisation d'outils à distance ...,
 - ◆ La mobilisation de pédagogies spécialement pensées pour des publics peu qualifiés, recourant notamment à des contextes de mise en œuvre des compétences cibles réalistes,
 - ◆ Le choix d'unités d'œuvre adaptées aux attendus de l'action et la définition d'indicateurs de résultats en cohérence avec les objectifs ... par exemple, pour des actions de formation remise à niveau, financer au forfait le positionnement et à l'heure stagiaire la formation préparant à la certification et évaluer l'organisme sur sa capacité à amener une cohorte à la qualification Cléa, ...
- ▶ Impulser des coopérations, notamment pour les parcours « sans couture » dans le cadre d'achat de formation (allotissement, groupement, financement d'ingénierie ...)
- ▶ Choisir son mode contractuel, et notamment les durées de contractualisation, en fonction des priorités et objectifs du programme, en veillant particulièrement à sécuriser financièrement l'organisme en fonction de l'investissement (immatériel -ingénierie sur mesure- et matériel) et du niveau qualitatif de service attendu.
 - ◆ Objectiver les exigences qualité attendues
 - ◆ Mettre en regard les coûts du service, sur une durée compatible avec le modèle économique et les (nouvelles) exigences de R&D / réingénierie des offres,
 - ◆ Permettre de penser les logiques d'évolution dans le temps des commandes de formation :
 - Conventionner avec les organismes de formation sur des temps plus longs (pour favoriser les logiques d'investissement) ;
 - Prévoir, en contrepartie, des achats très ouverts sur le contenu de la commande (allotissement) afin de permettre des ajustements en continu des formations achetées (principe d'adaptabilité de la commande).
- ▶ Lorsqu'il finance des aides individuelles, un financeur peut exercer une fonction de régulation active en développant des services pour surveiller et informer sur la qualité des organismes de formation qu'il finance, afin d'éclairer les demandeurs d'emploi ou entreprises susceptibles de choisir leur organisme en autonomie ; voire à négocier les termes de la prestation avec l'organisme de formation choisi par l'entreprise ou le particulier.

SCHÉMA SYNTHÉTIQUE DES ARBITRAGES QUALITÉ À DÉFINIR EN AMONT D'UN FINANCEMENT DE QUALITÉ



1. Pour réaliser un diagnostic partagé des besoins à couvrir en renouvelant les pratiques de diagnostic des besoins, en faire un levier de transformation et de meilleur ajustement de l'offre, on peut :

► Renouveler les méthodes d'observation (et de soutien à l'observation) :

- Concilier vision prospective à moyen et long terme et diagnostic des besoins à court terme,
- En conséquence, Adopter des outils de diagnostic :

Sur le long terme :

- ◆ Mutualiser les diagnostics sectoriels et territoriaux ;
- ◆ coordonner les méthodes d'observation ;
- ◆ Analyser les commandes de formation récurrentes (y compris POEC) ; approfondir les raisons pour lesquelles certaines de ces commandes, qui restent récurrentes, ont des taux d'insertion pourtant faibles (prolonger l'observation dans la durée, la situation de l'emploi sur le territoire, le profil des publics etc...)

Sur le court terme : apprendre ensemble à exploiter les « signaux faibles » du territoire

- ◆ Analyser les :
 - emplois en tension en raison de déficit de compétences recherchées disponibles ;
 - compétences recherchées dans les offres d'emploi ;
 - compétences développées dans le cadre des POE...
 - **Analyser les compétences de la population active visée**
- ◆ Développer de nouvelles méthodes de diagnostic basées sur la data emploi (en complément de l'outil formadiag de Pôle Emploi) permettant de disposer d'une vision des besoins en temps réel des recruteurs (par territoire, par secteur d'activité, par métiers...)
- ◆ Consulter directement des acteurs économiques, **pour capitaliser sur les signaux faibles relatifs à l'évolution des compétences attendues détectables sur le territoire** notamment pour acquérir une connaissance fine des stratégies RH déployées pour couvrir un besoin de compétences
- ◆ **Associer les acteurs de l'insertion, du social et de la formation** qui sont susceptibles de porter un regard intéressant sur les besoins émergents ou actuellement mal pourvus en matière de formation et d'accompagnement des publics

► Renouveler les « objets » observés :

- **Evaluer/ faire le retour d'expérience sur les programmes précédents** en mobilisant les informations et observations collectées lors de la mise en œuvre du programme précédent
- Analyser la réalité de l'accès des publics cibles à la formation dans la Région
- Au-delà du cœur de métier, appréhender les besoins en compétences organisationnelles et aptitudes transversales (de base, comportementales...) qui occupent une place croissante dans les attendus des employeurs (en gardant à l'esprit dans les méthodes d'observation adoptées que les compétences, y compris celles-ci, sont intimement liées aux organisations du travail au sein desquelles elles sont mobilisées).
- Porter une attention privilégiée aux compétences « techniques » nouvelles des entreprises, notamment celles liées à la transition numérique (sans attendre la transformation des outils statistiques d'observation et de prospective ou la modification des référentiels de certification) dans l'optique, grâce à ce recensement, de faire évoluer la commande de formation par l'adjonction de modules correspondant à ce besoin.

► **Assurer une veille des besoins, et entretenir l'agilité de l'offre de formation :**

- **Apprendre à connaître son marché et communiquer sur ses exigences en amont de la procédure formalisée de mise en concurrence, en pratiquant le « sourcing » ou la publication d'avis de pré information.**
- **Préparer l'adaptation de l'offre de formation, son « agilité » à travers des pratiques d'animation de l'offre de formation :**
 - ◆ pratiquer le sourcing permettant à l'acheteur d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marché,
 - ◆ solliciter ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences (explicitation des attentes & des besoins en compétences à prendre en compte dans le cadre de futurs programmes de formation),
 - ◆ publier des avis de pré-informations permettant de faire connaître son intention de passer un marché dans les 12 mois sur un sujet novateur ...
- **S'assurer de l'existence de partenariats forts entre l'offre de formation et les entreprises qui permettent de :**
 - ◆ capter en continue l'évolution des besoins de compétences des entreprises,
 - ◆ ajuster les contenus de formation,
 - ◆ construire des parcours de formation en situation de travail, organiser les périodes d'immersion en entreprise
 - ◆ faciliter l'insertion professionnelle des stagiaires post formation

2. Pour sécuriser la coordination entre financeurs et ainsi assurer que sont bien couverts les besoins en compétence de court et de long terme, il conviendrait de :

- ▶ **Renforcer la coordination entre Pôle Emploi et le Conseil Régional à titre principal mais également avec les OPCA, pour :**
 - ◆ **Systematiser le retour d'expérience entre acheteurs** afin, au-delà de ce guide, de pérenniser le développement de bonnes pratiques et installer dans la durée une dynamique de montée en compétences collective. Des suites pourraient être données à l'élaboration du présent guide consistant à créer un lieu de capitalisation et de formalisation de ces retours d'expériences et échanges de bonnes pratiques.
 - ◆ **gagner en lisibilité et facilité de mobilisation** : achats collectifs (dont POEC)/financements individuels ; formations courtes d'adaptation visant l'accès rapide à l'emploi /formations longues qualifiantes visant la sécurisation des parcours à moyen terme,
 - ◆ **faire converger autant que possible les modalités de consultation**, pilotage voire exigences de fond attendus des organismes de formation pour les aider à investir sur l'essentiel.
 - ◆ **coordonner les programmes de formations rares** (à recrutement national), les programmes nationaux (Pôle emploi et OPCA)
 - ◆ **sécuriser la mobilité interrégionale** des demandeurs d'emploi sur tous les programmes de formation (en y associant les aides à la mobilité adéquates).
 - ◆ **Monter avec les acteurs économiques des partenariats d'engagement « Formation/insertion »**, pouvant mobiliser des POE, les jobs rotation etc.
 - ◆ **Mobiliser les achats de formation pour soutenir financièrement l'existence de fonction de veille sur l'évolution des métiers au sein des organismes de formation** (qui sont en lien direct avec les entreprises)
- ▶ **Généraliser les conférences de financeurs pour mutualiser les diagnostics, coordonner les stratégies de financement, suivre les entrées/sorties et les consommations des différents outils disponibles sur le territoire pour être en mesure, le cas échéant, de faire des alertes aux organismes de conseils et prescription**
- ▶ **Analyser l'évolution des consommations via le CPF mobilisé en autonomie (encore minoritaire mais qui pourrait se développer dans un contexte davantage désintermédié) afin de :**
 - ◆ Comprendre l'évolution de cette demande sociale
 - ◆ Identifier les risques de concurrence entre dispositifs de financement

3. Pour définir la stratégie de réponses à construire,

Il est utile de :

- ▶ **Privilégier, chaque fois que possible, les achats collectifs, qui présentent plusieurs avantages :**
 - ◆ une possibilité renforcée de **peser sur la qualité** dans la formation qui sera délivrée, via la rédaction du cahier des charges et l'instauration d'un pilotage de la performance sur la durée du contrat ;
 - ◆ une **meilleure maîtrise des coûts** par rapport au financement individuel au cas par cas ;
 - ◆ **un soutien à l'innovation** et une aide à la transformation de l'offre de formation de façon durable en **permettant aux organismes d'investir dans des ingénieries plus ambitieuses**.
 - ◆ une **sécurisation de l'accès des publics prioritaires** à des formations aux pédagogies adaptées
 - ◆ un **renforcement de l'attractivité de la formation auprès d'un public peu qualifié** ciblé par le Programme Investissement Compétences ;
- ▶ **Développer la possibilité d'actions de formations collectives co-financées ou en groupement de commande (Pôle Emploi/Conseil Régional/OPCA) qui d'un point de vue pédagogique peuvent utilement mixer les publics tout en accroissant l'attractivité et la rentabilité potentielle de la commande auprès des OF.**
- ▶ **Financer des aides individuelles en complémentarité des achats collectifs sécurisant un maximum de réactivité sur des projets personnalisés non anticipés, des besoins non encore couverts par les achats collectifs ou trop rares pour le devenir. Dans tous les cas, la mobilisation des aides individuelles doit être adaptée à la réalité des achats/programmes collectifs du territoire.**
- ▶ **Financer et/ou se coordonner pour sécuriser l'allocation des aides associées, indispensables aux publics les plus en difficulté trop souvent victime de « trous dans la raquette » des prises en charge possibles.**

4. Pour définir les objectifs (et non les moyens à mobiliser) ainsi que les exigences qualitatives relatives à la démarche d'apprentissage,

Il importe de :

- ▶ Rédiger des cahiers des charges très exigeants sur les objectifs, les logiques de « parcours » attendus, les exigences pédagogiques essentielles, mais sans encadrer trop fortement les moyens afin de laisser des espaces d'initiatives et d'innovation aux organismes de formation.
- ▶ Prévenir les phénomènes de sur sélection à l'entrée en formation en veillant aux modalités de positionnement initial et d'évaluation (en lien direct avec l'objet de la formation) et en étant attentif à ne pas introduire d'indicateurs de résultat/modalités de financement qui pousseraient l'organisme à choisir ses stagiaires en fonction de l'anticipation de ses chances de réussite mais au contraire qui l'incitent à assumer le « risque » ;

Ce qui suppose d'être attentif :

▶ Aux modalités d'évaluation des prérequis et conditions d'accès :

- ▶ Vérifier la pertinence de poser des prérequis à l'entrée en demandant à l'organisme de détailler les modalités de l'évaluation/la vérification des prérequis chez les futurs bénéficiaires, afin de s'assurer qu'elles portent effectivement sur des compétences, aptitudes ou savoirs nécessaires à la formation, « au bon niveau » à l'entrée de ladite formation
- ▶ Définir des conditions d'accès qui n'aboutissent pas à de la sursélection à l'entrée en formation
- ▶ Garantir l'accompagnement de toute personne ayant essuyé un refus d'entrée en formation pour ne pas la laisser sans solution

▶ A la mise en œuvre effective des positionnements individuels et de l'individualisation des parcours qui constitue un facteur clé de réussite de la formation :

- ▶ En adoptant une définition large de l'individualisation, couvrant l'adaptation du programme, du contenu de la formation, de sa durée, modalités et rythmes selon lesquels elle est délivrée aux besoins de la personne, avant de laisser l'organisme expliciter comment, mobilisant les outils pédagogiques numériques ou d'autres méthodes, il procède à cette individualisation des parcours et à la prévention des abandons.
- ▶ En systématisant les évaluations de compétences à l'entrée et en sortie de formation ET, le cas échéant l'appui à la capitalisation/traçabilité de ces acquis dans le passeport du stagiaire (quitte à l'aider à en créer un)
- ▶ En prévoyant le financement de ce travail de positionnement initial (le cas échéant, continue) voire en adaptant les modalités de financement de la formation pour l'encourager.
- ▶ En définissant un indicateur précis de performance sur le nombre de parcours effectivement adaptés. Le questionnaire de satisfaction du bénéficiaire peut en miroir comporter une question précise sur la qualité de l'adaptation de son parcours à son besoin.

► A La prévention du décrochage

En demandant à l'organisme de formation de détailler sa stratégie, et les moyens qu'il va mobiliser, en matière de prévention du décrochage. Par exemple, l'organisme de formation est-il en capacité de :

- Proposer à un demandeur d'emploi qui retrouverait un emploi, de continuer sa formation à distance, sur une durée adaptée à une logique cours du soir afin d'éviter l'abandon sec ?
- Identifier les freins périphériques à l'apprentissage des personnes qu'il accueille
- Dispenser des conseils, orienter vers des professionnels de réseaux partenaires pour aider la personne, voire mettre en œuvre de véritable coaching adapté aux besoins de chacun...
- De préciser le taux d'encadrement d'une formation (pédagogues + autres intervenants auprès des stagiaires).

Au-delà, les spécificités pédagogiques attendues d'une approche « compétences » nécessitent de :

- Inciter les organismes à expliciter et décliner les objectifs de la formation en compétences visées, en veillant à ce que ces compétences soient en phase avec la manière dont elles sont décrites, mobilisées et nommées en entreprise ET réalistes au regard de la durée et du dimensionnement de la formation concernée afin d'accroître la capacité des stagiaires à transformer les acquis de la formation en compétences effectivement mobilisées en contexte de travail.

► Mobiliser plus systématiquement des situations de travail réalistes dans le processus formatif

En demandant à l'organisme d'expliquer en quoi l'ingénierie de formation mobilisée permet de travailler la dimension « finalisée et contextualisée » de la compétence.

- Tester des ingénieries de parcours intégrées et articulées autour de mise en situation professionnelle, mobilisant des immersions professionnelles (ex PMSMP, job rotation ...) et des prestations d'accompagnement social et professionnel, et dont les finalités peuvent être plurielles (restaurer la confiance en soi, tester un métier, consolider et affiner un projet de formation...).
- Encourager le développement des Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST), méthode exclusive ou intégrée dans un parcours articulant présentiel, distanciel et expérientiel.

Mixer les objectifs de formation combinant certification et modules complémentaires de professionnalisation sur les compétences émergentes demandées par les entreprises du territoire.

- **Veiller spécifiquement** à la détection et **au développement des compétences transversales** liées à l'exercice d'une activité professionnelle (expressions orales et écrites, communication, travail en équipe, respect des consignes, autonomie/reporting, capacité d'adaptation etc. Encore faiblement intégrées dans les référentiels de certification du RNCP, elles peuvent faire l'objet de modules complémentaires spécifiques à la demande du financeur ; elles sont également l'objet de nombre de certifications à l'Inventaire.
- Être attentif à **l'accompagnement proposé en sortie de formation pour favoriser l'insertion, voire pour consolider/évaluer en situation de travail les compétences acquises**. Ce dernier point nécessite de préciser les contours de la prestation demandée (et achetée).

Une fois les objectifs définis, déterminer les paramètres d'un contrat d'achat collectif est un jeu d'équilibre qui conditionne largement la capacité de l'organisme à assurer des formations de qualité

Il est alors recommandé de :

- ▶ Rédiger des cahiers des charges qui explicitent de manière détaillée les objectifs visés, les problèmes à résoudre, et les enjeux et contraintes à intégrer, notamment sur les objectifs pédagogiques innovants, sans tomber dans une description prescriptive des moyens pédagogiques à déployer de sorte à permettre aux organismes de faire valoir le caractère singulier, innovant de leur approche pédagogique.
- ▶ Davantage investir la FAQ (Foire aux questions), qui à l'heure actuelle, pour des motifs de frilosité juridique, se réduisent le plus souvent à copier-coller des extraits des cahiers des charges. Cet outil est pourtant potentiellement stratégique dans la mesure où il permet à l'acheteur de percevoir ce qui n'est pas compris des organismes et ainsi de compléter cette information pour sécuriser la bonne compréhension de son besoin.
- ▶ Contribuer à la professionnalisation sur le métier « formation » des personnes qui cotent, c'est-à-dire qui évaluent les offres : Cette évaluation se fait « à dire d'expert » ; Il est impératif que les personnes qui lisent et évaluent les réponses sachent qualifier et juger les contenus des réponses qu'elles sélectionnent.
- ▶ Développer des exigences directement issues des enjeux de management par la qualité A l'heure où tous les organismes de formation sont invités à entrer dans une démarche qualité, faire de l'enjeu « management par la qualité » un critère du marché au service de la gestion des aléas possibles dans la mise en œuvre du marché devrait se généraliser. C'est d'autant plus important qu'on rappellera qu'une certification qualité n'atteste que d'un potentiel de qualité, observé lors d'un audit.

Dans l'économie du Contrat, le choix de l'unité d'œuvre est particulièrement stratégique :

- ▶ Ne pas hésiter à mixer les unités d'œuvre selon les typologies de services commandés et/ou le niveau de flux prévisible, et davantage mobiliser la possibilité de financement forfaitaire.
 - ◆ Proratiser le calcul de l'abandon au temps effectivement suivi en formation
 - ◆ Assurer un lien étroit avec la qualité de la prescription pour sécuriser le remplissage des cohortes
- ▶ Il importe en effet de prévenir les risques suivants :
 - ◆ L'injonction paradoxale consistant à demander l'individualisation des parcours, une modularisation des durées de formation en fonction des besoins des stagiaires, tout en rémunérant l'organisme exclusivement à l'heure/stagiaire, en introduisant une forme de rémunération à la performance liée à l'effectivité de l'individualisation des parcours.
 - ◆ La multiplication de prestations non rémunérées, parce que non intégrées dans le prix de contrat.
- ▶ Dans ce contexte, demander au prestataire la décomposition de son prix (dès la phase d'estimation initiale du prix), associée aux différentes composantes de la proposition (en lien avec les exigences du cahier des charges) est utile pour apprécier le prix de chaque service attendu, notamment en lien avec la nouvelle définition de l'action de formation, mieux connaître son marché, prévenir et qualifier les prix anormalement bas

Il convient enfin de choisir son mode contractuel : Tableau synthétique des différents types d'outils de financements

	Marché public (dont accord cadre)		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Forme de Rémunération	La prestation est rémunérée au prix du marché selon la ou les unités d'œuvre choisies : unitaire, forfaitaire ou mixtes. Le prix peut intégrer l'ensemble des coûts si le pouvoir adjudicateur veille à détailler ces derniers et ajuste l'unité d'œuvre en conséquence	Selon l'unité d'œuvre choisie, l'organisme va plus ou moins porter le risque lié au « recrutement dans la formation » et à l'absentéisme voire l'abandon ; + rares incitations financières sur la qualité (mais prime possible à penser)	Une partie de la rémunération fixe, en lien direct avec les charges engagées et une part variable liée à l'efficacité de la gestion voire à la qualité de son intervention : sécurisation de l'OF sur une part importante de son CA, protège les investissements	Des risques d'effets pervers selon les critères de rémunération (ex : sélection à l'entrée si rémunération aux résultats d'insertion) ; le choix de ces critères est donc stratégique en lien avec les priorités du financeur	La compensation intégrale des coûts liés à la gestion du service public	La difficulté du calcul de la juste compensation intégrant le bénéfice raisonnable...
Budget dédié	Le pouvoir adjudicateur est libre de définir ou non des « mini » et des « maxi » en volume de personnes accueillies ou de budget	Chaque fois qu'il ne précise pas à minima les mini, il insécurise très sensiblement le prestataire qui ne peut pas investir ne sachant pas quel sera son CA minimum sur ledit marché alors que pèse sur lui l'obligation de se tenir prêt	La rémunération de base garantie le minimum de chiffre d'affaire attendu de la DSP	Budget a priori important en lien avec les investissements demandés	La seconde génération de SIEG mis en œuvre a généralement arrêté des enveloppes maximum de budget dédié	Budget a priori important en lien également avec les coûts induits par la nécessité d'un pilotage continu et rapproché de la performance
Choix de l'unité d'œuvre de financement	<p>Le choix de l'unité d'œuvre de financement est fonction de l'objet de la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ► L'heure stagiaire est la plus répandue et reste adaptée aux formations standards des catalogues des organismes de formation car bien que faisant supporter le risque de l'absence sur l'organisme, la possibilité de multiples financeurs aide à amortir la formation ► Dans tous les autres cas de formation sur mesure, l'heure formateur ou le forfait jour ou forfait formation sont préférables pour sécuriser la capacité de l'organisme à investir sur du vrai sur mesure ► Mixer les unités d'œuvre selon les étapes du parcours est également possible : prix fixe et part variable ou prime de performance 					

	Marché public		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Allotissement	<p>Les enjeux en termes d'allotissement sont les mêmes quel que soit le mode contractuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ plus l'allotissement est large plus il incite aux groupements, au risque de provoquer des groupements de circonstance sans coopération réelle voir des phénomènes de concurrence interne au groupement ; mais lorsque le groupement est bien construit (complémentaire) l'agilité potentiel de ce dernier est un atout sur la durée. ▶ plus l'allotissement est fin mieux il protège de réseau d'OF de proximité ; en revanche, la concurrence effective peut être réduite et la gestion qualitative de la multitude de contrats en résultant en sera sensiblement alourdie. 					
Groupements	<p>Les marchés publics autorisent les groupements sans les imposer mais ils peuvent être imposés (conjoint ou solidaire).</p> <p>Les programmes « parcours » suscitent généralement des groupements</p>	<p>Pour éviter les groupements de circonstance, il faut communiquer en amont sur la démarche attendu et laisser le temps aux OF de co-construire une réponse réellement intégrée</p>	<p>DSP multi attributaire possible</p> <p>+ principe de coopération peut être inscrit dans les missions du délégataire</p>	<p>Risque de concentration en raison de l'ampleur des obligations dans le périmètre de la délégation si la DSP est attribuée à un seul prestataire</p>	<p>Incite au travail en réseau et à la coopération des OF intégrés dans le SIEG eu égard à l'objet de l'habilitation mais cette coopération pourrait également être recherchée dans le cadre d'un marché public.</p>	<p>Mais un risque de concentration néanmoins réel en raison de l'ampleur de la charge à porter.</p> <p>Pour éviter les groupements de circonstance, il faut communiquer en amont sur la démarche attendu et laisser le temps aux OF de co-construire une réponse réellement intégrée</p>
Durée des contrats	<p>De un an renouvelable à 4 ans pour les accords cadre avec de nombreuses variantes possibles.</p> <p>La durée d'un marché public n'est pas limitée ; elle est fixée en tenant compte de la nature des prestations et de la nécessité d'une remise en concurrence périodique.</p>	<p>Les marchés court ou sans garantie de minimum de commande (en termes de CA) insécurisent les OF, décourage l'investissement et incite au recrutement de CDD...</p>	<p>En général autour de 5/6 ans, selon les investissements demandés à l'opérateur pour lui laisser le temps d'amortir ces derniers voir de le motiver à aller chercher un complément de ressource lié à sa performance</p>	<p>Une durée trop longue peut créer des conditions de quasi monopole.</p>	<p>En général 4/5 ans ; l'investissement étant facilité par la garantie de compensation</p>	<p>Anticiper les phases de soldes annuels et le solde de fin de contrat.</p>

	Marché public		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Degré de précision de la commande	<p>Le degré de précision de la commande ne dépend pas tant du choix du mode contractuel que des choix du pouvoir adjudicateur qui doit préciser son besoin</p> <p>Les Accords-cadres permettent de préciser ce dernier dans le cadre de marchés subséquents</p> <p>les DSP suppose de confier des missions élargies aux délégataires et de leur laisser une marge d'initiative suffisante dans la gestion du SP en contrepartie de l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés (déclenchant la part variable)</p> <p>les SIEG nécessite une expression fine du besoin en lien avec la nécessité de déterminer ce qui entre dans les couts qui seront compensés</p>					
Modalités d'adaptabilité en cours de contrat	<p>Les marchés à bons de commande permettent de déclencher des tranches en fonction de la réalisation ;</p> <p>Mécanisme de fongibilité des heures entre parcours de formation inventé en Ile de France pour coller à l'évolution des besoins exprimés et faciliter l'individualisation des parcours.</p> <p>La possibilité d'ouvrir des « options » permet également une certaine adaptabilité en cours de contrat</p>					
	Tous ces contrats peuvent prévoir des plans d'amélioration du service proposé et/ou que le délégataire propose des évolutions en fonction de l'évolution de ces services, soumis à la validation du pouvoir adjudicateur					
	<p>Adaptation possible du contrat en lien avec l'évolution du besoin à pourvoir, dans la limite de l'objet du contrat donné au cadre de sélection des prestataires, et dans la limite de 15% du budget en MAPA.</p> <p>Investir les différentes possibilités de modifications en cours de contrat.</p>					
Investissements attendus sur la durée de la relation contractuelle	<p>Ne dépend pas tant du mode contractuel que du besoin à couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ En cas de programmes très personnalisés, nécessitant des investissements lourds en termes de plateaux technique et/ou d'expertise sur la durée (temps long d'accompagnement et grande variété de situation auxquelles proposer des réponses) : il faut que les modalités de financement rendent possible ces investissements, en mixant par exemple les unités d'œuvre, forfait/prestation + minimum CA garanti ▶ Lorsque le besoin à couvrir relève davantage d'un enjeu de réactivité, sans ingénierie complexe pensée sur mesure par l'organisme qui mobilise son savoir-faire « habituel » : les modalités de financement peuvent être plus classiques (heure stagiaire) 					

	Marché public		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Espaces d’innovation	Nécessite une écriture du cahier des charges précise quant aux objectifs qualitatifs à atteindre mais non prescriptif sur les modalités de la faire pour laisser les prestataires détailler et différencier leur réponse. Variantes toujours possible dans le cahier des charges, très utiles pour permettre au prestataire de proposer des réponses innovantes	Trop de cahiers des charges axés sur les moyens à mobiliser au lieu de cibler les résultats qualitatifs attendus, qui conduisent à des sélections qui, sur le champ technique, se réduisent à vérifier la conformité des engagements, et renforcent le poids relatif du prix. Cette situation tire les prix vers le bas au détriment de la qualité des actions de formation mises en œuvre.	Possibilité de négociation et de co-construction à l’occasion de la procédure (comme en MAPA si on l’organise)	Suppose de savoir négocier sur des enjeux qualitatifs et donc une professionnalisation des acteurs en charges	Négociation et co construction possibles (comme en MAPA si on l’organise)	Suppose de savoir négocier sur des enjeux qualitatifs et donc une professionnalisation des acteurs en charges
Modalités d’entrée en formation	A définir finement avec le prestataire et les opérateurs qui peuvent prescrire la formation pour éviter la sur-sélection à l’entrée en formation qui sera d’autant plus tentante pour le prestataire que sa rémunération est conditionnée au résultat ou à la présence du stagiaire					
Amélioration de la qualité et pilotage de la performance						
Pilotage Suivi Animation	Possible, via des bilans intermédiaires et comité de pilotage plus ou moins opérationnel selon le nombre de lot et de titulaires Un vrai pilotage par la performance est également possible en y mettant les moyens	Rarement mis en œuvre au-delà du contrôle de service fait et faible impact dans une logique d’amélioration pendant le contrat	Mécanisme généralisé de pilotage par la performance qui modifie la relation au prestataire	Nécessite de s’organiser en conséquence	Animation nécessaire très poussée tout au long du SIEG	Nécessite de s’organiser en conséquence

	Marché public		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Contrôle de la qualité du service rendu	La qualité du contrôle de service fait est conditionnée par la qualité de l'expression du besoin et des exigences qualitatives explicitement posées au contrat	Le contrôle de service fait se limite beaucoup trop souvent au contrôle des aspects physico administratifs attestant de la réalisation de la formation sans regard sur les conditions qualitatives de mise en œuvre	Contrôle de gestion et pilotage par la performance plus qualitatif dès lors que c'est bien prévu comme tel au contrat de DSP, ce qui suppose une commande bien construite	La mise en œuvre du système de pilotage et de contrôle de gestion nécessite un coût d'entrée important quand la pratique des services n'est pas celle là	Contrôle de gestion poussé pour contrôler la juste compensation	Changement organisationnel et technique lourd à accompagner
Incitations à la performance	<p>Le financement à l'heure stagiaire (le plus courant) incite normalement les organismes à prévenir l'absentéisme et le décrochage car sinon ils ne sont pas payés.</p> <p>Possible primes à prévoir au contrat par exemple sur le pourcentage d'une cohorte ayant réussi à obtenir la certification préparée...</p> <p>Une rémunération mêlant part fixe et part variable peut inciter à la performance.</p> <p>Un 'forfait parcours' implique l'atteinte d'objectifs et invite donc à la performance</p>	<p>Au-delà d'éventuelles primes spécifiques prévues au contrat pas de mécanisme qui rémunère la performance</p> <p>En cas de difficultés à respecter les obligations contractuelles, peu de marge de manœuvre</p>	<p>Le pouvoir adjudicateur définit les objectifs à atteindre dans le cadre de la DSP et peut conditionner la part variable du prix à son atteinte.</p> <p>Idem en cas de plan d'amélioration du service défini au contrat</p>	<p>Suppose d'être en capacité de définir ces critères de performance d façon équilibrée pour le pouvoir adjudicateur comme pour l'offre de formation.</p> <p>Nécessite de développer une expertise encore rare</p>	L'incitation à la qualité se fait à travers les arbitrages de moyens/couts/performance tout au long du SIEG	<p>A priori, toutes les charges validées sont compensées mais</p> <p>un système de bonus, à la performance, peut être prévu.</p>

Quant aux modalités de suivi, de contrôle du service bien fait et d'évaluation des actions réalisées, il importe de veiller à ce que :

1. Soit mesuré l'activité et les moyens effectivement mobilisés permettant la mise en œuvre du service d'une part,
2. L'appréciation des résultats (efficacité/efficience), d'autre part,

Le tout :

En mixant des dimensions quantitatives et qualitatives :

Ex d'indicateurs d'activité : quantitatifs (nombre de candidats reçus/retenus/ayant achevé la formation) et qualitatifs (caractère co-construit du bilan individuel de formation/ bilan envoyé au prescripteur...)

Ex d'indicateurs de résultats : quantitatifs (taux de décrochage/d'obtention de la certification/d'accès à l'emploi (à 3 mois, 6 mois, un an...) et qualitatifs (Eléments attestant que l'apprenant a développé sa capacité à repérer et verbaliser les compétences acquises grâce à la formation/ Existence d'une méthode d'évaluation et d'accompagnement de la transformation des acquis de la formation en compétences dans la confrontation aux situations de travail...)

Et en adaptant le système d'évaluation à la typologie de formation concernée et des publics reçus en veillant à distinguer la « plus-value » intrinsèque de l'organisme de ce qui relève de facteurs mixtes voir extérieurs comme la situation du marché de l'emploi local.

- Les actions de formation de type pré-qualification, remise à niveau, validation de projet professionnel et parcours intégrés, s'apprécient notamment à la capacité de l'organisme de formation :
 - ◆ à sécuriser les parcours de personnes éloignées de l'emploi et de l'apprentissage en général (taux d'abandon/taux de continuités vers la qualification)
 - ◆ à accompagner les stagiaires dans la résolution de problèmes sociaux et matériels susceptibles de remettre en cause la suite des parcours (ex : suivi du nombre d'orientations vers la structure idoine ; preuves de prises en charge divers...).
- Les formations visant une certification s'apprécieront plutôt le taux d'accès à la certification et à l'emploi dans le métier préparé.
- Les formations dites « professionnalisantes », à l'insertion rapide à l'emploi.

Pour garantir des pratiques de suivi, de contrôle et d'évaluation des actions réalisées, il est en outre fortement recommandé de :

- ▶ Bien distinguer et mieux articuler : les audits qualité des organismes de formation (qui visent à apprécier leur « capacité à faire », a priori et a posteriori), le contrôle qualité du service bien fait (qui apprécie la conformité aux engagements contractuels sur une action donnée), et l'évaluation de l'action de formation (qui dépasse la seule question de la conformité aux engagements contractuels et englobe l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la chaîne de la qualité d'une action de formation).
- ▶ Encourager les pratiques de dialogue, de négociation et de co-construction entre le commanditaire et l'offreur de formation (et l'apprenant) au moment de la définition des moyens à déployer et des résultats attendus et de suivre leur niveau d'atteinte tout au long de la réalisation.
- ▶ Animer des espaces de dialogue continu le temps du contrat pour dépasser une logique de contrôle ponctuel de conformité et inciter les organismes à se placer dans une dynamique d'apprentissage collectif et d'amélioration continue
- ▶ Réinvestir les bilans de réalisation des organismes de formation pour outiller et accompagner le renforcement de ce suivi qualitatif des marchés
- ▶ Encourager les principes de mutualisation et d'échanges d'informations entre financeurs sur ces pratiques de contrôle et d'évaluation (notamment développer une logique de tiers de confiance)
- ▶ Stabiliser un panier d'indicateurs communs et harmonisés pour pouvoir comparer les performances d'un achat à un autre quelque que soit le financeur afin de permettre l'agrégation des données à un niveau suprarégional.

ACHETER ET FINANCER DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES DE QUALITÉ

Sommaire

Introduction : Contexte, méthode et ambitions du guide	24
--	----

Schéma synthétique des arbitrages qualité à définir en amont d'un financement de qualité	30
--	----

1^{ère} partie : Définir l'(es) objet(s) « Formation » à couvrir et la stratégie de financement associée 31

I. Définir, à partir du diagnostic partagé des besoins de formation à couvrir, les réponses à y apporter	31
1. Le diagnostic des besoins à couvrir	31
2. L'enjeu de la coordination entre financeurs : l'articulation entre le court et le long terme	35
3. La stratégie de réponses à construire, alliant anticipation et agilité, mobilisant des achats collectifs et des aides individuelles (et aides associées)	38
II. Définir les objectifs et exigences qualitatives relatives à la démarche d'apprentissage	42
1. Évaluation des prérequis et conditions d'accès : sécuriser des modalités de sélection légitimes	43
2. Le Positionnement : une garantie de l'effectivité de l'individualisation des parcours	44
3. La prévention du décrochage	47
4. Les spécificités pédagogiques attendues d'une approche « compétences »	48

2^{ème} partie - Définir sa stratégie de financement : les paramètres du contrat ou du cadre de financement et leurs modalités d'évaluation 52

I. Les paramètres d'un contrat d'achat collectif : un jeu d'équilibre au service de la qualité	52
1. Les objectifs pédagogiques qualitatifs	53
2. L'économie du Contrat	55
2.1 Choix de l'unité d'œuvre (pour payer l'organisme de formation)	55
2.2 Le prix du contrat	59
3. Les territoires du Contrat	61
3.1 L'allotissement	61
3.2 Les Groupements	62
3.3 Les partenariats à mobiliser	64
4. Les temps du Contrat (son adaptation dans le temps)	65
4.1 Au moment de la conception du contrat : durée et définition de l'objet de la formation	65
4.2 L'adaptation de la commande dans le temps	65
4.3 Les leviers d'innovation	67
5. Choisir son mode contractuel	68
Tableau synthétique des différents types d'outils de financements	70

II. La qualité des formations financées au moyen d'aides individuelles (chéquiers, prise en charge, AIF, POEI, AFPR etc.)	75
III. Modalités de suivi, de contrôle du service bien fait et d'évaluation des actions réalisées	78
1. La mesure de l'activité et des moyens mobilisés permettant la mise en œuvre du service .	78
2. L'appréciation de la performance de l'organisme et de ses résultats doit être pensée selon la typologie de formation concernée	79
2.1 Un ensemble d'indicateurs peut être mobilisé pour évaluer les résultats de la formation délivrée par le prestataire.	79
2.2 L'importance des espaces de dialogue continu le temps du contrat	81
3^{ème} partie : Investir les autres responsabilités du financeur, indépendamment de toute relation contractuelle	83
I. Mobilisation des CEP / SPE et des outils de la prescription	84
II. L'animation de l'offre de formation	88
GLOSSAIRE	91

INTRODUCTION : CONTEXTE, MÉTHODE ET AMBITIONS DU GUIDE

Les ambitions du Plan d'investissements dans les compétences s'articulent autour de deux axes interdépendants :

- Augmenter l'accès effectif à des formations (et des parcours) des jeunes et demandeurs d'emploi peu qualifiés ainsi que le bon ciblage et la pertinence de ces formations aux besoins spécifiques de ces publics fragilisés,
- Assurer l'adaptabilité et l'agilité de l'achat de formation permettant de tenir compte des besoins à court terme et à long terme des entreprises,

Tout en impulsant la **transformation de l'offre de formation** nécessaire à l'atteinte du premier objectif.

Dans cette perspective, le Haut-Commissariat à la transformation des compétences a **demandé au CNEFOP de « préparer un guide de l'achat de formation de qualité permettant de mettre en lumière et de suggérer des modalités d'achat de formation à la fois plus agiles et plus pérennes, et de penser investissements qualité, transformation de l'offre, logique d'amélioration continue et adaptabilité »**. Cette saisine fait suite au rapport « faisant synthèse des démarches Qualité menées dans le champ de la formation professionnelle, en liaison avec les financeurs », adopté en janvier 2018, à l'occasion duquel le CNEFOP a rappelé que **la qualité d'une action de formation dépend en effet autant de la qualité de l'organisme de formation que de celle de l'acheteur qui doit construire sa commande et en sécuriser la bonne exécution**.

Les dispositions relatives à la qualité de la formation, issues de la **loi du 5 mars 2014** et de son **décret d'application du 30 juin 2015**, imposent aux financeurs à la fois de « s'assurer de la capacité du prestataire de formation (...) à dispenser une formation de qualité »¹ et à veiller à « l'adéquation financière des prestations de formation achetées aux besoins de formation, à l'ingénierie pédagogique déployée par le prestataire, à l'innovation des moyens mobilisés et aux tarifs pratiqués dans des conditions d'exploitation comparables pour des prestations analogues »². Le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel conforte cette dynamique qui prévoit les financeurs « procèdent à des contrôles afin de s'assurer de la qualité des formations effectuées »³.

1 Article L. 6316-1 du code du travail

2 Article R. 6316-4 du code du travail

3 futur art. L 6316-3 du code du travail

Il est certain que **la qualité de l'achat conditionne largement la transformation de l'offre de formation** ; les financeurs sont en situation d'exiger des organismes de formation qu'ils développent des approches pédagogiques innovantes, spécialement adaptées aux publics prioritaires, assurant par exemple :

- ▶ Une véritable personnalisation des modalités et temporalités d'apprentissage
- ▶ L'engagement actif des bénéficiaires dans les processus d'apprentissage ;
- ▶ Une fonction d'accompagnement « global » avant, pendant, et après la formation ;
- ▶ Des modalités d'acquisition des savoirs proches de leurs contextes d'utilisation professionnels ;
- ▶ Ou mobilisant les potentialités offertes par le recours aux outils numériques dans un contexte pédagogique adapté au public prioritaire.

Dans ce contexte, le présent guide s'adresse aux financeurs de formation, et tout particulièrement à ceux qui se mobiliseront dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences, au premier rang desquels les Conseils régionaux et Pôle emploi. **Il ambitionne de contribuer au développement ET au renouvellement des pratiques de financement et d'achat de formation...** en aidant les acheteurs/financeurs à renouveler les relations commanditaires/prestataires pour introduire :

- ▶ **De la pérennité permettant d'injecter du temps long dans les relations contractuelles et de financer les investissements matériels et immatériels** que les transformations de notre système de formation imposent ;
- ▶ **Des logiques d'amélioration continue**, à travers l'incitation – y compris financière – à conduire des démarches de progrès et à renforcer la qualité du service rendu à l'utilisateur ;
- ▶ **De la souplesse dans la commande de formation pour gagner en agilité** et capacité d'adaptation aux évolutions – souvent rapides – des besoins de formation ;
- ▶ **De l'innovation en se saisissant notamment des opportunités/espaces de liberté ouverts par les évolutions récentes du cadre légal et réglementaire** (création de l'habilitation de service public ; nouveaux espaces ouverts à la formation ouverte et à distance (FOAD) et au blended learning ; possibilité (élargie aux OPCA) d'opter pour un financement du parcours émancipé de l'heure comme unité d'œuvre ; redéfinition des contours de l'action de formation) ... et qu'ils trouvent une traduction réelle dans les pratiques.

Pour se faire, le guide a mobilisé une démarche collégiale et s'est appuyé sur un groupe de travail ad hoc composé de membres de la commission Qualité du CNEFOP et d'experts extérieurs, afin de :

- ▶ **Connaître, comprendre et analyser les stratégies, pratiques et outils mobilisés** par les acheteurs/financeurs et **d'exploiter leurs retours d'expérience en particulier au regard des avantages (facilités d'usages, effets vertueux...) et inconvénients (zones de risque, points de vigilance, effets pervers...) qu'ils attribuent à chaque type de pratique/d'outil.**

Croiser les regards des acheteurs/financeurs sur les processus d'achat avec ceux des prestataires de formation, qui répondent à la commande publique et paritaire, en particulier dans le champ des formations adressées aux jeunes et demandeurs d'emploi peu qualifiés.

Ce guide, qui se veut un outil d'information et d'aide à la décision, n'a aucune vocation prescriptive. Ce n'est pas non plus un guide juridique. Il vise « seulement » à constituer une culture partagée entre les offreurs et financeurs de formation d'une part, les services juridique/métier/achat, d'autre part, afin de concourir à des actions de formation de meilleure qualité. Si tout ce qu'il précise est juridiquement sécurisé, il ne cherche pas à détailler toutes les conditions juridiques de passation à respecter. Il ne traite pas non plus des enjeux d'adaptation des systèmes d'information pourtant cruciaux tant pour évaluer l'impact de la formation que pour fluidifier la relation acheteurs/organismes de formation.

Conformément à sa visée opérationnelle, le Guide se concentre sur les enjeux métiers et de politique publique portés par le Plan d'investissement dans les compétences.

Il identifie, à chaque étape de ces processus d'achat ou de financement, les enjeux, repères clés/principes d'action vertueux partagés ; Il s'efforce de mettre en visibilité les « bonnes pratiques », appelle à la vigilance sur certains autres points source de difficultés récurrentes et formule des recommandations. Ce guide vise les acheteurs publics et paritaires et les achats de formation de qualité à destination des demandeurs d'emploi, tout en introduisant autant que possible et dès que nécessaire des focus sur les formations à destination des publics prioritaires du Plan d'investissement dans les compétences que sont les jeunes et demandeurs d'emploi peu qualifiés.

Synthèse des principaux enseignements dans la perspective des Pactes régionaux à venir

Dès lors que l'on en exploite tous leurs potentiels, les outils mobilisables pour acheter et financer des actions de formation permettent de financer **des formations de qualité**, autorisent une grande **agilité en fonction de l'évolution des besoins à pourvoir**, et peuvent soutenir **l'innovation pédagogique et la transformation de l'offre de formation**.

Cette pleine agilité nécessite cependant :

1. En premier lieu, un cadre coordonné entre financeurs de formation afin de :

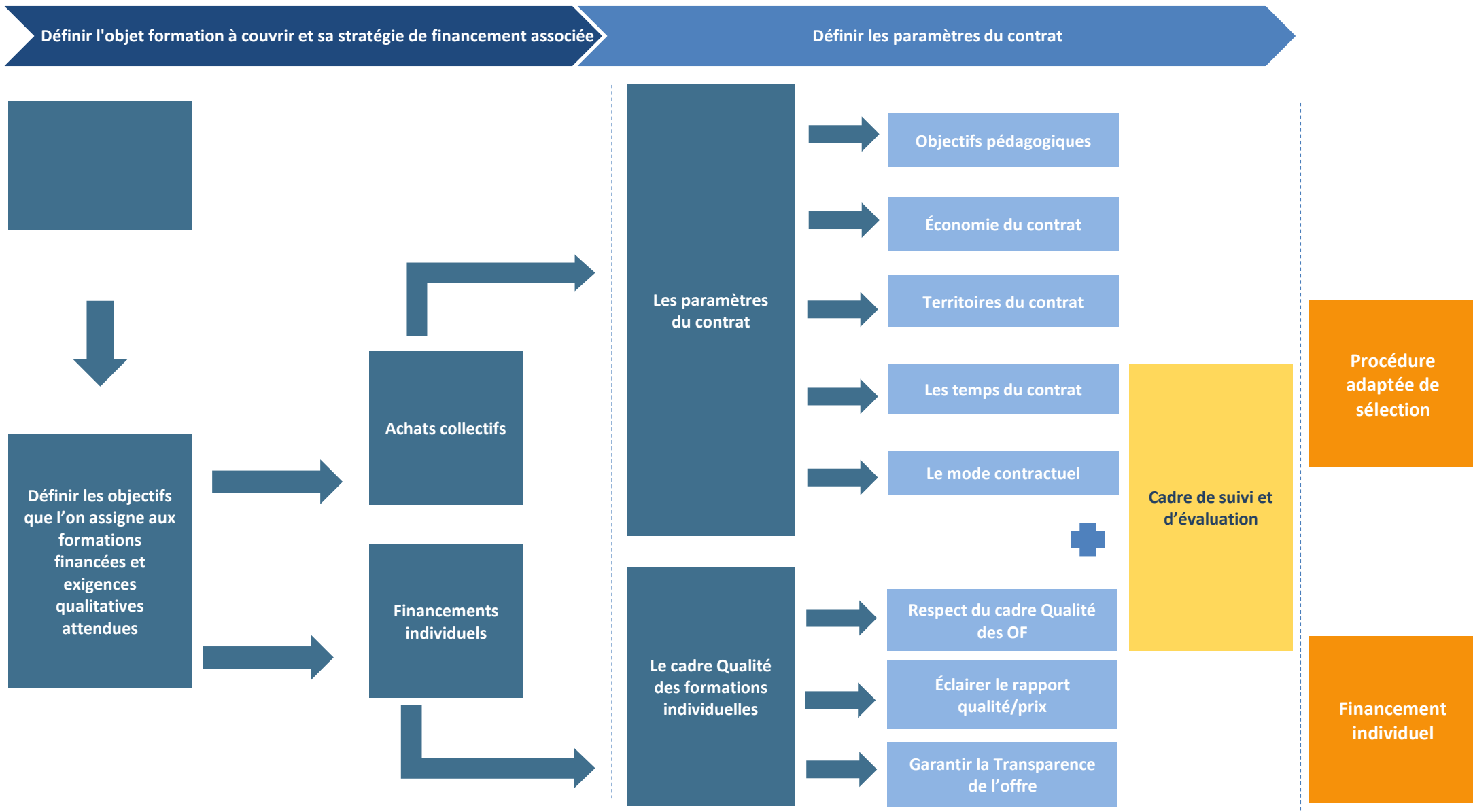
- ▶ **Partager le diagnostic des besoins à couvrir**
- ▶ **Adapter et coordonner les stratégies de financement de chacun en conséquence ;**
- ▶ **Partager leurs expertises et retours d'expériences en matière d'achat** et notamment de rédaction de cahier des charges pour l'achat de formation alors que **la définition d'objectifs clairs, traduits dans les modalités de mise en œuvre constitue un exercice indispensable et très exigeant ;**
- ▶ Travailler en **étroite collaboration avec les CEP et SPE** pour les informer de ses stratégies de financement, et veiller à ce que les conseillers, au-delà du repérage et de la maîtrise des informations sur les places disponibles de formation, disposent d'une connaissance fine de l'offre du territoire et une bonne visibilité sur les éléments de contenu de l'offre : finalités, spécificités pédagogiques, conditions d'accès/d'entrée, éventuelles certifications préparées...
- ▶ **Assurer une veille des besoins, garantir dans les achats l'adaptation aux besoins, et entretenir l'agilité de l'offre de formation et sa capacité à y répondre :**
 - ◆ **Préparer l'adaptation de l'offre de formation, son « agilité »** à travers des pratiques d'animation de l'offre de formation (« préparer le marché ») : pratiquer le sourcing permettant à l'acheteur d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marché, solliciter ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences (explicitation des attentes & des besoins en compétences à prendre en compte dans le cadre de futurs programmes de formation), publier des avis de pré-informations permettant de faire connaître son intention de passer un marché dans les 12 mois sur un sujet novateur ...
 - ◆ **S'assurer de l'existence des partenariats** entre l'offre de formation et les entreprises / acteurs économiques qui permettent de comprendre finement les besoins de compétences des entreprises et de préparer l'ajustement des contenus, construire des parcours de formation en situation de travail, organiser les périodes d'immersion en entreprise ...
 - ◆ **S'assurer dans les achats, voire soutenir financièrement, l'existence de fonction de veille sur l'évolution des métiers au sein des organismes de formation avec retours réguliers auprès de la Région ;**

2. En second lieu, la définition de modalités de commande adaptées aux besoins à assurer et aux objectifs du programme :

- ▶ **Définir explicitement les objets et objectifs assignés à la formation** pour permettre à l'offre de formation de produire des réponses pertinentes et adapter en conséquence **les référentiels de cotation reposant sur des critères techniques étayés et spécifiés** ;
 - ◆ **En évitant d'être trop prescriptifs quant aux moyens pédagogiques à déployer** pour, au contraire, permettre aux organismes de formation de faire valoir **leur expertise/capacité à « faire »**, leur capacité d'innovation dans leur approche méthodologique et pédagogique.
- ▶ **Développer les pédagogies/parcours plus performants parce que plus exigeants sur :**
 - ◆ **L'individualisation des parcours** (laquelle ne se confond ni avec la validation des prérequis ni avec la réduction des parcours),
 - ◆ **L'explicitation en termes de compétences (et blocs) des cibles de la formation**
 - **La traçabilité des progrès réalisés par l'évaluation amont et aval des compétences ciblées,**
 - **La mobilisation de pédagogies innovantes, collectives ou de projet**, permettant de faire des apprenants les acteurs de leur apprentissage.
 - ◆ **Voire, lorsque les publics cibles peuvent être en difficulté d'apprentissage, sur :**
 - **La mise en œuvre d'actions permettant d'éviter / neutraliser les risques de la sélection à l'entrée de la formation et de prévenir le décrochage**
 - **La mise en œuvre de mécanismes permettant de proposer des alternatives en cas d'abandon ou de suspension : possibilité de retour postérieur en formation, de mobilisation d'outils à distance ...**,
 - **La mobilisation de pédagogies spécialement pensées pour des publics peu qualifiés**, recourant notamment à des contextes de mise en œuvre des compétences cibles réalistes,
 - **Le choix d'unités d'œuvre adaptées aux attendus de l'action et la définition d'indicateurs de résultats en cohérence avec les objectifs ...** par exemple, pour des actions de formation remise à niveau, financer au forfait le positionnement et à l'heure stagiaire la formation préparant à la certification et évaluer l'organisme sur sa capacité à amener une cohorte à la qualification Cléa, ...
- ▶ **Impulser des coopérations, notamment pour les parcours « sans couture » dans le cadre d'achat de formation (allotissement, groupement, financement d'ingénierie ...)**
- ▶ **Choisir son mode contractuel, et notamment les durées de contractualisation, en fonction des priorités et objectifs du programme**, en veillant particulièrement à sécuriser financièrement l'organisme en fonction de l'investissement (immatériel -ingénierie sur mesure- et matériel) et du niveau qualitatif de service attendu.
 - ◆ **Objectiver les exigences qualité attendues**
 - ◆ **Mettre en regard les coûts du service, sur une durée compatible avec le modèle économique et les (nouvelles) exigences de R&D / réingénierie des offres,**
 - ◆ **Permettre de penser les logiques d'évolution dans le temps des commandes de formation :**
 - **Conventionner** avec les organismes de formation **sur des temps plus longs** (pour favoriser les logiques d'investissement) ;
 - **Prévoir, en contrepartie, des achats très ouverts sur le contenu de la commande (allotissement) afin de permettre des ajustements en continu des formations achetées** (principe d'adaptabilité de la commande).

Lorsqu'il finance des aides individuelles, un financeur peut exercer une fonction de régulation active en développant des services pour surveiller et informer sur la qualité des organismes de formation qu'il finance, afin d'éclairer les demandeurs d'emploi ou entreprises susceptibles de choisir leur organisme en autonomie ; voire à négocier les termes de la prestation avec l'organisme de formation choisi par l'entreprise ou le particulier

SCHÉMA SYNTHÉTIQUE DES ARBITRAGES QUALITÉ À DÉFINIR EN AMONT D'UN FINANCEMENT DE QUALITÉ



1^{ÈRE} PARTIE : DÉFINIR L'(ES) OBJET(S) « FORMATION » À COUVRIR ET LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT ASSOCIÉE

Bien financer de la formation est une expertise stratégique et complexe qui nécessite, dans un premier temps, d'élaborer un diagnostic partagé des besoins de formation à couvrir, de coordonner les réponses à y apporter, avant de définir sa propre stratégie de financement :

- ▶ **Le diagnostic des besoins à couvrir,**
- ▶ **La coordination entre financeurs pour couvrir les besoins de court et de long terme,**
- ▶ **La stratégie de réponses à construire, alliant anticipation et agilité,** dont l'allocation des aides associées, indispensables aux publics les plus en difficultés.

I. Définir, à partir du diagnostic partagé des besoins de formation à couvrir, les réponses à y apporter

1. Le diagnostic des besoins à couvrir

La capacité à répondre effectivement aux besoins de l'économie et des individus constitue la question la plus cruciale de la construction des achats de formation. Cette question fondamentale posée à tout acheteur de formation est réinterrogée aujourd'hui, par l'amplification et l'accélération des transformations profondes et continues, des métiers et des compétences associées.

En lien avec ce mouvement, ce sont non seulement des **compétences expertes et techniques nouvelles** qui émergent, mais également des exigences accrues en **compétences transversales** pour l'ensemble des actifs. L'émergence de métiers nouveaux – en particulier dans des secteurs innovants – contribue également à ce mouvement de transformation des compétences requises sur le marché du travail.

Prendre en compte ces évolutions suppose d'investir plusieurs axes d'action :

▶ **Évaluation/retour d'expérience sur les programmes précédents**

Pour conduire leur processus d'analyse des besoins de formation, les acheteurs peuvent s'appuyer en premier lieu sur les **informations et observations collectées tout au long de la mise en œuvre du programme précédent**, comme sur les diagnostics demandés aux organismes à l'occasion d'appels à projets.

- ▶ **Les difficultés de remplissage et taux de tension demande/places occupées,**
- ▶ **Le niveau de satisfaction/insatisfaction des stagiaires,**
- ▶ **Les performances en termes d'insertion dans l'emploi des anciens stagiaires,**

Doivent être suivis non seulement pour **agir, le cas échéant, en cours d'exécution du marché** pour ajuster/corriger les modalités de mises en œuvre effective **mais également pour repérer les forces et faiblesses des précédents cahiers des charges et autres modalités d'encadrement des formations antérieurement financées** et ainsi réajuster, grâce à ce retour d'expérience, le(s) nouveau(x) cahier(s) des charges et cadres de financement.

► **Disposer de diagnostics relatifs aux évolutions de l'emploi et des besoins en compétences au niveau régional, territorial ou sectoriel :**

► **Croiser les sources statistiques**

- ◆ Enquête BMO de PE qui traduit les besoins de recrutement et les éventuelles difficultés par métier, par secteur et par région (il s'agit d'une approche court terme, conjoncturelle).
- ◆ Productions des OREF et des Observatoires de branche sur la description (et parfois l'évolution à court et moyen terme) des secteurs et des métiers
- ◆ Travaux de « Prospective des Métiers et des Qualifications » réalisés tous les 5 ans par France Stratégie et la DARES.

Cependant, ces travaux ne sont pas toujours aisés à analyser dans la mesure où ils renvoient à des périmètres, des méthodologies et des niveaux d'analyse assez hétérogènes. En outre, la majorité de ces exercices de prospective n'adoptent pas, à proprement parler, une approche en termes de compétences. Ils ne suffisent donc objectivement pas pour en tirer une traduction en termes de besoins de compétences et de formation associés. **Il faut organiser les coordinations des méthodes des acteurs/partenaires de l'observation.**

ZOOM : DU BON USAGE DE FORMADIAG

Formadiag est un outil d'aide au diagnostic et à la décision d'achat qui en découle produit par Pôle emploi et mis à la disposition de l'ensemble des acheteurs/financeurs. Il permet de croiser des données variées sur les besoins de compétences et de l'offre de formation disponible à des échelons territoriaux différents, en proposant en outre des focus sur les publics prioritaires du Plan d'investissement dans les compétences. Principalement axé, pour l'heure, sur le taux de retour à l'emploi à court terme, cet outil mérite d'être croisé avec l'ensemble des autres indicateurs de résultats notamment lié à l'action propre de l'organisme, a fortiori pour des publics réputés éloignés, comme les taux de réussite à la certification ou les taux d'abandons.

► **Consulter directement les acteurs pour capitaliser sur les signaux faibles détectables sur le territoire**

Il est nécessaire de compléter le travail d'analyse de données statistiques par **la consultation des acteurs économiques, nationaux et territoriaux, branches et employeurs du territoire en associant Pôle emploi** (la réforme en cours invite les branches à développer leur capacité à formaliser une vision prospective à court et moyen terme des besoins des entreprises affiliées mais ce n'est pas encore le cas de toutes).

Cette approche plus qualitative permet en particulier d'enrichir la connaissance des stratégies RH déployées par les entreprises face à un besoin de compétences (logiques de recrutement ; modes d'alimentation des métiers et profil des personnes embauchées : âge, expérience, niveau et spécialité de formation...). Elle permet ainsi au-delà des besoins de compétences déclarés par les acteurs économiques, d'apprécier plus finement la pertinence de recourir à la formation pour les satisfaire.

L'interrogation des acteurs permet de repérer des éléments qui ne sont pas toujours perceptibles via les données chiffrées. Par exemple l'acheteur peut s'apercevoir que les médiocres performances en termes d'insertion à l'issue d'une formation dans un domaine professionnel qui affiche pourtant des besoins de compétences élevés, s'expliquent par le fait que les potentiels recruteurs jugent le référentiel de la certification concernée insuffisamment adapté aux évolutions des métiers.

En outre, ces échanges peuvent aider à **identifier les compétences transversales recherchées et compétences techniques manquantes** qui peuvent aider à construire une approche par bloc de compétences/modules complémentaires plus ajustée à ces besoins (cf. annexe au cadrage des Pactes).

► Analyser les compétences de la population active visée

L'analyse des compétences issues de la demande économique mérite ensuite être d'**croisée avec l'état des compétences de la population active visée** afin d'appréhender l'ampleur et la nature de l'effort à demander à l'appareil de formation et de s'acheminer progressivement vers le calibrage quantitatif et qualitatif de la future commande. Afin de parvenir à qualifier au mieux la demande sociale, **il peut être souhaitable, au-delà des acteurs économiques, d'associer à cette étape de diagnostic les acteurs de l'insertion, du social et de la formation** qui sont susceptibles de porter un regard intéressant sur les besoins émergents ou actuellement mal pourvus en matière de formation et d'accompagnement des publics.

Dans ce contexte, l'analyse de l'évolution des consommations via le CPF mobilisé en autonomie (encore minoritaire mais qui pourrait se développer) peut ainsi être analysé pour :

- ◆ Comprendre cette demande sociale,
- ◆ Identifier les risques de concurrence entre dispositifs de financement,
- ◆ Affiner la stratégie de prise en charge individuelle complémentaire

Recommandations

- Mobiliser les informations et observations collectées lors de la mise en œuvre du programme précédent
- Croiser plusieurs sources statistiques
- Confronter ces études avec la parole des acteurs notamment pour acquérir une connaissance plus fine des stratégies RH déployées par les employeurs face à un besoin de compétences
- Associer à cette étape de diagnostic les acteurs de l'insertion, du social et de la formation qui sont susceptibles de porter un regard intéressant sur les besoins émergents ou actuellement mal pourvus en matière de formation et d'accompagnement des publics.

► Apprendre à connaître son marché et communiquer sur ses exigences

Pour préparer un marché, les acheteurs d'un territoire ont la possibilité de **pratiquer du « sourcing »**⁴ qui permet à l'acheteur d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marché et solliciter des avis mais aussi d'informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences.

En effet, même si ces informations restent générales et ne préjugent en rien des contenus précis des cahiers des charges, le sourcing permet :

- **A l'acheteur d'être mieux renseigné sur le marché et de mieux définir son besoin en connaissance de cause,**
- **Aux offreurs de formation :**
 - ◆ D'acquérir une **compréhension globale des stratégies de financement des acheteurs et d'initier des inflexions de leur offre de services** dans le sens souhaité. **Cet aspect revêt une acuité particulière dans le cadre du déploiement du PIC dont l'objectif affiché est d'impulser une transformation profonde de l'offre de formation.**
 - ◆ A la faveur des informations délivrées par les acheteurs, les organismes peuvent également commencer à **réfléchir à leur futur positionnement, et notamment à examiner les différents scénarios possibles de leur réponse**, par exemple répondre seul ou dans le cadre d'un groupement qui sera nécessairement mieux conçu s'il a été mûri avec d'autres partenaires qu'improvisé dans l'urgence du délai de réponse à un appel d'offre.

! Point de vigilance

Il importe que ces échanges ne soient pas de nature à fausser la concurrence à venir entre les organismes, ce qui implique d'assurer une publicité suffisante des informations partagées à cette occasion.

Recommandations

En amont de la procédure formalisée de mise en concurrence, l'acheteur peut pratiquer du « sourcing » afin :

- d'améliorer sa connaissance des évolutions du secteur et des pratiques innovantes développées par certains opérateurs et de mieux préparer la formulation de son besoin ;
- de communiquer sur ses stratégies et attendus génériques à l'égard des organismes et permettre à ces derniers de se préparer à répondre dans des bonnes conditions voire même d'infléchir leur offre dans le sens souhaité.

L'acheteur peut également publier des avis de pré information⁵ qui lui permettent de faire connaître son intention de passer un marché dans les 12 mois à venir et le jour venu, si nécessaire de réduire les délais de consultation.

4 Consacré par l'article 4 du décret du 25 mars 2016

5 Article 31 du décret du 25 mars 2016 sur les marchés publics

2. L'enjeu de la coordination entre financeurs : l'articulation entre le court et le long terme

De façon générale, mais plus particulièrement encore à l'occasion du plan d'investissement dans les compétences, la coordination des acheteurs est indispensable. Elle doit permettre de coordonner le « qui achète quoi » au regard de l'ensemble des besoins à pourvoir et des outils disponibles.

Les besoins à pourvoir appartiennent globalement à deux grandes catégories d'objets :

3. **Compétences clés / savoirs de base / FLE / découverte des métiers / exploration professionnelle / construction d'un projet / d'une perspective professionnelle**
4. **Compétences professionnelles, techniques et/ou transversales, ciblant l'exercice d'un métier ou plus largement d'une famille de métiers qui peuvent se retrouver dans différents secteurs d'insertion.**

L'acquisition de ces compétences peut en outre

- ▶ Viser (ou pas) une certification voir un (premier ou nouveau) niveau de certification. Cette certification peut s'obtenir par étapes, en particulier via l'acquisition progressive des blocs qui la constituent.
- ▶ Être associé à une recherche rapide d'insertion professionnelle ou privilégier un investissement de plus long terme sur des compétences plus transférables.

Les programmes et dispositifs de financement mobilisables en région à l'attention des jeunes et demandeurs d'emploi doivent donc permettre de **couvrir des besoins en compétences de court et de long terme de façon équilibrée** afin de satisfaire :

- ▶ **Les besoins d'adaptation à l'offre d'emploi exprimée et non couverts « naturellement » par la demande d'emploi** disponible ;
- ▶ **Les besoins de qualification de plus long terme qui nécessitent d'investir dans :**
 - ◆ **L'accès à un premier niveau de qualification pour tous** (mission première du service public régional de la formation) et
 - ◆ **La montée en qualification** qui elle-même doit s'adapter aux évolutions des besoins en compétences des entreprises.

Concrètement et pour l'heure, **la région⁶ finance plutôt des formations longues certifiantes et Pôle emploi plutôt des formations courtes professionnalisantes, dans le cadre d'accords régionaux Région/Pôle emploi plus nuancés et riches que cette présentation rapide**, eu égard à la diversité des stratégies de territoires et des outils de financements mobilisables par les uns et par les autres.

Mais au regard **des enjeux du Plan d'investissement**, il peut être utile de **re-questionner (et d'enrichir) la palette des réponses à apporter au regard des défis (et opportunités) à saisir**.

⁶ Art. L. 6121-2 du code du travail

! Point de vigilance

La coordination entre Conseils régionaux pour garantir le droit d'accès à tous les services publics régionaux de la formation professionnelle quel que soit son lieu de résidence⁷, est particulièrement importante à sécuriser. L'enjeu est notamment de permettre l'accès des demandeurs d'emploi aux formations mobilisant des plateaux techniques rares. Les Conseils régionaux (SPRFP) et Pôle emploi (budgets déconcentrés) doivent veiller à ce que leurs pratiques soient compatibles avec cette obligation légale.

Bonnes pratiques

Certains territoires pratiquent déjà des modes de coopération renforcés.

La stratégie partenariale de la région Occitanie

Pour renforcer leur partenariat existant, la Région et Pôle emploi mettent en place un accord-cadre avec pour objectifs principaux la mise en synergie d'actions, la complémentarité en matière d'accès à la formation professionnelle et de mesure d'accompagnement afin de faciliter la lisibilité, la pertinence et la qualité des solutions proposées aux demandeurs d'emploi et ce pour un meilleur retour à l'emploi, le développement d'échanges d'informations dans une logique de facilitation et simplification.

Cet accord vise à définir des principes partagés d'articulation entre la Région et Pôle Emploi. Il porte sur les 4 thématiques de l'Emploi, l'Orientation, la Formation et les Échanges de données.

La thématique Formation prévoit la définition des modalités concertées d'achats de formations individuelles et collectives. Pour gagner en lisibilité, en cohérence et en efficacité l'accord prévoit une nouvelle répartition des achats en région Occitanie : la Région organise les achats collectifs de formation dans le cadre de ses marchés et Pôle emploi organise les achats individuels dans le cadre de ses budgets. Un cofinancement selon le principe du cofinancement à part égale a également été décidé pour des actions de formation ciblées avec des bons de commandes communs.

Enfin est prévu le partage des dispositifs de contrôle qualité et des résultats des contrôles, en veillant à la cohérence de ces dispositifs avec les critères du décret qualité n° 2015-790 du 30 juin 2015 :

- ▶ Échanges d'informations sur les processus respectifs de traçabilité et de traitement des réclamations et dysfonctionnements signalés notamment par les stagiaires,
- ▶ Articulation des plans de contrôle respectifs pour en optimiser le déploiement et permettre une couverture plus large des OF contrôlés
- ▶ Échanges des informations sur les résultats des plans de contrôles.

⁷ Art. L. 6121-2 et R. 6121-9 du code du travail

Recommandations

Au niveau territorial :

- ▶ **Généraliser les conférences des financeurs** (cf. recommandation du rapport Qualité 2018 du CNEFOP) dont l'objet serait pluriel : mutualiser les diagnostics, coordonner les stratégies de financement, suivre les entrées/sorties et les consommations des différents outils disponibles sur le territoire pour être en mesure, le cas échéant de faire des alertes aux organismes de conseils et prescription.
- ▶ **Renforcer la coordination entre Pôle Emploi et le Conseil Régional à titre principal mais également avec les OPCA, pour couvrir l'ensemble des besoins de court et moyen terme** (formations courtes d'adaptation visant l'accès rapide à l'emploi /formations longues qualifiantes visant la sécurisation des parcours à moyen terme), gagner en lisibilité, facilité de mobilisation de la formation et prévenir la concurrence aides individuelles/programmes collectifs
- ▶ **Faire converger autant que possible les modalités de consultation, pilotage voire exigences de fond attendus des organismes de formation pour les aider à investir sur l'essentiel.**

Au niveau national :

- ▶ **Systématiser le retour d'expérience entre acheteurs** afin, au-delà de ce guide, de pérenniser le développement de bonnes pratiques et installer dans la durée une dynamique de montée en compétences collective. Des suites pourraient être données à l'élaboration du présent guide consistant à créer un lieu de capitalisation et de formalisation de ces retours d'expériences et échanges de bonnes pratiques.
- ▶ **Coordonner les programmes de formations rares** (à recrutement national), les programmes nationaux (Pôle emploi et OPCA) et **sécuriser la mobilité interrégionale** des demandeurs d'emploi sur tous les programmes de formation (en y associant les aides à la mobilité adéquate).

3. La stratégie de réponses à construire, alliant anticipation et agilité, mobilisant des achats collectifs et des aides individuelles (et aides associées)

La complémentarité Achats collectifs/aides individuelles est centrale dans la stratégie d'investissement d'un financement de formation. Elle doit être fonctionnelle (complémentarité quant aux besoins à couvrir) et financière (anticipation/agilité sur les besoins non encore couverts). C'est surtout fondamental car sur le marché de la formation, trop de financements individuels risquent de déstabiliser les achats collectifs en cours, démultipliant les difficultés de remplissage et l'équilibre économique de programmes plus exigeants en terme qualité.

► Privilégier les achats collectifs chaque fois que possible

Les achats de formations collectives ont vocation à satisfaire les besoins de formation/développement de compétences prévisibles ou récurrents et suffisamment importants d'un point de vue volumétrique pour justifier d'une anticipation de ces besoins.

Chaque fois qu'ils sont mis en œuvre, ils **présentent plusieurs avantages** :

- une possibilité renforcée de peser sur la qualité et l'innovation dans la formation qui sera délivrée, via la rédaction du cahier des charges ; et de sécuriser l'accès à la formation des publics prioritaires à des formations aux pédagogies adaptées
- **une meilleure** maîtrise des coûts par rapport au financement individuel au cas par cas ;
- **La possibilité de conseil** et promotion auprès des bénéficiaires cibles pour renforcer l'attractivité de la formation, en particulier auprès d'un public peu qualifié ;
- **La possibilité d'assurer un pilotage** de la performance sur la durée du contrat et ainsi contribuer à la transformation de l'offre de formation de façon durable.

Reste que les achats collectifs méritent d'être mieux coordonnés entre eux. Les cas de concurrence non souhaitée entre un programme régional, une POE collective ou des AFC de Pôle emploi restent trop nombreux. La mutualisation de l'information sur l'ensemble des achats collectifs d'un territoire auprès de l'ensemble des financeurs intéressés, voire le développement d'actions collectives cofinancées pourraient faire partie des objectifs assignés aux conférences de financeurs naissantes sur les territoires.

► Financer des aides individuelles en complémentarité des achats collectifs

Réserver un budget dédié aux aides individuelles au financement de formation permet de rester réactif chaque fois que :

- Le projet de formation du demandeur d'emploi n'a pas été anticipé et n'est pas encore couvert par les achats collectifs (ou les achats collectifs sont complets) et/ou le caractère très ponctuel du besoin concerné ne justifie pas la passation d'un marché ;
- **L'aide individuelle vient en complément d'un autre financement pour financer un parcours complet : CPF, VAE alors que par ailleurs :**
 - ◆ Le besoin n'est pas couvert par des achats collectifs en cours ou
 - ◆ La situation particulière de la personne nécessite de privilégier l'entrée rapide dans une formation.

La mobilisation des aides individuelles a donc vocation à être fonction des achats collectifs du territoire, le financeur mobilisant des financements individuels en attendant que les marchés correspondant aux besoins pourvus soient passés avant de cesser de financer individuellement les formations couvertes par des achats collectifs dès lors que le bénéficiaire concerné y est éligible.

Recommandations

- ▶ **Privilégier les achats collectifs chaque fois que possible** qui permettent de renforcer : les garanties en matière de qualité ; l'attractivité pour un public de peu qualifiés ; l'ajustement des prix à la qualité/volume de formations souhaités ; le pilotage continu de la performance.
- ▶ **Développer la possibilité d'actions de formations collectives co-financées ou en groupement de commande (Pôle Emploi/Conseil Régional/OPCA)** pour inciter, d'un point de vue pédagogique, au mixage des publics ; accroître l'attractivité et la rentabilité potentielle de la commande auprès des OF via des achats plus volumineux...
- ▶ **Réserver un budget dédié aux aides individuelles** sécurisant un maximum de réactivité sur des projets personnalisés non anticipés.

▶ Financer l'allocation des aides associées, indispensables aux publics les plus en difficulté

Pour les demandeurs d'emploi non indemnisés par l'assurance chômage, le sujet est stratégique si on souhaite sécuriser l'accès effectif de ces publics à la formation. C'est pourquoi tous les financeurs de formation au bénéfice de demandeurs d'emploi ont une politique en la matière, très divers d'une région à l'autre.

Illustrations

En matière d'aides à la levée des freins périphériques à l'entrée et au maintien en formation, la politique de la **Région Occitanie** s'articule autour de trois axes :

- ▶ L'installation de comités locaux de suivis (CLS) une instance collégiale d'orientation des publics sur des dispositifs pré-qualifiants, qui réunit dans chaque territoire les cinq réseaux prescripteurs : Pôle emploi, les missions locales, Cap emploi, le CIDF (Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles) et les Conseils Départementaux. Ces comités s'assurent que les conditions sont réunies pour garantir l'exécution des parcours dans les meilleures conditions.
- ▶ Le financement d'un programme d'hébergement et de restauration à destination des demandeurs d'emploi dont la Région finance les parcours de formation. L'enjeu est de faciliter l'accès à une offre de formation au plus grand nombre et de sécuriser le parcours de formation.
- ▶ La priorisation des aides (frais de transport et rémunération des stagiaires) en direction des personnes les plus démunies, les plus éloignées du marché du travail, sans droit ouvert à Pôle Emploi, et les moins diplômées.

La **Région Bourgogne Franche Comté**, quant à elle, a souhaité agréer à la rémunération des stagiaires la totalité de ses actions de formation ; En revanche, elle considère que la mise à disposition d'une offre de proximité sur les territoires au plus proche des demandeurs d'emploi doit permettre de lever les freins à la mobilité.

! Points de vigilance

Certains Conseils régionaux confient la gestion de l'enveloppe de rémunération à l'organisme de formation ; il convient dans ce cas de veiller à ce que la situation n'incite pas l'organisme à prioriser les personnes percevant l'AREF, renforçant le risque récurrent d'éviction des personnes les plus éloignées de l'emploi et de la formation.

Une aide individuelle versée directement à la personne (et non pas à la structure qui assure l'hébergement et la restauration) peut conduire à un détournement de l'usage de cette aide (pour financer autre chose) qui risque alors de ne plus concourir à la sécurisation du parcours de formation.

Recommandations

- ▶ Initier une coordination entre financeurs pour prévenir les risques de « trous dans la raquette » des prises en charge disponibles selon les publics.
- ▶ Prévenir, en coordination avec les acteurs du SPE, les risques de concurrence entre dispositifs d'aides (ex : garantie jeune/rémunération stagiaire)
- ▶ Si le choix est fait de **concentrer les investissements en mutualisant les plateaux techniques, réinterroger la politique des aides à la mobilité** pour permettre aux personnes, *a fortiori* fragiles, de venir se former sur les sites.

En synthèse, afin de renouveler les pratiques de diagnostic des besoins et d'en faire un levier de transformation et d'un meilleur ajustement de l'offre, on peut :

Renouveler les méthodes d'observation (et de soutien à l'observation) :

- ▶ Concilier vision prospective à moyen et long terme et diagnostic des besoins à court terme,
- ▶ Adopter ses outils de diagnostic en conséquence :

Sur le long terme :

- ◆ Mutualiser les diagnostics sectoriels et territoriaux ;
- ◆ coordonner les méthodes d'observation ;
- ◆ Analyser les commandes de formation récurrentes (y compris POEC) ; approfondir les raisons pour lesquelles certaines de ces commandes, qui restent récurrentes, ont des taux d'insertion qui restent faibles (prolonger l'observation dans la durée, la situation de l'emploi sur le territoire, le profil des publics etc...)

Sur le court terme : apprendre ensemble à exploiter les « signaux faibles » du territoire

- ◆ Analyser les :
 - emplois en tension en raison de déficit de compétences recherchées disponibles ;
 - compétences recherchées dans les offres d'emploi ;
 - compétences développées dans le cadre des POE...
- ◆ Développer de nouvelles méthodes de diagnostic basées sur la data emploi (en complément de l'outil formadiag de Pôle Emploi) permettant de disposer d'une vision des besoins en temps réel des recruteurs (par territoire, par secteur d'activité, par métiers...)
- ◆ Consulter directement des acteurs économiques,

Renouveler les « objets » observés :

- ▶ **Analyser la réalité de l'accès des publics cibles à la formation dans la Région**
- ▶ Au-delà du cœur de métier, **appréhender les besoins en compétences organisationnelles et aptitudes transversales** (de base, comportementales...) qui occupent une place croissante dans les attendus des employeurs (en gardant à l'esprit dans les méthodes d'observation adoptées que les compétences, y compris celles-ci, sont intimement liées aux organisations du travail au sein desquelles elles sont mobilisées).
- ▶ **Porter une attention privilégiée aux compétences « techniques » nouvelles des entreprises, notamment celles liées à la transition numérique** (sans attendre la transformation des outils statistiques d'observation et de prospective ou la modification des référentiels de certification) dans **l'optique, grâce à ce recensement, de faire évoluer la commande de formation par l'adjonction de modules correspondant à ce besoin.**

Assurer une veille des besoins et entretenir l'agilité de l'offre de formation :

- ▶ **Préparer l'adaptation de l'offre de formation, son « agilité »** à travers des pratiques d'animation de l'offre de formation :
 - ◆ pratiquer le sourcing permettant à l'acheteur d'effectuer des consultations ou de réaliser des études de marché,
 - ◆ solliciter ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences (explicitation des attentes & des besoins en compétences à prendre en compte dans le cadre de futurs programmes de formation),
 - ◆ publier des avis de pré-informations permettant de faire connaître son intention de passer un marché dans les 12 mois sur un sujet novateur ...
- ▶ **S'assurer de l'existence de partenariats forts entre l'offre de formation et les entreprises** qui permettent de :
 - ◆ capter en continue l'évolution des besoins de compétences des entreprises,
 - ◆ ajuster les contenus de formation,
 - ◆ construire des parcours de formation en situation de travail, organiser les périodes d'immersion en entreprise ...
- ▶ Monter avec les acteurs économiques des partenariats d'engagement « Formation/insertion », pouvant mobiliser des POE mais pas seulement
- ▶ **Mobiliser les achats de formation pour soutenir financièrement l'existence de fonction de veille sur l'évolution des métiers au sein des organismes de formation** (qui sont en lien directe avec les entreprises)
- ▶ **Coordonner les achats entre les financeurs de formation** (Région et Pôle emploi) notamment pour définir des calendriers de dates de session qui tiennent compte de la saisonnalité des recrutements
- ▶ **Généraliser les conférences de financeurs**

II. Définir les objectifs et exigences qualitatives relatives à la démarche d'apprentissage

De la nécessité de définir des objectifs de résultat qualitatifs de la démarche d'apprentissage plutôt que des moyens à mobiliser

Que le financeur souhaite acheter/financer de la formation professionnalisante, de la formation certifiante, de la formation d'orientation, d'acquisition de compétences clés, dans le cadre de parcours plus ou moins intégrés, il doit **déterminer et être en capacité de décrire son niveau d'attentes qualitatives quant aux objectifs de la formation**, en particulier relatifs à la démarche d'apprentissage.

Pour l'heure, dans le domaine de la formation professionnelle continue, la situation est souvent relativement clivée :

- Dans le cadre d'achat de formations collectives, il est largement admis que les cahiers des charges techniques sont souvent trop détaillés en termes de moyens à déployer et de préconisations techniques à satisfaire. Par souci de sécurisation juridique, les « référentiels de cotation » des acheteurs sont « normalisés » sur des critères techniques très peu discriminants, laissant en pratique le prix faire la différence même lorsque l'acheteur a pris soin de le pondérer. La pratique ne permet pas aux organismes de formation de faire valoir leurs spécificités et conduit trop souvent à réduire l'évaluation de l'offre à une forme de contrôle de conformité des moyens d'action attendus et à un prix.
- Dans le cadre de financement individuel de formation, les financeurs estiment ne pas avoir ou pouvoir entrer dans les contenus pédagogiques réputés déjà sélectionnés par l'entreprise ou l'individu bénéficiaire du financement.

Pourtant c'est bien à lui, le financeur, quel que soit le mode de financement, de veiller, dans tous les cas, à la capacité du prestataire à dispenser une formation de qualité ET à l'adéquation financière des prestations achetées aux besoins de formation, à l'ingénierie pédagogique déployée par le prestataire, à l'innovation des moyens mobilisés et aux tarifs pratiqués dans des conditions d'exploitation comparables pour des prestations analogues⁸.

C'est pourquoi il est important que les financeurs aient arrêté une vision fine des objectifs de formation attendus et notamment de leurs attentes qualitatives quant aux formations financées.

La nature et la profondeur de l'ambition conditionneront alors pour partie le choix du mode de financement, le cadre d'un cahier des charges d'achat étant celui qui permet le mieux de détailler ses ambitions. Cependant, le financement individuel de formation ne laisse pas le financeur sans ressources pour faire échos à ses ambitions qualitatives.

⁸ Art. L. 6316-1 et R. 6316-4 du code du travail

1. Évaluation des prérequis et conditions d'accès : sécuriser des modalités de sélection légitimes

La plupart des formations vérifient des **prérequis** (vérification que des bases de compétences ou de connaissances sont acquises pour être en capacité de suivre les programmes à suivre) **et/ou** sont soumises à une **procédure de validation de l'entrée en formation** afin de réguler d'éventuelles candidatures en surnombre.

Plus généralement, et dans tous les cas, **un positionnement**, c'est-à-dire la mesure de l'écart entre les compétences cibles de la formation (ou du référentiel de certification si elle prépare à une certification) et les compétences déclarées de la personne, est attendu de tout organisme de formation de qualité pour garantir l'individualisation des parcours (1^{er} critère qualité défini par le décret du 30 juin 2015) et la traçabilité des acquis de la formation.

Dans ce contexte, il importe de bien distinguer ces trois étapes et les attentes associées et notamment de sécuriser que :

- ▶ **Les conditions de l'évaluation des prérequis et/ou sélection ne débouchent pas sur des formes de sur-sélection qui pourraient d'autant plus tenter l'organisme que leurs modalités de paiement et/ou d'évaluation sont liées à l'absence d'abandon, aux taux de réussite et/ou d'insertion professionnelle de la personne après la formation...**
- ▶ Toute décision de non accès débouche vers un accompagnement/une autre réponse/une structure plus ajustée à son besoin et son profil.

Recommandations

- ▶ **Vérifier la pertinence de poser des prérequis à l'entrée en demandant à l'organisme de détailler les modalités de l'évaluation/la vérification des prérequis chez les futurs bénéficiaires**, afin de s'assurer qu'elles portent effectivement sur des compétences, aptitudes ou savoirs nécessaires à la formation, « au bon niveau » à l'entrée de ladite formation
- ▶ **Définir des conditions d'accès qui n'aboutissent pas à de la sur-sélection à l'entrée en formation**
- ▶ **Garantir l'accompagnement de toute personne ayant essuyé un refus d'entrée en formation pour ne pas la laisser sans solution**

2. Le Positionnement : une garantie de l'effectivité de l'individualisation des parcours

Mettre en œuvre une individualisation effective de la formation est un défi pour les organismes de formation. L'individualisation de la formation c'est :

- ▶ l'adaptation du programme,
- ▶ du contenu de la formation,
- ▶ de sa durée,
- ▶ des modalités/rythmes selon lesquels elle est délivrée,

à la situation de la personne qui va suivre la formation.

L'ensemble de ces ressorts composent l'individualisation d'une formation. Pas toujours aisée à mettre en œuvre dans les cadres traditionnels pédagogiques, l'individualisation est pourtant un facteur clé de réussite de la formation pour :

- ▶ maintenir la motivation de l'apprenant et
- ▶ optimiser les apprentissages réalisés (en qualité et en durée) aux besoins réels de l'individu,

alors qu'une formation, pour un salarié comme pour un demandeur d'emploi, est un investissement qui l'éloigne temporairement de l'emploi, voire peut diminuer ses ressources.

Les outils pédagogiques numériques, en plein essor, recèlent un potentiel important en termes d'individualisation des modalités d'apprentissage et de résolution des problèmes d'accès géographique à la formation. Leur mobilisation peut ainsi apporter une vraie plus-value, à condition qu'ils soient intégrés dans une réflexion pédagogique ajustée aux besoins des apprenants, a fortiori des plus fragiles.

Au regard de cet impératif d'individualisation, la procédure de positionnement initial est une étape majeure et indispensable. Elle permet **d'évaluer les acquis à l'entrée de la personne et d'adapter le programme en conséquence** afin que l'effort de formation soit centré sur l'écart effectif entre ce niveau de compétences et le niveau cible de maîtrise attendu au terme de la formation.

Au-delà de ce positionnement initial, il est souhaitable que l'organisme de formation réalise des évaluations régulières des acquis afin de procéder aux réajustements qui s'imposent chemin faisant ainsi qu'une **évaluation finale** ayant vocation à objectiver les compétences acquises grâce à l'effort formatif.

Idée !

Pour acquérir une certification professionnelle, sur la base d'un positionnement adapté, il est possible d'inviter l'organisme de formation à initier des parcours mixtes, accompagnant la personne vers une validation de l'expérience partielle et de la formation renforçant ou développant les compétences nécessaires à l'obtention de la certification complète (VAE collective ou hybride).

! Points de vigilance

- ▶ L'individualisation ne se limite pas en termes d'objectifs, à la réduction des parcours. Elle suppose d'analyser la progression des formés, de réaliser des évaluations régulières de leurs acquisitions et de procéder durant le parcours à des réajustements éventuels des contenus de formation et de leur modularisation en fonction du rythme d'acquisition des stagiaires.
- ▶ L'individualisation s'applique à toutes les phases du parcours de formation (et pas seulement à la phase initiale).
- ▶ L'individualisation de la formation ne signifie pas l'isolement du bénéficiaire dans un face à face pédagogique avec le formateur (a fortiori lorsque la formation embarque des temps de formation à distance). Au contraire, pour stimuler l'engagement actif des apprenants et renforcer la fertilité des apprentissages, il est possible de recourir à des formats collaboratifs qui exploitent les vertus apprenantes du collectif et misent sur les mécanismes coopératifs d'entraide susceptibles de s'installer au sein d'un groupe de pairs. Ce qui suppose que le formateur soit en capacité de stimuler et d'organiser ce type d'échanges, et par là même de se déplacer par rapport à une posture plus traditionnelle de transmetteur de savoirs dans une relation bilatérale.

Recommandations

- ▶ Sécuriser l'effectivité de la mise en œuvre de positionnements compétences **individuels, à l'entrée et en sortie de formation, le cas échéant**, tracer ces nouveaux acquis de compétences dans le passeport emploi/compétences de la personne (quitte à l'aider à en créer un) en demandant à l'organisme :
 - ◆ La durée moyenne prévisionnelle des formations attendues (formation/stage)
 - ◆ Quels outils de positionnement mobilise-t-il et de quelles manières ?
 - ◆ En quoi ces outils complètent, s'insèrent dans la pédagogie proposée ?
 - ◆ En cas de formation totalement à distance, quelles formes/fréquence d'accompagnement, de temps réflexifs sont prévus, a fortiori pour les publics fragiles et/ou les formations totalement à distance ?
 - ◆ Pour un public en difficulté d'apprentissage, en quoi la mobilisation de tels outils permet de renouveler les modes d'apprentissage et est adaptée à ce public ?
 - ◆ Selon la modalité de financement, les conséquences tarifaires proposées
 - ◆ Ces questionnements permettent de **promouvoir les innovations émergentes** et d'évaluer la qualité de l'ingénierie pédagogique conçue, au-delà de la mobilisation des outils numériques. A la cotation, les moyens et notamment les outils décrits, les engagements précis en termes d'adaptation permettront de distinguer les réponses.
- ▶ Prévoir le financement en tant que tel de ce travail de positionnement initial (le cas échéant, continue) voire adapter les modalités de financement de la formation pour l'encourager.
- ▶ Définir un indicateur précis de performance sur le nombre de parcours effectivement adaptés, en veillant à ce que ces indicateurs et modalités de financement associés n'incitent pas les organismes à développer des pratiques contraires à l'impératif pédagogique d'individualisation des démarches d'apprentissage. Le questionnaire de satisfaction du bénéficiaire peut en miroir comporter une question précise sur la qualité de l'adaptation de son parcours à son besoin.

3. La prévention du décrochage

Dans tous les cas, mais évidemment tout particulièrement lorsque l'acheteur conçoit un programme dédié aux personnes éloignées de l'emploi et en difficultés d'apprentissage, l'enjeu de la prévention de l'absentéisme et du décrochage est fondamental.

Ainsi, au-delà de l'individualisation de la formation qui contribue à prévenir le décrochage, il importe que le financeur vérifie que l'organisme a une stratégie volontariste en la matière.

Recommandation

Demander à l'organisme de formation de détailler sa stratégie, et les moyens qu'il va mobiliser, en matière de prévention du décrochage. Par exemple, l'organisme de formation est-il en capacité de :

- ▶ Proposer à un demandeur d'emploi qui retrouverait un emploi, de **continuer sa formation à distance**, sur une durée adaptée à une logique cours du soir afin d'éviter l'abandon sec ?
- ▶ Identifier les **freins périphériques** à l'apprentissage des personnes qu'il accueille
- ▶ Dispenser des conseils, orienter vers des professionnels de réseaux partenaires pour aider la personne, voire mettre en œuvre de véritable coaching adapté aux besoins de chacun...
- ▶ De préciser le taux d'encadrement d'une formation (pédagogues + autres intervenants auprès des stagiaires).

Les entrées/sorties permanentes : mythe ou réalité ?

Les pouvoirs publics souhaitent, de longue date, rendre l'accès à la formation plus fluide, régulière, toute l'année. En pratique, c'est le cas pour les formations courtes, professionnalisantes.

En revanche, en matière de formations certifiantes (RNCP et Inventaire), le sujet est sensiblement plus complexe. Nombre de ces formations, souvent longues, sont historiquement calées sur le calendrier scolaire ; parfois offre la possibilité d'une entrée à mi année (autour de février), guère plus.

Cette « rigidité » a plusieurs facteurs qui ne sont pas de la responsabilité des organismes de formation ou des financeurs :

- ▶ Certaines certifications comportent des référentiels de formation très prescriptifs qui imposent aux organismes habilités pour les préparer un nombre d'heures de formation précis
- ▶ Ces mêmes autorités de certifications sont maîtres des jurys d'examen (qui ne sont pas délégués) et n'organisent pas d'autres sessions de passation que celles traditionnelles de juin et septembre
- ▶ Encore peu de référentiels de certification sont construits par blocs de compétence permettant aux organismes de formation d'organiser leurs ingénieries pédagogiques également par blocs modulaires facilitant les intégrations progressives, le cas échéant dans des ordres divers...

La réforme en cours de la certification devrait permettre de dépasser ces difficultés. Raison de plus pour le financeur de comparer les référentiels de certification pour définir son besoin.

En attendant, les financeurs peuvent prévoir de financer spécifiquement, en accord avec l'autorité de certification concernée, le processus de certification.

4. Les spécificités pédagogiques attendues d'une approche « compétences »

► Définir des objectifs de formation en termes de compétences visées :

Le préalable indispensable au développement d'une **approche compétences** consiste à exiger des organismes de formation qu'ils formulent les objectifs assignés à la formation en termes de compétences visées. Cet effort de traduction constitue un point de passage obligé pour optimiser les résultats de l'apprentissage et accroître la capacité des stagiaires à transformer les acquis de la formation en ressources au bénéfice de leur parcours et de leurs objectifs professionnels.

Recommandations

- Inciter les organismes à expliciter et décliner les objectifs de la formation en compétences visées.
- Veiller à ce que ces compétences soient formulées de manière pertinente tant sur un plan qualitatif que quantitatif, c'est-à-dire en phase avec la manière dont ces compétences sont mobilisées et nommées en entreprise ET réalistes au regard de la durée et du dimensionnement de la formation concernée.

► La nécessité d'une mobilisation plus systématique de situations de travail réalistes dans le processus formatif

« Une compétence est une combinatoire de ressources (connaissances, savoirs faire techniques et relationnels) finalisée (vise l'action), contextualisée (dépend de la situation), construite (acquise ou apprise) et reconnue. L'action de formation vise à acquérir, maintenir ou développer des compétences ainsi définies »⁹.

Cette définition partagée de la compétence et de la finalité d'une formation met en exergue l'importance de la dynamique combinatoire, finalisée et contextualisée d'une compétence. Cela signifie concrètement **qu'une compétence ne s'acquiert pas dans un cadre théorique** : l'apprenant doit être confronté à la nécessité de sa mobilisation pour résoudre des problèmes, faire des erreurs, recommencer, bénéficier de débriefing qui l'aideront à adapter sa réaction, à développer sa compétence.

C'est pourquoi la mobilisation en formation de situations de travail réalistes, sur des plateaux techniques bien équipés, à l'occasion de stages encadrés obligatoires voir d'alternance organisée est essentielle.

⁹ ANI pour l'accompagnement des évolutions professionnelles, l'investissement dans les compétences et le développement de l'alternance du 22 février 2018.

Recommandation

Le financeur de formation peut veiller au développement de cette dimension dans les pédagogies proposées en demandant à l'organisme d'explicitier en quoi l'ingénierie de formation mobilisée permet de travailler cette dimension « finalisée et contextualisée » de la compétence. La qualité de sa réponse dépendra de ce qui sera décrit en termes d'ingénierie pour :

- ▶ Rapprocher les modalités d'acquisition des savoirs de contextes d'utilisation professionnels réalistes,
- ▶ Mobiliser les situations de travail des individus, passées et projetées, comme ressources et/ou supports pédagogiques pour consolider un projet professionnel et/ou améliorer l'efficacité des apprentissages.

Exemples de « Bonnes pratiques »

- ▶ L'organisme dispose de partenariats avec le SPE pour construire une ingénierie de parcours qui intègrent des outils d'immersion et de confrontation à un contexte de travail (ex : PMSMP) ...
- ▶ Dans le cadre de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, l'organisme sécurise des relations coordonnées et coopératives entre le centre de formation et l'entreprise pour favoriser des fertilités croisées, et une progression pédagogique intégrée (et non pas une alternance juxtapositive).
- ▶ Le prestataire développe des Actions de Formations En Situation de Travail, particulièrement adaptées pour des publics avec un vécu scolaire douloureux.

▶ Une attention renforcée au développement des compétences transversales

Les compétences transversales (expressions écrite et orale, communication, bureautique, relation client, travail en équipe, respect des règles et consignes, notamment de sécurité, autonomie/reporting, adaptation à son environnement etc...) constituent de plus en plus un facteur clé en matière de développement de l'employabilité et de sécurisation des parcours (accès/retour à l'emploi, évolution et reconversion professionnelles). Elles se travaillent de façon spécifiques ou en lien avec d'autres compétences techniques. Encore faiblement intégrées dans les référentiels de certification du RNCP, elles peuvent faire l'objet de modules complémentaires spécifique à la demande du financeur ; elles sont également l'objet de nombre de certifications à l'Inventaire.

Recommandation

Demander à l'organisme de formation comment (et par quels moyens) il porte une attention particulière à la détection et au développement des compétences transversales.

▶ L'accompagnement proposé en sortie de formation pour favoriser l'insertion, voire pour consolider/évaluer en situation de travail les compétences acquises

Il est courant que les acheteurs demandent aux organismes de formation accueillant des demandeurs d'emploi de les aider à trouver un emploi en lien avec les nouvelles compétences acquises et d'assurer dans tous les cas le suivi des stagiaires pour savoir ce qu'ils deviennent 6 mois, un an après la formation.

Au-delà, il peut être vertueux que ce dernier soit impliqué dans la consolidation et l'évaluation des compétences mobilisées en situation de travail quelques mois après la fin de la formation. C'est ce que montre une expérimentation conduite dans la Région des Hauts de France avec plusieurs organismes volontaires. Cependant, une telle ambition nécessite de **préciser les contours de la prestation demandée (et achetée). Un éventuel volet « accompagnement/évaluation en situation de travail des acquis de la formation » doit en effet être explicité au moment de la contractualisation et intégrer dans le prix l'offre de services proposé par l'organisme.**

Recommandation

Demander à l'organisme de formation :

- ▶ Le profil des accompagnants, les outils en appui, les méthodes préconisées/mobilisées pour prospecter le marché du travail ?
- ▶ Le réseau d'entreprises mobilisables ?
- ▶ Les partenariats noués avec le SPE et autres acteurs de l'insertion ? ...

Étant précisé que si les organismes de formation doivent avoir des partenariats installés et dynamiques, les financeurs ont aussi la responsabilité de faciliter ces partenariats entre les organismes de formation et les acteurs économiques du territoire (cf : 3^{ème} partie).

En synthèse, afin de favoriser des approches pédagogiques innovantes à destination des publics prioritaires du Plan d'investissement dans les compétences, on peut :

- ▶ **Rédiger des cahiers des charges** très exigeants sur les objectifs, les logiques de « parcours » attendus, les exigences pédagogiques essentielles, mais sans encadrer trop fortement les moyens afin de laisser des espaces d'initiatives et d'innovation aux organismes de formation.
- ▶ **Définir le plus clairement possible les objectifs attendus de l'action de formation** (sans encadrer trop fortement le « comment ») et identifier avec précision, en amont du lancement du cahier des charges, le coût de ces exigences en termes d'ingénierie. Il s'agit notamment (liste non exhaustive) :
 - ◆ D'individualisation des parcours
 - ◆ D'apprenant acteur de sa formation
 - ◆ De prévention du décrochage
 - ◆ De pédagogies de projet...
- ▶ **Prévenir les phénomènes de sur sélection à l'entrée en formation** en veillant aux modalités de positionnement initial et d'évaluation (en lien direct avec l'objet de la formation) et à ne pas introduire d'indicateurs de résultat/modalités de financement qui pousseraient l'organisme à choisir ses stagiaires mais au contraire qui l'incitent à assumer le « risque » ;
- ▶ **Systématiser les évaluations de compétences en amont et en aval de la formation** et l'appui à la capitalisation/traçabilité de ces acquis dans le passeport du stagiaire,
- ▶ **Tester des ingénieries de parcours intégrées et articulées autour de mise en situation professionnelle**, mobilisant des prestations et des mises en situation professionnelle (ex PMSMP, job rotation ...) dont les finalités peuvent être plurielles (restaurer la confiance en soi, tester un métier, consolider et affiner un projet de formation...).
- ▶ **Veiller à la qualité et l'effectivité des** partenariats entre les organismes de formation, les entreprises, les réseaux prescripteurs/CEP, et les acteurs sociaux du territoire.
- ▶ **Mixer les objectifs de formation combinant certification et modules complémentaires de professionnalisation sur les compétences émergentes** demandées par les entreprises du territoire.
- ▶ **Veiller spécifiquement au développement des compétences transversales liées à l'exercice d'une activité professionnelle** (expressions orales et écrites, communication, travail en équipe, respect des consignes, autonomie/reporting, capacité d'adaptation etc...)
- ▶ **Encourager le développement des Actions de Formation En Situation de Travail (AFEST)**, méthode exclusive ou intégrée dans un parcours articulant présentiel, distanciel et expérientiel.
- ▶ **Mobiliser les outils pédagogiques numériques intégrés dans des projets pédagogiques globaux (mixte)** notamment pour :
 - ◆ contribuer à une plus grande individualisation des parcours,
 - ◆ apporter une réponse aux problématiques de mobilité,
 - ◆ prévenir les abandons en cas d'incapacité d'un stagiaire à finaliser sa formation.

Une condition : choisir l'unité d'œuvre de financement en fonction de l'objet de la formation (voir 2^{ème} partie, point 2.1).

2^{ÈME} PARTIE - DÉFINIR SA STRATÉGIE DE FINANCEMENT : LES PARAMÈTRES DU CONTRAT OU DU CADRE DE FINANCEMENT ET LEURS MODALITÉS D'ÉVALUATION

L'acheteur en maîtrise ayant arrêté sa stratégie d'investissement dans la formation, doit encore la mettre en œuvre. Il a alors de **nombreux arbitrages majeurs à opérer pour sécuriser la qualité de ses financements. Il importe alors de se poser les bonnes questions au regard des priorités arrêtées dans la première phase de diagnostics.**

Ces choix/leviers d'action sont d'ordre sensiblement différent selon qu'il achète (1) ou qu'il finance (2) de la formation. En revanche dans tous les cas, il doit anticiper et organiser les conditions de suivi et d'évaluation de ses choix (3).

I. Les paramètres d'un contrat d'achat collectif : un jeu d'équilibre au service de la qualité

Un contrat est un engagement réciproque ; on peut le voir de façon basique comme l'achat d'un service contre un prix ou de façon plus ambitieuse comme un mix de responsabilités partagées dont seul l'équilibre est garant de la qualité de ce qui sera réalisé.

C'est dans cet esprit, responsable, que tout acheteur a à appréhender cinq grandes typologies d'arbitrage qui ont trait :

1. Aux objectifs pédagogiques qualitatifs attendus
2. A l'économie du contrat souhaité
3. Aux territoires du contrat
4. Aux temps du Contrat
5. Aux choix de son mode contractuel

1. Les objectifs pédagogiques qualitatifs

Sans revenir sur la première partie, il est clair que c'est dans le cadre de la rédaction d'un cahier des charges que le financeur/acheteur a le plus de liberté pour définir finement les exigences qualité en termes d'objectifs assignés aux formations achetées en étant **à la fois plus précis sur les objectifs qualitatifs attendus mais plus ouverts sur les modalités pour y parvenir**. C'est ainsi qu'il permet aux organismes de détailler ce qui fait l'originalité et la valeur de leurs ingénieries de formation. Pour le dire autrement, le cahier des charges doit **définir des objectifs « objectivables » en termes d'indicateurs de cotation pour l'analyse des offres sans préjuger des contenus attendus**.

Pour prendre une illustration relative aux enjeux pédagogiques décrits en première partie, il est par exemple indispensable pour l'acheteur de préciser si la formation attendue doit être certifiante car cette précision induira qu'il attend des organismes qu'ils indiquent :

- ▶ Quelles sont les certifications que l'organisme (le groupement) est habilité à préparer ?
- ▶ Ces certifications sont-elles découpées en blocs et susceptibles de permettre un parcours progressif d'acquisition ?
- ▶ Quelles sont les compétences, techniques et transversales, attestées par la certification et leurs modalités d'évaluation ?
- ▶ En quoi ces modalités d'évaluation sont adaptées aux spécificités des publics bénéficiaires ?
- ▶ En quoi la formation proposée, associée, développe les compétences attendues et prépare à l'évaluation pour la certification ?
- ▶ En quoi la formation proposée est en capacité de proposer des séquences ajustées à la préparation de blocs constitutifs de la certification ?

Ces aspects sont cruciaux lorsque l'acheteur demande la conception d'une offre sur mesure. Mais ils revêtent également une importance majeure pour mieux différencier les organismes porteurs d'une offre plus classique « sur catalogue ». C'est en effet dans ce cas que l'inventivité et l'originalité des réponses doivent pouvoir être valorisées. La rédaction de cahiers des charges plus fonctionnels (au sens d'objectifs à attendre) que techniques (sans préjuger des moyens pour y parvenir) est une condition essentielle de la promotion de réponses innovantes en termes pédagogiques.

Bonnes pratiques

Certains Conseils régionaux ont fait le choix lors de leurs consultations de demander aux organismes de constituer un dossier de présentation de leur établissement dans lequel ils sont invités à décrire leurs activités, leurs politiques internes de développement des compétences et d'investissement, leur connaissance des territoires et leur projet pédagogique.

Cette démarche permet une analyse plus globale du contexte dans lequel s'inscrit la réponse de l'organisme et sa capacité à assurer une réponse de qualité dans la durée.

A savoir

En MAPA, l'expérience du candidat peut être un critère d'attribution des offres, compte tenu du caractère intellectuel de la prestation dès lors que la pondération du critère ne conduit pas à offrir un avantage déterminant au candidat ayant le plus d'expérience.

! Point de vigilance

Les cadres de réponses doivent être adaptés pour permettre aux organismes de détailler leur réponse.

Recommandations

- ▶ **Rédiger des cahiers des charges** qui explicitent de manière détaillée les objectifs visés, les problèmes à résoudre, et les enjeux et contraintes à intégrer, notamment sur les objectifs pédagogiques innovants, sans tomber dans une description prescriptive des moyens pédagogiques à déployer de sorte à permettre aux organismes de faire valoir le caractère singulier, innovant de leur approche pédagogique.
- ▶ **Davantage investir la FAQ** (Foire aux questions), qui à l'heure actuelle, souvent par frilosité juridique, se réduisent à copier-coller des extraits des cahiers des charges. Cet outil est pourtant potentiellement stratégique dans la mesure où il permet à l'acheteur de percevoir ce qui n'est pas compris des organismes et ainsi de compléter cette information pour sécuriser la bonne compréhension de son besoin.
- ▶ **Contribuer à la professionnalisation sur le métier « formation » des personnes qui cotent**, c'est-à-dire qui évaluent les offres : Cette évaluation se fait « à dire d'expert » ; Il est impératif que les personnes qui lisent et évaluent les réponses sachent qualifier et juger les contenus des réponses qu'elles sélectionnent.
- ▶ **Développer des exigences directement issues des enjeux de management par la qualité**
A l'heure où tous les organismes de formation sont invités à entrer dans une démarche qualité, faire de l'enjeu « management par la qualité » un critère du marché au service de la gestion des aléas possibles dans la mise en œuvre du marché devrait se généraliser. C'est d'autant plus important qu'on rappellera qu'une certification qualité n'atteste que d'un potentiel de qualité, observé lors d'un audit ; l'enjeu ici est bien de vérifier que la démarche qualité est opérationnellement mobilisée au service de la qualité de l'exécution du contrat. Il peut ainsi être demandé aux organismes d'expliquer et de prendre des engagements de services précis sur la gestion des aléas d'un parcours de formation :
 - ◆ La gestion du remplacement d'un formateur absent, par un formateur de même qualité
 - ◆ Le remplacement d'un stage
 - ◆ L'analyse continue tout au long de la durée du contrat des questionnaires stagiaires pour en tirer des bilans et des plans d'amélioration continue de la qualité...
 - ◆ La détention d'une certification d'assurance qualité chez l'organisme de formation (elle sera obligatoire en 2021) et d'une personne référente sur ces questions dans l'organisation

Ainsi, en assurant la définition des objectifs, notamment pédagogiques à atteindre, le financeur adopte une pratique qui favorisera la diversité qualitative des réponses des organismes et ainsi l'innovation. Mais s'il souhaite aller plus loin dans la promotion de l'innovation, il existe d'autres leviers/espaces à investir.

2. L'économie du Contrat

Qu'il s'agisse d'un prix, d'un juste coût ou d'un risque d'exploitation, une relation contractuelle favorable à des prestations de qualité doit rechercher un équilibre économique au regard des coûts réels engagés pour répondre aux exigences qualité attendues, sur une durée et dans un contexte plus ou moins prévisible de chiffre d'affaires.

Un constat de la Cour des Comptes qui interroge : plus le niveau de la formation est élevé plus le prix de la formation est également élevé sans lien a priori avec le coût du plateau technique (les autres charges potentielles étant a priori assez constantes). Ce constat peut aussi paraître surprenant à un deuxième titre : la formation des moins qualifiés requière de déployer des modalités pédagogiques innovantes pour susciter l'engagement des formés et accroître l'efficacité des apprentissages.

2.1 Choix de l'unité d'œuvre (pour payer l'organisme de formation)

L'heure stagiaire est la plus répandue : elle présente un avantage majeur pour le financeur (qui constitue à l'inverse un inconvénient important côté Offre de formation) : permettre à l'acheteur de ne payer que les heures effectivement suivies de formation (donc sécuriser l'usage des fonds engagés) ; corrélativement inciter l'organisme de formation à maintenir son effort pour limiter les abandons.

Cependant, cette unité d'œuvre fait peser sur l'organisme de formation le risque économique lié à un remplissage insuffisant, à l'absence ou l'abandon de la formation. Cet aléa pèse très lourd sur les organismes de formation, particulièrement lorsque les flux d'entrée en formation sont faibles, alors même que les organismes maîtrisent rarement ces modalités d'inscription. Cela peut inciter les organismes à « sur-sécuriser » le recrutement des stagiaires soit en augmentant le nombre de participants par stage, soit en les sélectionnant. Il convient donc de veiller à « maîtriser ces effets », par exemple en :

- ▶ Instaurant un nombre minimum de stagiaires par session ou
- ▶ D'appliquer un tarif différencié en fonction du nombre de stagiaire ou
- ▶ De mettre en place un contrôle renforcé de ces risques d'éviction ou
- ▶ En ouvrant la possibilité à l'organisme de formation de constituer ses cohortes en inter-entreprises.

Autre difficulté potentielle, l'« heure stagiaire » est héritée du système de formation continue dans lequel a longtemps prévalu une offre standardisée, en face à face pédagogique dans une salle de classe. Désormais, cette modalité de rémunération peut paraître moins adaptée aux nouvelles dynamiques pédagogiques recherchées qui permettent :

- ▶ Un accompagnement consistant (avant, pendant et après la formation) visant notamment à lever les freins périphériques au maintien en formation et sur un registre pédagogique à introduire des « moments » réflexifs, pour conscientiser, verbaliser et consolider les apprentissages visés et/ou réalisés ;
- ▶ Des parcours hybrides qui mixent plusieurs types de supports en articulant du présentiel avec des séquences de formation à distance et en situation de travail.

L'heure stagiaire est donc une unité d'œuvre qui semble adaptée à des besoins « standards », non spécifiques, bien maîtrisés par l'organisme en termes d'ingénierie de formation. En revanche, lorsque l'acheteur sait que les flux risquent d'être aléatoires ou les risques de décrochages élevés malgré toutes les précautions prises, il peut privilégier « **l'heure formateur** » ou « **heure groupe** », ou encore « **le forfait jour** » qui garantit le paiement d'un prix couvrant les frais engagés quel que soit (ou à partir d'un minimum bas) le nombre final de stagiaires dans la cohorte. **Cette logique peut également permettre d'organiser des entrées/sorties permanentes** aux conditions minimums de prévenance et de volume de personnes arrêtées avec l'organisme.

C'est également le cas lorsque l'acheteur veut promouvoir des formations innovantes pour des publics éloignés qui requièrent une ingénierie pédagogique et d'accompagnement spécifique ; il est alors sans doute préférable de **mixer l'heure stagiaire avec d'autres unités d'œuvre**.

Le forfait

Bien que rendu possible aujourd'hui par le cadre légal et réglementaire, ce mode de financement est encore peu répandu.

Financer un organisme au forfait peut favoriser l'individualisation et la combinaison de prestations diverses plus efficacement que l'heure stagiaire qui a tendance à inciter à la sélection à l'entrée des publics et aux parcours standardisés. Ce forfait peut couvrir tout ou partie du programme - par exemple les stages pré-qualifiants.

La modalité de rémunération au forfait semble ainsi particulièrement adaptée aux programmes visant une adaptation des parcours de formation « chemin faisant » en fonction de l'évolution –pour partie non anticipable – des besoins individuels. Elle permet, en outre, plus facilement de :

- ▶ Financer des parcours mixtes (présentiel/distanciel/expérientiel) ou totalement distanciel
- ▶ Reporter, si cela s'avère pertinent, des coûts de formation sur la fonction accompagnement dont on sait qu'elle est déterminante en matière d'efficacité pédagogique.

Idée

La logique de forfait devrait conduire à développer des logiques d'abonnements, le financeur ayant la possibilité d'acheter à un prix de gros X passages/accès à la formation à distance et ensuite les prendre en charge au moyen d'aides individuelles.

Prix mixtes

Un marché peut comporter ou des prix soit forfaitaires, soit unitaires soit les deux à la fois.

Zoom : L'enjeu de la « saturation » des places, ou comment sécuriser la rencontre entre l'offre de formation collective avec la demande des bénéficiaires potentiels pour lesquels elle a été conçue

L'équilibre économique d'une formation collective est atteint pour un nombre moyen de bénéficiaires par cohorte formée qui peut varier mais tourne généralement autour d'une dizaine de personnes, dans un contexte où les financeurs posent généralement un nombre minimum pour que la cohorte démarre et un maximum d'une quinzaine pour garder un taux d'encadrement satisfaisant. Or, plus l'effectif de démarrage est bas, plus l'organisme de formation bâtit son modèle économique sur l'anticipation d'une difficulté de remplissage répercute cet aléa sur le prix unitaire, plus élevé.

Dans ce contexte, il est très important de veiller spécifiquement au bon remplissage des groupes de personnes à former. **Cela passe avant tout par :**

- ▶ **La qualité de l'information et du conseil en orientation amont, notamment via les outils de prescription** qui doivent permettre d'apprécier l'ensemble des caractéristiques utiles pour apprécier l'objet de la formation et les conditions d'entrée pour conseiller les personnes,
- ▶ **La capacité des organismes de programmer des sessions de formation à moyen terme** pour laisser le temps, aux réseaux prescripteurs de faire connaître l'opportunité de formations ainsi ouvertes.
- ▶ Sur des formations « sur catalogue », par l'autorisation donnée à l'organisme de formation de recruter les bénéficiaires inter-entreprises c'est-à-dire de mixer les financeurs d'une même formation.

Bonnes pratiques

- ▶ Certains marchés permettent au titulaire de transférer des heures de formation d'un parcours à un autre en donnant plus de souplesse à l'OF pour individualiser les parcours. Conditionnée à la qualité du positionnement, de l'organisation, par son mandataire, du groupement d'organismes concernés, voir le cas échéant de minimum garantie par lot, cette pratique peut permettre de gagner en agilité et adaptation des parcours à la réalité des besoins des personnes prises en charge.
- ▶ Il est également possible de réaliser des heures supplémentaires plafonnées en volume après accord du financeur
- ▶ Dans le cadre de la coopération entre financeurs d'un territoire, **organiser la possibilité de financer des formations « organisées par d'autres financeurs »** : Cela permet à l'OF de mettre en visibilité des places disponibles sur des stages initiés à la demande d'autres financeurs.

! Points de vigilance

- ▶ Dans tous les cas, **prévenir l'injonction paradoxale (et concrètement un conflit d'intérêt pour l'organisme)** : une demande qui promeut l'individualisation des parcours, et donc notamment une modularisation des durées de formation en fonction des besoins des stagiaires, tout en introduisant une corrélation stricte entre le montant de la rémunération et le volume des heures de formation dispensées : C'est alors au financeur, par son suivi qualitatif du marché, de prévenir ce risque.
- ▶ Les organismes de formation alertent sur le risque de multiplication de prestations non rémunérées, parce que non intégrées dans le prix de contrat. Il revient au financeur d'éviter cette situation, qui n'est pas économiquement viable, en veillant à rémunérer l'ensemble des prestations contribuant à la qualité des actions de formation qu'il finance.
- ▶ Prévenir les **offres anormalement basses** est particulièrement délicat en l'absence de critères réglementaires et à l'aune d'une jurisprudence peu fournie sur le sujet. Il est cependant possible de surveiller quelques coûts objectivables. Par exemple, s'agissant des profils de formateurs attendus, au regard des minimas de la convention collective qui sont connus ou par référence aux baux dont la production est demandée. Cela implique cependant que l'acheteur ait fait l'effort d'estimer a priori le coût des formations qu'il souhaite acheter.

Recommandations

- ▶ Proratiser le calcul de l'abandon au temps effectivement suivi en formation
- ▶ Assurer un lien étroit avec la qualité de la prescription pour sécuriser le remplissage des cohortes (voir I.2 de la première partie)
- ▶ Ne pas hésiter à mixer les unités d'œuvre selon les typologies de services commandés et/ou le niveau de flux prévisible, **et dans tous les cas à davantage investir la possibilité ouverte d'opter pour un financement forfaitaire.**
- ▶ **Demander au prestataire la décomposition de son prix (dès la phase d'estimation initiale du prix), associée aux différentes composantes de la proposition** (en lien avec les exigences du cahier des charges) **pour apprécier le prix de chaque service attendu, notamment en lien avec la nouvelle définition de l'action de formation**, mieux connaître son marché, prévenir et qualifier les prix anormalement bas. Dans tous les cas, cette décomposition des prix peut permettre de coter de façon plus objective un critère qualitatif.

2.2 Le prix du contrat

► L’affichage du budget :

L’enjeu ici n’est pas de détailler les seuils ni de rentrer dans les modalités d’adaptation des règles de publicité relatives à la procédure de mise en concurrence à mettre en œuvre, mais « simplement » de rappeler que le choix de la procédure et l’indication de seuil qu’elle induit est une information généralement insuffisante. Il convient de faire connaître à l’offre de formation de façon plus précise le budget potentiellement mobilisable pour le marché. Ce qui permet aux organismes de formation de mieux ajuster leur offre qualitative et quantitative.

► L’enjeu des « Mini et Maxi » en quantité ou en valeur :

Un acheteur a la possibilité mais pas l’obligation de préciser le minimum et le maximum de formation qu’il souhaite financer dans le cadre du contrat qu’il est en train de passer, en termes de budget dédié ou de volume d’actions achetées.

Cependant, en l’absence de minimum garanti, l’aléa économique pour le prestataire est total, ce qui a deux impacts négatif majeurs :

- ◆ Il va nécessairement facturer cet aléa
- ◆ Il n’est pas en mesure d’investir dans des équipements, des personnels, une ingénierie de formation de qualité et/ou spécifique au besoin exprimé ; il sera tenté de ne le faire qu’au dernier moment ce qui ne peut que fortement dégrader la qualité des formations

Dès lors, cette pratique est en générale à éviter, voire franchement à proscrire chaque fois que l’acheteur attend du « sur mesure », un travail d’ingénierie spécialement pensé au regard du besoin qu’il exprime.

Un minimum est un engagement ferme de l’acheteur, il permet de garantir un chiffre d’affaires à l’organisme ou à tout le moins l’indemnisation de la marge nette non réalisée ainsi que des frais engagés non amortis. Ce mini peut notamment tenir compte de la charge « immobilier », charge fixe par excellence, que l’opérateur peut être obligé de supporter pour être présent là où l’acheteur le lui demande. C’est particulièrement le cas si ses préconisations sont exigeantes pour des raisons d’accessibilité qui imposent des investissements dont l’amortissement est aléatoire (voir développement sur les lots).

Cependant, en pratique, ce minimum garanti est réservé aux marchés dont les flux sont bien maîtrisés. Pour en assurer le développement il convient donc de veiller à la qualité des diagnostics et de l’information sur la formation pour sécuriser que cette offre de formation trouve les personnes pour lesquelles elle a été conçue.

Un maximum permet de cerner le volume prévisible d’actions souhaitées ; il est donc également très utile pour permettre à l’offre de formation d’ajuster ses prix. Une fois fixé, il peut en outre être dépassé par l’acheteur dans une limite fixée par la jurisprudence (ne doit pas dénaturer l’équilibre du contrat et conduire à contourner les règles de concurrence) et avec l’accord du ou des titulaire(s).

► La rémunération variable

Penser une rémunération variable selon des indicateurs de résultat est une façon d’inciter le prestataire à mettre en place un plan d’amélioration continue de son service.

Cette rémunération variable peut venir en sus du prix de l’heure stagiaire ou de la formation pour ne pas augmenter le risque économique du prestataire mais au contraire récompenser la performance de ce dernier.

► Les pénalités

Avec la résiliation, les pénalités font parties des « garanties de bonne exécution du marché », manière de désigner les moyens de sanctionner les défaillances ponctuelles ou répétées du prestataire. Indispensables et légitimes, elles ne doivent pas conduire à aggraver démesurément la situation d'un prestataire a priori déjà en difficulté. Leur montant et leur maniement doivent toujours être proportionnels au préjudice subi et faire l'objet d'échanges amont et aval pour sécuriser la démarche de progrès qui doit permettre d'éviter que l'incident se répète.

Ces pénalités font nécessairement l'objet de mises en demeure qui, consignées, tracent la défaillance du prestataire qui pourra être prise en considération dans le cadre de la prochaine attribution de marché.

Bonnes pratiques

Prévoir une prime au-delà d'un % à définir d'une cohorte (sans présélection) menée par exemple au terme de la formation ou à la certification sans décrochage ou en cas de taux de satisfaction bénéficiaires élevé (à déterminer) peut utilement récompenser la qualité de la mobilisation de l'organisme...

Recommandation

Le contrat peut prévoir que le prix d'une prestation diminue une fois atteint un certain niveau de volume commandé pour tenir compte des investissements nécessaires en début de contrat mais éviter ensuite une forme de surcompensation du côté de l'organisme en permettant à l'acheteur de bénéficier d'une forme de « retour sur investissement » sur la durée du marché.

3. Les territoires du Contrat

Le marché de la formation se caractérise par la grande dispersion des « fournisseurs ». Face à ce constat, les acheteurs ont des stratégies variées qui selon les cas :

- ▶ Cherchent à « forcer au regroupement » ou favorisent délibérément les grands pour « simplifier » la gestion du marché.
- ▶ Souhaitent au contraire protéger la présence équilibrée d'une offre de formations accessible sur tous les territoires,

Ces stratégies mobilisent deux séries d'arbitrages autour du choix de l'allotissement et de la nature des groupements attendus.

3.1 L'allotissement

Allotir est une obligation pour tous les pouvoirs adjudicateurs¹⁰. Quel que soit le mode de contractualisation choisi, il faut choisir le mode d'allotissement du contrat, en termes de spécialités (secteur/métier) et géographique : quelles prestations distinctes (dissociables) par nature et/ou en raison de leur situation géographique. Concrètement, le marché est-il national, régional, infra régional jusqu'à la maille du bassin d'emploi ...

En termes d'arbitrage, les grands principes sont les suivants :

- ▶ Plus le lot est large, plus il « pousse » aux regroupements (voir ci-dessous) et peut favoriser en pratique les grandes entreprises prestataires ; mieux il permet des formes de fongibilité à l'intérieur du lot (ex : d'une certification à une autre d'un même secteur professionnel) et donc une plus grande souplesse dans les parcours mis en œuvre ; la gestion administrative du marché en sera simplifiée ;
- ▶ **Plus le lot est fin, mieux est garanti la présence d'une offre de formation spécialisée et/ou de proximité** ; ce dernier point sécurise les enjeux d'accès à la formation qui peuvent être cruciaux à l'égard de certains publics ou dans certains territoires enclavés dans lesquels les transports sont rares. Un allotissement fin peut, en outre, contribuer à l'aménagement du territoire et à la préservation d'un tissu économique de prestataires jugé stratégiques.

Il convient cependant alors de vérifier que :

- ▶ les flux d'entrée en formation seront suffisants pour assurer l'équilibre économique de la formation et/ou de ne pas créer des monopoles de fait rarement favorables à un bon rapport qualité/prix...
- ▶ que le suivi qualitatif du marché reste possible côté financeur

En outre, **l'acheteur doit préciser ses marchés seront mono-attribués ou multi-attribué** :

L'enjeu est important qui détermine le chiffre d'affaire sur lequel le ou les titulaires pourront compter, le cas échéant à partager dans le cadre d'un groupement constitué (voir ci-dessous), d'une part et le nombre de marché à suivre du côté de l'acheteur d'autre part.

L'acheteur peut en outre limiter le nombre de lots pour lesquels l'organisme peut présenter une offre, ou qui peuvent être attribués au même prestataire. Il peut également limiter le nombre de candidats admis à présenter une offre¹¹.

Dans tous les cas, il incombe à l'acheteur la responsabilité de trouver le « bon équilibre » pour garantir une véritable concurrence à laquelle il a, a priori, intérêt pour sécuriser une réelle diversité des offres tout en proposant des lots adaptés à ce que l'offre de formation, comme lui-même, sauront gérer.

¹⁰ Article 32 ordonnance de 2015

¹¹ Article 47 décret de 2016

! Points de vigilance

L'imposition de maillage territoriaux voire de lieux obligatoires pour l'attribution d'un contrat peut parfaitement se justifier pour assurer la présence d'une offre de formation sur des territoires difficiles d'accès ou défavorisés ; mais il conviendrait de :

- ▶ Vérifier systématiquement qu'une formation à distance n'est pas substituable au regard du type de formations recherché et de la typologie de publics bénéficiaires ;
- ▶ Ne pas discriminer les opérateurs non encore présents, l'engagement de s'installer en cas d'attribution du marché étant suffisant.

Les clauses qui exigent d'un prestataire qu'il soit déjà présent sur le territoire du marché sont interdites ; il est indispensable de lui laisser le temps de s'installer une fois la relation contractuelle confirmée.

Zoom : les prestations associées

Le transport, la restauration voire l'hébergement sont des prestations qui peuvent faire l'objet de lots complémentaires ou être associées à la prestation de formation. Ces deux options sont légales, la première incitant au groupement d'opérateurs, la seconde nécessitant de veiller à la bonne coordination des opérateurs sélectionnés.

Ces prestations ont une importance majeure quand les formations sont longues, mobilisent des plateaux techniques qui obligent les stagiaires à s'éloigner de chez eux, ou correspondent à des formations dédiées à des publics fragiles pour lesquels ces services contribuent à lever les freins périphériques à l'apprentissage.

3.2 Les Groupements

En marché public, les groupements sont toujours possibles sans pouvoir être imposés. Inciter aux groupements est en outre tentant pour rechercher l'articulation d'expertises complémentaires.

Cela est particulièrement nécessaire si l'objet du marché est de construire des parcours divers (large spectre de domaines professionnels), personnalisés au besoin du bénéficiaire, associant différents types de services intégrés.

De même, la taille géographique des lots du marché ou le périmètre des spécialités à couvrir en termes de secteurs/métiers peuvent avoir pour vertu d'obliger les organismes à coopérer entre eux.

En résumé, il est donc possible :

- ▶ D'allotir largement pour favoriser les regroupements, les coopérations et le développement de parcours intégrés (Exemple : la Région IDF incite les organismes de formation dans le programme qualifiant à accompagner toute offre de pré-qualification par une offre de qualification que celle-ci soit dispensée par le même organisme ou en partenariat avec un organisme spécialisé) ;
- ▶ Ou d'allotir au plus fin pour préserver le tissu des opérateurs.

Dans le premier cas, le risque est de favoriser les regroupements « opportunistes » (de circonstance) et de générer des phénomènes de concentration ; dans le second, le risque est de nuire à la logique de parcours et de ne pas favoriser une réelle concurrence.

! Points de vigilance

Attention aux regroupements « forcés » en lien avec des lots très ouverts en termes d'objets de formation et très larges en termes de territoires : sans pilotage coordonné en interne du groupement la situation peut dériver vers des formes de concurrence entre les organismes membres du groupement préjudiciables à la bonne exécution du marché. Le rôle du mandataire est alors essentiel.

Mais selon la nature du groupement, la responsabilité des « cotraitants » change :

Si le groupement est solidaire, chacun des organismes membres du groupement est engagé financièrement pour la totalité du marché public indépendamment de la répartition réelle prévue entre les partenaires (que l'acheteur ignore en général). La fongibilité entre les acteurs est facilitée, notamment en cas de défaillance, à condition que lesdits membres disposent d'une offre de formations similaire.

Si le groupement est conjoint, chacun des organismes membres du groupement est engagé à exécuter la ou les prestations qui lui sont attribuées dans le marché public.

Zoom : L'enjeu de la sous-traitance ou comment garantir la qualité de service du sous-traitant ?

Le cadre des marchés publics pose une limite et un pouvoir importants à rappeler :

- ▶ La sous-traitance totale n'est pas admise
- ▶ L'acheteur a la possibilité de limiter contractuellement :
 - ◆ le volume de services ouverts à la sous-traitance ;
 - ◆ les chaînes de sous-traitance.

Recommandation

En complément, il peut être utile de préciser dans les cahiers des charges le fait que le titulaire du marché reste le responsable et la garant de la qualité des formations achetées au niveau du cadre négocié, charge donc à lui de s'organiser pour le garantir. La qualité de ces modalités de sélection et de pilotage des sous-traitants peut alors devenir un critère évaluable lors de la passation du marché.

3.3 Les partenariats à mobiliser

Selon l'objet de la formation rechercher, la « politique partenariale » attendue des organismes de formation peut être multiforme. Elle doit, chaque fois que nécessaire à la bonne réalisation de l'objectif de formation être évaluée lors de la sélection comme dans le suivi. L'organisme a-t-il des partenariats actifs avec :

- ▶ **Les réseaux de conseillers/prescripteurs** et les acteurs du SPE pour, d'une part, sécuriser la pertinence/la cohérence des modalités d'entrée en formation et mieux concevoir des ingénieries qui pensent et outillent l'articulation de la formation avec des outils d'insertion disponibles (exemple : PMSMP, POEI etc...).
- ▶ **Les acteurs sociaux du territoire** qu'il puisse mobiliser pour l'aider à traiter (soit directement soit en orientant les stagiaires vers les interlocuteurs pertinents) les freins périphériques qui fragilisent le maintien en formation et risquent de se traduire par un abandon.
- ▶ **D'autres organismes de formation** du territoire offrant des formations complémentaires aux siennes et notamment des organismes experts dans la prise en charge divers handicaps dans les processus d'apprentissage afin d'être en situation de ne laisser personne sans réponse pédagogique.
- ▶ **Des employeurs**, indispensables pour accueillir les stagiaires pendant ou après leur formation et favoriser leur insertion professionnelle.

4. Les temps du Contrat (son adaptation dans le temps)

Une définition précise du besoin à couvrir par l'acheteur est la garantie de la bonne compréhension et de la bonne exécution du contrat. C'est pourquoi l'acheteur doit définir ses besoins et ses objectifs en recourant à des spécifications précises¹² décrivant les caractéristiques du/des service(s) attendu(s).

Reste qu'il n'est pas toujours possible à l'acheteur, sur une durée un peu longue, d'anticiper l'ensemble de ces spécifications. C'est pourquoi l'acheteur doit déterminer la durée et la nature du contrat et/ou du marché qu'il souhaite passer en fonction de cette capacité et des souplesses qu'il souhaite se réserver.

4.1 Au moment de la conception du contrat : durée et définition de l'objet de la formation

L'article 5 du Code des marchés publics impose aux acheteurs de déterminer avec précision « la nature et l'étendue des besoins à satisfaire [...] avant tout appel à la concurrence ou toute négociation ».

Plus le contrat est court, plus il est normalement facile de définir précisément son besoin mais la lourdeur des procédures de mise en concurrence incite plutôt les acheteurs à prévoir des durées de contrat relativement longues, d'un an renouvelable à 5 ans ferme. Tout est question d'équilibre et d'anticipation pour définir un cadre contractuel suffisamment précis afin de respecter l'obligation faite à l'acheteur et sécuriser la qualité de la consultation tout en conservant les leviers d'adaptation nécessaires.

C'est d'autant plus important que divers événements sont toujours susceptibles d'intervenir en cours d'exécution d'un marché : dépassement des prévisions de commande, nécessité de prestations supplémentaires, disparition du besoin, etc. Mieux vaut donc savoir anticiper ces aléas.

4.2 L'adaptation de la commande dans le temps

► Les procédures qui permettent de différer la définition précise du besoin

Le dialogue compétitif

C'est une procédure par laquelle l'acheteur organise un dialogue avec les candidats admis à participer à la procédure en vue de définir ou développer une ou plusieurs solutions de nature à répondre à ses besoins décrits dans le cadre d'un cahier des charges dit « fonctionnel » ; autrement dit un cahier des charges décrivant des objectifs à atteindre, par opposition à un cahier des charges technique qui spécifie une solution.

Lorsqu'il n'est pas possible de définir précisément le besoin attendu, l'accord-cadre avec marchés subséquents est certainement très utile.

L'accord-cadre avec marchés subséquents ou bons de commandes

Les accords cadre sont des contrats ayant pour objet « d'établir les règles relatives aux bons de commande à émettre ou les termes régissant les marchés subséquents à passer au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et le cas échéant les quantités envisagées »¹³.

Dans le premier cas, les **accords-cadres à bons de commande**¹⁴ fixent toutes les stipulations contractuelles. Le pouvoir adjudicateur n'a plus qu'à émettre des bons de commande à la survenance du besoin pour préciser la date et le volume commandé pour bénéficier du prix convenu à l'occasion de l'accord cadre. Seule la quantité est donc modulable sur le long terme, le contenu, lui, n'est pas modifiable (= cas de figure développé au point 3.1).

¹² Article 31 de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics

¹³ Article 4 ordonnance de 2015

¹⁴ Article 80 du décret de 2016

En revanche, les **accords-cadres à marchés subséquents**¹⁵ ne fixent pas tout de suite l'ensemble des stipulations contractuelles, permettant à l'acheteur de préciser plus tard un certain nombre de caractéristiques, qualitatives ou quantitatives. Ce type de marché permet de piloter l'offre de formation en fonction des besoins fluctuants car l'évaluation du besoin se fait au lancement des marchés subséquents sur la base des critères énoncés dans le cahier des charges de l'accord cadre. Il permet de présélectionner, pour un secteur professionnel ou un métier donné, des organismes, « les titulaires de l'accord-cadre », qui seront remis en concurrence pour répondre de façon précise aux besoins précisés dans le cadre des marchés subséquents dans un cadre qui assure souplesse et réactivité.

Cependant, ce type de marché n'est pas sans inconvénient. Il peut s'avérer très lourd en gestion pour analyser la multiplicité des offres sur des lots souvent très nombreux. En outre, les marchés ne seront mis en concurrence qu'entre les titulaires de l'accord cadre, ce qui peut comporter des risques de sélectionner des organismes qui s'avèreront dans l'incapacité de répondre aux marchés et donc entraîner des risques accrus de marchés infructueux. Enfin, les opérateurs référencés sur l'accord cadre n'ont aucune assurance de remporter un marché subséquent, ce qui pèse sur leur capacité à anticiper le chiffre d'affaires issu dudit accord-cadre, avec les mêmes effets pervers que l'absence d'engagement en termes de mini ou maxi.

Ces deux modalités d'accord-cadre peuvent être mixées.

► **L'aménagement du contrat dans le temps**

Dans tous les cas, les MAPA comme les Délégations de service public peuvent faire l'objet de modifications en cours de contrat dans les cas suivants :

► **Quel que soit le montant si :**

- ◆ Les modifications ont été prévues au contrat sous la forme de clauses de réexamen ou d'option (tranches conditionnelles¹⁶, prestations complémentaires¹⁷)
- ◆ Si les modifications ne sont pas substantielles

► **Sous réserve de ne pas dépasser 50% du montant du marché public initial si :**

- ◆ Des services supplémentaires sont devenus nécessaires et qu'un changement de titulaire est impossible pour des raisons techniques ou économiques, notamment si cela entraîne une augmentation substantielle des coûts pour l'acheteur.
- ◆ La modification du contrat est rendue nécessaire en raison de circonstances imprévues¹⁸ (circonstances extérieures que l'acheteur, bien qu'ayant fait preuve d'une diligence raisonnable lors de la préparation du marché initial, n'a pas pu prévoir).

Le montant de la modification (ou des modifications successives) **est faible** c'est à dire inférieur à 10% du montant du marché initial sans dépasser les seuils de publication au JORF¹⁹.

¹⁵ Articles 78 et 79 du décret de 2016

¹⁶ Art. 77 décret Marchés publics

¹⁷ Art 30-I-7° décret Marchés publics

¹⁸ Art. 139-3 décret Marchés publics et art. 263-3° de décret contrats de concession

¹⁹ Art. 139-6 décret Marchés publics

4.3 Les leviers d'innovation

Les variantes

Au moment de la passation du contrat, il importe de promouvoir la possibilité de variantes. Elles sont en effet autorisées par principe en MAPA. En complément d'une rédaction de cahiers des charges plus fonctionnels et moins prescriptifs, elles contribuent à offrir aux organismes la possibilité de proposer et mettre en visibilité des solutions innovantes.

L'acheteur a ainsi tout intérêt à laisser ouverte la possibilité de ces variantes, quitte à préciser les exigences minimales alors attendues en termes de présentation et/ou d'objet (tout ou partie du cahier des charges).

L'acheteur reste ensuite libre de choisir l'offre de base ou la ou les variante(s) qu'il choisit de retenir.

! Points de vigilance

La difficulté récurrente face à l'innovation est de juger de la pertinence opérationnelle des solutions proposées. Cette appréciation se fait « à dire d'experts » ce qui implique que l'acheteur assure une veille continue de ces sujets (cf. l'animation de l'offre de formation) et forme les personnes en charge d'apprécier les offres à ces nouvelles tendances et enjeux.

Recommandation

La négociation, une opportunité à investir prudemment, sur les enjeux de qualité

En MAPA, comme en DSP ou en Habilitation, la négociation est possible et est utile pour négocier :

- ▶ Une adaptation du contenu/ de la qualité des prestations attendues, son incidence sur le prix
- ▶ Le prix dans ses différentes dimensions : coût des positionnements, évaluation, accompagnements etc.
- ▶ La quantité de places, la fréquence des cohortes, la fréquence des jurys de certification le cas échéant etc.

Elle permet ainsi d'améliorer qualitativement l'offre dans son contenu au regard des propositions reçues ou en précisant notamment ses conditions de mises en œuvre.

Naturellement, afin de garantir l'égalité de traitement, la négociation nécessite de la méthode et de la transparence afin que tous les organismes retenus puissent se positionner sur les mêmes questions, mais le « jeu peut en valoir la chandelle » : à ces conditions, la qualité de l'offre ne peut qu'en sortir renforcée.

Cependant le marché de la formation a cela de particulier qu'il se caractérise par des prix de contractualisation souvent trop bas pour la rentabilité des organismes. Il faut donc veiller à ce que la négociation, si elle est mise en œuvre, soit centrée sur les attentes qualitatives de l'acheteur.

5. Choisir son mode contractuel

Les **principaux modes contractuels** mobilisables sont les **marchés publics**, la **délégation de service public** et l'**habilitation** de service public (ou « SIEG »), étant précisé qu'en pratique le souci de sécurisation juridique incite les acheteurs à privilégier le recours aux marchés publics mis en œuvre selon une **procédure adaptée**, mieux connus des services achats. En effet ces différents modes contractuels n'ont **pas les mêmes qualités/propriétés** et sont en pratique complémentaires :

- **Le marché public** fixe un prix en contrepartie d'une prestation définie dans le cadre d'une relation contractuelle relativement courte (3/4 ans) n'exigeant généralement pas d'investissements lourds car orienté sur l'achat d'actions de formation. Ils peuvent cependant impliquer des investissements et voir leur durée alors prolongée.

La formation professionnelle continue est un service qui relève du marché à procédure adaptée dit MAPA, quel que soit le montant du marché²⁰. C'est une procédure allégée, qui permet au pouvoir adjudicateur d'organiser sa procédure comme il l'entend dès lors qu'il respecte les grands principes de la commande publique : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats, la transparence de la procédure.

Encore faut-il réussir à s'approprier les souplesses qu'elle autorise. Or en pratique, par souci de sécurité juridique, les acheteurs préfèrent s'inscrire dans l'une des procédures formalisées décrites au code des marchés publics : l'appel d'offre ouvert, l'appel d'offres restreint.

Enfin, les accords cadre sont également mobilisables, à bons de commande ou/et marchés subséquents. C'est le mode d'achat de formations collectives qui est souvent privilégié par exemple pour acheter de la formation « issu du catalogue » de l'organisme de formation. Il peut cependant être également adapté à l'achat de formations collectives sur mesure dès lors que les spécifications du marché sont adaptées.

- **La délégation de service public**²¹ (DSP) est un contrat de concession par lequel une autorité délégante **confie la gestion d'un service public** à un ou plusieurs opérateurs économiques. En contrepartie du droit d'exploitation du service, assorti d'un risque d'exploitation (qui peut porter sur l'atteinte de critères de performance, dans la mesure où il n'est pas envisageable en matière de formation de faire payer une redevance aux stagiaires). La délégation est pilotée tout au long du contrat dans le cadre d'un dialogue de performance et de qualité.

La DSP est donc un contrat d'une durée potentiellement longue en lien avec les investissements demandés, notamment adaptée en cas d'investissements importants à porter (création de plateaux techniques). Dans le champ de la formation, la DSP permet par exemple de déléguer sur une longue période la gestion du/des plateaux à charge d'accueillir non seulement les stagiaires du financeur mais également d'autres publics directement recrutés (ou via les entreprises).

A noter que la montée en puissance du CPF monétisé et désintermédié pourrait renouveler en partie la donne dans la mesure où le délégataire pourrait tirer de cette ressource (l'entrée directe des individus, bénéficiant ou non d'abondement de leur entreprise ou d'un autre financeur) une rémunération aléatoire mais potentiellement significative.

- **L'habilitation**²² (SIEG) est particulièrement pensée pour les parcours longs et complexes en raison de l'éloignement à l'emploi de ses bénéficiaires. Elle permet au pouvoir adjudicateur d'ajuster

²⁰ Ordonnance 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et décret 2016-360 du 25 mars 2016 (article 27 et 28)

²¹ Ordonnance 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession

²² Article L. 6121-2-1 et R. 6121-1 du code du travail

« son » besoin, en continue dès lors qu'il compense les charges engagées. Elle implique alors de la région qu'elle compense l'ensemble des coûts générés par le besoin ainsi couvert.

Enseignements tirés des expérimentations de SIEG

Les expérimentations mettent en évidence plusieurs points d'intérêt, mais aussi de vigilance :

- ▶ la mise en place d'un SIEG est un processus long avec des délais de préparation importants à deux moments clés : la concertation en amont pour fixer les règles – y compris les données financières et comptables – et la phase de sélection des organismes retenus dans la convention-cadre.
- ▶ un des avantages du SIEG est de permettre au financeur d'influer davantage sur les choix pédagogiques et de dialoguer en continu avec les organismes sur le contenu de la formation : la durée du mandatement (entre 4 et 5 ans en général) permet une relation partenariale dans un cadre stable et donne de la visibilité aux organismes de formation.
- ▶ les actions menées dans le cadre du mandatement direct ne font pas l'objet d'un prix facturé, ni d'une subvention, mais d'une compensation de service public, dont le montant est fixé par « l'acheteur ». La compensation vise tous les coûts nets à la charge des mandataires pour l'exécution des obligations de service public.
- ▶ la fonction financière et comptable doit être à même, au sein des organismes de formation et chez l'acheteur, de produire et d'analyser les coûts issus de la comptabilité analytique.
- ▶ la mise en œuvre d'un SIEG implique de définir des critères d'appréciation de la performance adaptés aux publics et aux objectifs à atteindre.

Source : Cour des comptes

! Points de vigilance

- ▶ Contrairement à une représentation répandue, le SIEG n'induit pas une perte de maîtrise du financeur sur le budget qu'il alloue compte tenu en particulier de l'existence de règles de validation de la dépense.
- ▶ Il peut être préférable de réserver les modes contractuels DSP et SIEG aux formations à volumes importants et flux de cohortes sécurisés afin de permettre aux organismes d'amortir les coûts de gestion et de passation relativement élevés liés aux investissements qui leur sont demandés dans ces cadres.

Du bon usage de la subvention

Enfin, se distinguant des procédures par lesquelles il exprime un besoin précis à satisfaire, un financeur de formation peut souhaiter faciliter le développement de projets innovants portant sur ses priorités de politique publiques.

La subvention intervient en soutien financier d'une initiative privée spontanée ou suscitée dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt ou appel à projets

Tableau synthétique des différents types d'outils de financements

	Marché public (dont accord cadre)		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Forme de Rémunération	La prestation est rémunérée au prix du marché selon la ou les unités d'œuvre choisies : unitaire, forfaitaire ou mixtes. Le prix peut intégrer l'ensemble des coûts si le pouvoir adjudicateur veille à détailler ces derniers et ajuste l'unité d'œuvre en conséquence	Selon l'unité d'œuvre choisie, l'organisme va plus ou moins porter le risque lié au « recrutement dans la formation » et à l'absentéisme voire l'abandon ; + rares incitations financières sur la qualité (mais prime possible à penser)	Une partie de la rémunération fixe, en lien direct avec les charges engagées et une part variable liée à l'efficacité de la gestion voire à la qualité de son intervention : sécurisation de l'OF sur une part importante de son CA, protège les investissements	Des risques d'effets pervers selon les critères de rémunération (ex : sélection à l'entrée si rémunération aux résultats d'insertion) ; le choix de ces critères est donc stratégique en lien avec les priorités du financeur	La compensation intégrale des coûts liés à la gestion du service public	La difficulté du calcul de la juste compensation intégrant le bénéfice raisonnable...
Budget dédié	Le pouvoir adjudicateur est libre de définir ou non des « mini » et des « maxi » en volume de personnes accueillies ou de budget	Chaque fois qu'il ne précise pas à minima les mini, il insécure très sensiblement le prestataire qui ne peut pas investir ne sachant pas quel sera son CA minimum sur ledit marché alors que pèse sur lui l'obligation de se tenir prêt	La rémunération de base garantie le minimum de chiffre d'affaire attendu de la DSP	Budget a priori important en lien avec les investissements demandés	La seconde génération de SIEG mis en œuvre a généralement arrêté des enveloppes maximum de budget dédié	Budget a priori important en lien également avec les coûts induits par la nécessité d'un pilotage continu et rapproché de la performance
Choix de l'unité d'œuvre de financement	<p>Le choix de l'unité d'œuvre de financement est fonction de l'objet de la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'heure stagiaire est la plus répandue et reste adaptée aux formations standards des catalogues des organismes de formation car bien que faisant supporter le risque de l'absence sur l'organisme, la possibilité de multiples financeurs aide à amortir la formation ▶ Dans tous les autres cas de formation sur mesure, l'heure formateur ou le forfait jour ou forfait formation sont préférables pour sécuriser la capacité de l'organisme à investir sur du vrai sur mesure ▶ Mixer les unités d'œuvre selon les étapes du parcours est également possible : prix fixe et part variable ou prime de performance 					

	Marché public		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Allotissement	<p>Les enjeux en termes d'allotissement sont les mêmes quel que soit le mode contractuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ plus l'allotissement est large plus il incite aux groupements, au risque de provoquer des groupements de circonstance sans coopération réelle voir des phénomènes de concurrence interne au groupement ; mais lorsque le groupement est bien construit (complémentaire) l'agilité potentiel de ce dernier est un atout sur la durée. ▶ plus l'allotissement est fin mieux il protège de réseau d'OF de proximité ; en revanche, la concurrence effective peut être réduite et la gestion qualitative de la multitude de contrats en résultant en sera sensiblement alourdie. 					
Groupements	<p>Les marchés publics autorisent les groupements sans les imposer mais ils peuvent être imposés (conjoint ou solidaire).</p> <p>Les programmes « parcours » suscitent généralement des groupements</p>	<p>Pour éviter les groupements de circonstance, il faut communiquer en amont sur la démarche attendu et laisser le temps aux OF de co-construire une réponse réellement intégrée</p>	<p>DSP multi attributaire possible</p> <p>+ principe de coopération peut être inscrit dans les missions du délégataire</p>	<p>Risque de concentration en raison de l'ampleur des obligations dans le périmètre de la délégation si la DSP est attribuée à un seul prestataire</p>	<p>Incite au travail en réseau et à la coopération des OF intégrés dans le SIEG eu égard à l'objet de l'habilitation mais cette coopération pourrait également être recherchée dans le cadre d'un marché public.</p>	<p>Mais un risque de concentration néanmoins réel en raison de l'ampleur de la charge à porter.</p> <p>Pour éviter les groupements de circonstance, il faut communiquer en amont sur la démarche attendu et laisser le temps aux OF de co-construire une réponse réellement intégrée</p>
Durée des contrats	<p>De un an renouvelable à 4 ans pour les accords cadre avec de nombreuses variantes possibles.</p> <p>La durée d'un marché public n'est pas limitée ; elle est fixée en tenant compte de la nature des prestations et de la nécessité d'une remise en concurrence périodique.</p>	<p>Les marchés court ou sans garantie de minimum de commande (en termes de CA) insécurisent les OF, décourage l'investissement et incite au recrutement de CDD...</p>	<p>En général autour de 5/6 ans, selon les investissements demandés à l'opérateur pour lui laisser le temps d'amortir ces derniers voir de le motiver à aller chercher un complément de ressource lié à sa performance</p>	<p>Une durée trop longue peut créer des conditions de quasi monopole.</p>	<p>En général 4/5 ans ; l'investissement étant facilité par la garantie de compensation</p>	<p>Anticiper les phases de soldes annuels et le solde de fin de contrat.</p>

	Marché public		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Degré de précision de la commande	<p>Le degré de précision de la commande ne dépend pas tant du choix du mode contractuel que des choix du pouvoir adjudicateur qui doit préciser son besoin</p> <p>Les Accords-cadres permettent de préciser ce dernier dans le cadre de marchés subséquents</p> <p>les DSP suppose de confier des missions élargies aux délégataires et de leur laisser une marge d'initiative suffisante dans la gestion du SP en contrepartie de l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés (déclenchant la part variable)</p> <p>les SIEG nécessite une expression fine du besoin en lien avec la nécessité de déterminer ce qui entre dans les coûts qui seront compensés</p>					
Modalités d'adaptabilité en cours de contrat	<p>Les marchés à bons de commande permettent de déclencher des tranches en fonction de la réalisation ;</p> <p>Mécanisme de fongibilité des heures entre parcours de formation inventé en Ile de France pour coller à l'évolution des besoins exprimés et faciliter l'individualisation des parcours.</p> <p>La possibilité d'ouvrir des « options » permet également une certaine adaptabilité en cours de contrat</p>					
	Tous ces contrats peuvent prévoir des plans d'amélioration du service proposé et/ou que le délégataire propose des évolutions en fonction de l'évolution de ces services, soumis à la validation du pouvoir adjudicateur					
	<p>Adaptation possible du contrat en lien avec l'évolution du besoin à pourvoir, dans la limite de l'objet du contrat donné au cadre de sélection des prestataires, et dans la limite de 15% du budget en MAPA.</p> <p>Investir les différentes possibilités de modifications en cours de contrat.</p>					
Investissements attendus sur la durée de la relation contractuelle	<p>Ne dépend pas tant du mode contractuel que du besoin à couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► En cas de programmes très personnalisés, nécessitant des investissements lourds en termes de plateaux technique et/ou d'expertise sur la durée (temps long d'accompagnement et grande variété de situation auxquelles proposer des réponses) : il faut que les modalités de financement rendent possible ces investissements, en mixant par exemple les unités d'œuvre, forfait/prestation + minimum CA garanti ► Lorsque le besoin à couvrir relève davantage d'un enjeu de réactivité, sans ingénierie complexe pensée sur mesure par l'organisme qui mobilise son savoir-faire « habituel » : les modalités de financement peuvent être plus classiques (heure stagiaire) 					

	Marché public		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Espaces d'innovation	<p>Nécessite une écriture du cahier des charges précise quant aux objectifs qualitatifs à atteindre mais non prescriptif sur les modalités de la faire pour laisser les prestataires détailler et différencier leur réponse.</p> <p>Variantes toujours possible dans le cahier des charges, très utiles pour permettre au prestataire de proposer des réponses innovantes</p>	<p>Trop de cahiers des charges axés sur les moyens à mobiliser au lieu de cibler les résultats qualitatifs attendus, qui conduisent à des sélections qui, sur le champ technique, se réduisent à vérifier la conformité des engagements, et renforcent le poids relatif du prix.</p> <p>Cette situation tire les prix vers le bas au détriment de la qualité des actions de formation mises en œuvre.</p>	Possibilité de négociation et de co-construction à l'occasion de la procédure (comme en MAPA si on l'organise)	Suppose de savoir négocier sur des enjeux qualitatifs et donc une professionnalisation des acteurs en charges	Négociation et co construction possibles (comme en MAPA si on l'organise)	Suppose de savoir négocier sur des enjeux qualitatifs et donc une professionnalisation des acteurs en charges
Modalités d'entrée en formation	A définir finement avec le prestataire et les opérateurs qui peuvent prescrire la formation pour éviter la sur-sélection à l'entrée en formation qui sera d'autant plus tentante pour le prestataire que sa rémunération est conditionnée au résultat ou à la présence du stagiaire					
Amélioration de la qualité et pilotage de la performance						
Pilotage Suivi Animation	<p>Possible, via des bilans intermédiaires et comité de pilotage plus ou moins opérationnel selon le nombre de lot et de titulaires</p> <p>Un vrai pilotage par la performance est également possible en y mettant les moyens</p>	Rarement mis en œuvre au-delà du contrôle de service fait et faible impact dans une logique d'amélioration pendant le contrat	Mécanisme généralisé de pilotage par la performance qui modifie la relation au prestataire	Nécessite de s'organiser en conséquence	Animation nécessaire très poussée tout au long du SIEG	Nécessite de s'organiser en conséquence

	Marché public		Délégation de service public		Habilitation	
	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance	Spécificités	Points de vigilance
Contrôle de la qualité du service rendu	La qualité du contrôle de service fait est conditionnée par la qualité de l'expression du besoin et des exigences qualitatives explicitement posées au contrat	Le contrôle de service fait se limite beaucoup trop souvent au contrôle des aspects physico administratifs attestant de la réalisation de la formation sans regard sur les conditions qualitatives de mise en œuvre	Contrôle de gestion et pilotage par la performance plus qualitatif dès lors que c'est bien prévu comme tel au contrat de DSP, ce qui suppose une commande bien construite	La mise en œuvre du système de pilotage et de contrôle de gestion nécessite un coût d'entrée important quand la pratique des services n'est pas celle là	Contrôle de gestion poussé pour contrôler la juste compensation	Changement organisationnel et technique lourd à accompagner
Incitations à la performance	<p>Le financement à l'heure stagiaire (le plus courant) incite normalement les organismes à prévenir l'absentéisme et le décrochage car sinon ils ne sont pas payés.</p> <p>Possible primes à prévoir au contrat par exemple sur le pourcentage d'une cohorte ayant réussi à obtenir la certification préparée...</p> <p>Une rémunération mêlant part fixe et part variable peut inciter à la performance.</p> <p>Un 'forfait parcours' implique l'atteinte d'objectifs et invite donc à la performance</p>	<p>Au-delà d'éventuelles primes spécifiques prévues au contrat pas de mécanisme qui rémunère la performance</p> <p>En cas de difficultés à respecter les obligations contractuelles, peu de marge de manœuvre</p>	<p>Le pouvoir adjudicateur définit les objectifs à atteindre dans le cadre de la DSP et peut conditionner la part variable du prix à son atteinte.</p> <p>Idem en cas de plan d'amélioration du service défini au contrat</p>	<p>Suppose d'être en capacité de définir ces critères de performance d façon équilibrée pour le pouvoir adjudicateur comme pour l'offre de formation.</p> <p>Nécessite de développer une expertise encore rare</p>	L'incitation à la qualité se fait à travers les arbitrages de moyens/couts/performance tout au long du SIEG	<p>A priori, toutes les charges validées sont compensées mais un système de bonus, à la performance, peut être prévu.</p>

II. La qualité des formations financées au moyen d'aides individuelles (chéquiers, prise en charge, AIF, POEI, AFPR etc.)

Finançant des aides individuelles à la formation ou assurant la prise en charge de formations plutôt qu'achetant des formations, le financeur est tout autant responsable de la qualité des formations qu'il finance aux termes de la loi du 5 mars 2014 et de son décret d'application du 30 juin 2015 ce que conforte le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Dans ce contexte, le financeur est légitime à poser certaines exigences pour valider un devis, voir à négocier les termes de la prestation avec l'organisme de formation choisi par l'entreprise ou le particulier, ou encore à développer des services pour aider les personnes comme les employeurs à sélectionner des organismes de qualité (en autonomie) et savoir reconnaître une formation de qualité.

De fait, de plus en plus de financeurs assurent cette **forme de régulation active** en définissant un **cadre d'intervention qui impose certaines obligations en contrepartie du bénéfice du financement** :

► Obligations pouvant peser sur les bénéficiaires du financement

- Obligation de choisir un organisme détenteur d'une certification reconnue par le CNEFOP ou, a minima, inscrit au Datadock, ces organismes bénéficiant d'une présomption de qualité *a priori qui les rend* éligibles aux financements mutualisés de la FPC (à partir du 1^{er} janvier 2021, ces organismes devront nécessairement être détenteurs d'une certification adossée au référentiel national qualité).
- Obligation d'accepter une place en formation collective correspondant au besoin exprimé si elle est disponible. Or, au-delà de la maîtrise des coûts qui n'est pas un avantage négligeable, c'est clairement en achat collectif que le financeur de formation a la possibilité de peser le plus sur la qualité de l'offre qui sera délivrée, via son cahier des charges.

► Négocier avec les organismes de formation volontaires

- La mise à disposition d'informations plus fournies sur les caractéristiques de son offre et la démarche d'apprentissage qu'il propose de déployer ;
- Au cas par cas, les devis individuels présentés en financement chaque fois que ces derniers dépassent les grilles tarifaires établies par le financeur

A titre d'illustration, à Pôle emploi, les conseillers sont invités à apprécier et à peser sur l'efficience de l'offre amenée par le demandeur d'emploi : « les informations présentes dans le devis et les données accessibles dans FORM'EMPLOI doivent permettre au conseiller de vérifier si la proposition de l'organisme de formation est pertinente quant à son contenu, au nombre d'heures et au coût horaire (en comparant le devis aux moyennes nationales et régionales des coûts horaires et aux durées des actions de formation indiquées dans FORM'EMPLOI)... Si le devis ne permet pas de prendre une décision éclairée, le conseiller peut prendre contact avec l'organisme de formation pour faire évoluer certains points problématiques et/ou demander un autre devis au DE ».

La démarche est indispensable alors que Pôle emploi a constaté que le montant connu des niveaux de financement de ses aides individuelles ont un impact direct sur les tarifs pratiqués par les organismes...

- **Des formes d'abonnement/ tarifs négociés garantis** sur des formations bénéficiant ensuite d'une publicité directe du financeur auprès des personnes et entreprises pouvant être intéressées.

Les tarifs pratiqués par les OF ne sont pas seulement fonction des coûts de production des stages de formation, mais également de la prévisibilité des financements disponibles. Un financeur, sans aucun engagement autre, dès lors qu'il assure une publicité suffisante à cette possibilité ainsi qu'aux conditions à respecter, peut proposer aux organismes de formation qui le souhaitent de **respecter une charte d'engagement qualité/prix en échange d'une publicité/label affiché à l'attention des personnes/entreprises qui mobilisent ses aides individuelles**.

Ce faisant, il permet de compenser la difficulté récurrente des actifs, à titre individuel, et des petites entreprises qui ne sont pas en situation de négocier dans un cadre B to B et risquent de bénéficier de tarifs moins intéressants ou d'une offre de formation mal négociée au regard du besoin. Le financeur offre alors un vrai nouveau service aux bénéficiaires de ses financements. Ainsi, les Fongecifs (notamment Ile de France) ont développé des pratiques de régulation de l'offre, en négociant avec les organismes de formation les prix, la durée, le contenu et les modalités des formations.

Des Opca délivrent quant à eux des habilitations à intervenir sur tel ou tel domaine. L'habilitation agit alors également comme un indicateur de sérieux auprès des individus et des entreprises. L'accompagnement du réseau de ces OF habilités et la présence territoriale de Conseillers Formation attentifs aux retours d'expérience des entreprises sont deux éléments déterminants pour être en veille sur le marché.

► **Développer des services d'informations sur la qualité et les prix de l'offre de formation**

Afin d'aider les particuliers et entreprises à faire des choix éclairés et qualitativement sécurisés :

- **Des Observatoires des prix** mettant en visibilité non seulement ces prix mais également, permettant de comparer des formations comparables, au regard des taux de réussite et du nombre d'heures de formation (ex : Fongecif Ile-de-France);
- **Un système de réservation et/ou d'évaluation** par les pairs du type « Tripadvisor » qui donne à voir l'appréciation des anciens bénéficiaires de la formation. (ex : Opcalia a un outil de réservation en ligne et d'évaluation de l'offre de formation « Espace formation »).

Bonnes pratiques

En matière d'observation des « qualité/prix »

Les Fongecif Ile de France et Centre Val de Loire (au moins) ont mis en place des observatoires comparatifs des durées et coûts pratiqués au niveau national pour une même formation, complétée par une comparaison régionale dont dispose le conseiller CEP. Ce dernier peut ainsi encourager le bénéficiaire à rencontrer plusieurs organismes. Ces informations sont également utilisées par les administrateurs lors de la commission paritaire d'examen des dossiers. Les points de vigilances identifiés à la suite d'audits ou de réclamations leurs sont aussi signalés.

Ces services contribuent à compenser l'asymétrie d'information des personnes et entreprises sur l'appréhension du besoin à identifier et couvrir ...

L'impact du CPF monétisé et désintermédié

Le CPF a été créé en 2014 et sera bientôt monétisé et mobilisable directement par son titulaire via une application sur son smartphone. La liberté de choix de la personne sera donc maximale dès lors que l'organisme sera lui-même certifié en matière de qualité.

Les aspects de services associés au CPF devraient donc très sensiblement se renforcer pour aider l'individu à être un consommateur éclairé de formation.

Reste que les financeurs d'abondement, dont la caisse des dépôts, sont responsables de contrôler la qualité des actions de formation qu'ils financent et devraient donc pouvoir encadrer certains choix. En effet si le respect du projet de formation est non négociable, le choix de l'organisme, selon l'évaluation du rapport qualité/prix du financeur, la disponibilité d'achats collectifs, etc., peut l'être davantage...

Dans tous les cas, il sera utile, au moins le temps du plan d'investissement dans les compétences, de suivre l'évolution de la mobilisation du CPF monétisé :

- ▶ en termes de typologies de formation pour aider à ajuster les stratégies de mobilisations des achats collectifs
- ▶ pour veiller à faciliter l'intégration des personnes mobilisant leur CPF à des cohortes déjà programmées chaque fois que possible (que le projet de formation correspond), pour leur faire profiter du cadre contractuel qualité/prix déjà négocié (ce qui ne se résume pas à mobiliser le CPF chaque fois qu'ils entrent dans un programme mais implique en amont un conseil autour du projet de formation et de la possibilité de rejoindre un programme installé).

III. Modalités de suivi, de contrôle du service bien fait et d'évaluation des actions réalisées

Pour garantir des achats de qualité, le suivi et le contrôle de service bien fait sont fondamentaux. Ils permettent de vérifier que les engagements contractuels ont bien été mis en œuvre d'une part (contrôle de service bien fait) et ont produit des résultats probants (évaluation).

Cela dit, Il est tout aussi essentiel d'adapter ses modalités de contrôle et d'évaluation à l'objet de la formation achetée et aux exigences qualitatives associées définies par le financeur. En effet, l'évaluation des résultats d'une formation ne se pense pas de la même manière selon qu'il s'est agit de financer une formation « standard » pour un demandeur d'emploi proche de l'emploi ou un parcours sur mesure intégrant différents types d'actions et prestations au bénéfice d'un demandeur d'emploi de longue durée.

Selon ce que vise l'acheteur, il importe que les indicateurs de résultat, d'évaluation, d'intéressement, soient cohérents et indiquent sans ambiguïté à l'organisme de formation là où ce dernier doit prioritairement porter son effort.

Dans cette perspective, il y a deux dimensions complémentaires, toutes aussi importantes, de mesure de la qualité, les indicateurs d'activité (moyens mis en œuvre) et les indicateurs de résultat (efficacité/efficience).

1. La mesure de l'activité et des moyens mobilisés permettant la mise en œuvre du service

Ce premier objectif oblige à s'interroger sur les preuves du service bien fait. Cet objectif peut être approché en mobilisant notamment les indicateurs suivants :

- ▶ Le nombre de candidats reçus dans le cadre de la sélection
- ▶ Le nombre de candidats retenus
- ▶ Le nombre de candidats ayant refusé la formation et les motifs des refus
- ▶ Le nombre de bénéficiaires présents le 1er jour de la formation
- ▶ Le nombre de bénéficiaires définitivement arrêté au 3e jour de formation
- ▶ Le nombre de stagiaires ayant achevé la formation
- ▶ Le nombre de fins de stage anticipées, au bout de combien de jours de formation, et pour quels motifs

Au-delà de ces indicateurs chiffrés d'autres indicateurs plus qualitatifs peuvent éclairer utilement la qualité des moyens mis en œuvre par le prestataire, en particulier en matière de sécurisation de la phase post-formation :

- ▶ Le bilan individuel de la formation est co-construit
- ▶ Le conseiller/prescripteur bénéficie d'une synthèse du bilan du stagiaire ;
- ▶ Lorsqu'une poursuite de parcours est envisagée, il fait le lien avec l'organisme qui prend le relais ;
- ▶ La mise en relation avec des employeurs est facilitée ...

2. L'appréciation de la performance de l'organisme et de ses résultats doit être pensée selon la typologie de formation concernée

2.1 Un ensemble d'indicateurs peut être mobilisé pour évaluer les résultats de la formation délivrée par le prestataire.

Parmi les principaux indicateurs généralement mobilisés, il convient de distinguer ce qui relève strictement et directement de la « plus-value » de l'organisme de ce qui relève de facteurs mixtes, en lien avec la situation du marché de l'emploi local.

Sur le premier registre, on peut observer :

- ▶ Le nombre et le taux de décrochage, son évolution dans le temps
- ▶ % d'évaluations positives, à chaud, des stagiaires etc.

Au-delà de ces données chiffrées, des indicateurs plus qualitatifs sont susceptibles d'éclairer utilement l'analyse :

- ▶ L'organisme fournit des preuves attestant que l'apprenant a développé sa capacité à repérer et verbaliser les compétences acquises grâce à la formation²³ ;
- ▶ Les compétences acquises sont conformes à celles ciblées par l'action de formation
- ▶ **L'évaluation des compétences produites par l'effort formatif dépasse le stade des acquis de la formation et se préoccupe de la question du transfert de ces acquis en situation de travail afin de « sécuriser leur véritable transformation en compétences »²⁴.**

Dans le cas de formations conduisant à des certifications,

- ▶ Le taux d'individualisation de parcours et l'impact sur ...
- ▶ Le nombre et le taux de réussite au diplôme ou à la certification en soi et comparé aux autres organismes de formation travaillant dans un contexte comparable.

Sur le second registre, on regarde généralement :

- ▶ Le nombre et le taux de stagiaires ayant trouvé un emploi à l'issue de la formation, en emploi à trois mois, à six mois, à un an dont reprise d'emploi sur contrat à durée déterminée d'au moins six mois ou contrat à durée indéterminée

23 Savoir « mettre en mots » ses propres compétences constitue un levier essentiel de l'employabilité et de la capacité à circuler sur le marché du travail.

24 Néanmoins, cette question ne peut relever de la seule responsabilité de l'offreur de formation.

Il est par ailleurs essentiel de **différencier les indicateurs de résultats (et leur pondération respective) selon l'objet de la formation attendue** :

- ▶ **Pour les actions de formation de type pré-qualification, remise à niveau**, validation de projet professionnel et **parcours intégrés**, il est important d'évaluer la capacité de l'organisme de formation :
 - ◆ à **sécuriser les parcours de personnes éloignées de l'emploi et de l'apprentissage** en général, et **permettre des continuités vers la qualification, soit par la formation, soit par des contrats en alternance**.
 - ◆ à **accompagner les stagiaires dans leurs apprentissages et dans la résolution de problèmes sociaux et matériels** susceptibles de remettre en cause la suite des parcours : suivi et preuve de la levée des freins périphériques à l'accès ou au maintien en formation (ex : orientation vers la structure idoine et s'assurer que ses difficultés sont prises en charge).
- ▶ Pour les **formations dites « professionnalisantes »**, qui visent l'acquisition de compétences métiers requises par le marché du travail, mais qui ne mènent pas directement ou nécessairement à une certification, les attentes en matière de résultats sont particulièrement focalisées sur l'accès direct à l'emploi.
- ▶ Pour les **formations visant une certification**, s'apprécieront plutôt le taux d'accès à la certification et à l'emploi dans le métier préparé.

En outre, il peut être pertinent de **prendre en compte la structure du marché du travail et les modèles de recrutement propres à chaque domaine professionnel**. En effet, pour certains métiers ou secteurs, « l'entrée dans l'emploi » s'opère majoritairement par des contrats en intérim ou par des CDD par exemple et très rarement par un CDI. Cette dimension devrait impacter la spécification des résultats attendus en termes de qualité de l'emploi et d'insertion.

Bonnes pratiques

Fongecif :

La mise en place de l'Observatoire des transitions professionnelles des fongecif et la publication en ligne des résultats permettent une évaluation, dans un délai court, de la réussite des certifications ainsi **que des taux d'insertion**.

Unifaf :

La mise en place d'une politique d'évaluation des actions collectives :

- ▶ Comités de pilotage réguliers, pour ajuster la formation au fil du projet,
- ▶ Bilan qualitatif et quantitatif final : satisfaction des stagiaires, retour d'expérience des formateurs, évaluation de l'atteinte des indicateurs définis en amont,
- ▶ Enquêtes de satisfaction « à froid » dématérialisées lorsque cela s'avère pertinent, avec toute la complexité que cela génère : relances multiples, représentativité des réponses, écarts avec les évaluations à chaud...

Recommandations

- ▶ Stabiliser un panier d'indicateurs communs et harmonisés pour pouvoir comparer les performances d'un achat à un autre quelque que soit le financeur afin de permettre l'agrégation des données à un niveau suprarégional ;
- ▶ Mettre en place d'un outil dématérialisé unifié pour compiler ces indicateurs, session par session, organismes par organisme, voire sonder les apprenants sur l'utilité de la formation après leur retour au poste de travail.
- ▶ Réinvestir les conditions de mise en œuvre des contrôles de service (bien) fait et les bilans de réalisation des organismes de formation pour outiller et accompagner le renforcement de ce suivi qualitatif des marchés ;
- ▶ Distinguer dans les processus évaluatifs la performance intrinsèque de l'organisme de formation, d'une part, et les résultats de l'action de formation au regard des objectifs initiaux, d'autre part.

2.2 L'importance des espaces de dialogue continu le temps du contrat

Indispensable pour les DSP et les habilitations puisque ces contrats se pilotent à la performance, **installer des espaces d'animation de la relation contractuelle** restent également très pertinent en cas de marchés ou d'aides individuelles.

Dans le cas des marchés publics, un comité de pilotage peut permettre de partager des bilans intermédiaires de réalisation, la synthèse des satisfécits et des alertes issus des contrôles de service bien fait (analyse non seulement administrative mais qualitative du respect des engagements qualité contractuels) déjà réalisés ou des premiers indicateurs disponibles. Il peut également permettre de donner à voir l'évolution de l'analyse des besoins du pouvoir adjudicateur donnant une tendance (sans engagement contractuel) en termes de nature et/ou de volume de commande à venir selon les termes du marché...

Cet espace peut être précieux à animer, en particulier pour **inciter les organismes à se placer dans une logique de performance continue d'autant qu'en droit, le marché public n'offre qu'une alternative, couteuse pour tous en cas de non-respect des obligations contractuelles, la résiliation**. Cet espace sera d'autant plus important à investir que le contrat aura prévu des incitations à la performance comme des bonus, prime, rémunération variable etc.

Recommandations

- ▶ **Encourager les pratiques de dialogue, de négociation et de co-construction entre le commanditaire et l'offreur de formation** (et l'apprenant) au moment de la définition des moyens à déployer et des résultats attendus et suivre leur niveau d'atteinte tout au long de la réalisation. Ceci étant dit, ce suivi est parfois rendu difficile par la multiplicité des offreurs de formation.
- ▶ **Bien distinguer et mieux articuler : les audits qualité des organismes de formation** (qui visent à apprécier leur « capacité à faire », a priori et a posteriori), **le contrôle qualité du service bien fait** (qui apprécie la conformité aux engagements contractuels sur une action donnée), et **l'évaluation de l'action de formation** (qui dépasse la seule question de la conformité aux engagements contractuels et englobe l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la chaîne de la qualité d'une action de formation).
- ▶ **Renforcer les moyens des gestionnaires des marchés des financeurs pour permettre un suivi qualitatif de la performance des titulaires de marchés.**
- ▶ **Encourager les principes de mutualisation et d'échanges d'informations entre financeurs sur ces pratiques de contrôle et d'évaluation** (notamment développer une logique de tiers de confiance)
- ▶ **Dépasser une logique de contrôle ponctuel de conformité, pour tendre davantage vers une dynamique d'apprentissage collectif et d'amélioration continue.**

3^{ÈME} PARTIE : INVESTIR LES AUTRES RESPONSABILITÉS DU FINANCEUR, INDÉPENDAMMENT DE TOUTE RELATION CONTRACTUELLE

Les financeurs de formation (Conseils régionaux, Pôle emploi, OPCA, Agefiph etc.) sont porteurs de responsabilités qui vont bien au-delà de la relation contractuelle qu'il tisse avec l'offre de formation, sachant que la manière dont il exerce ces responsabilités va avoir un impact in fine sur la qualité des actions de formation qu'il sera amené à financer dans le cadre de relations contractuelles.

En effet :

- ▶ Ses programmes doivent être connus, parfois prescrits. Il doit **donc veiller à ce que les conseils en évolution professionnelle connaissent finement les objectifs poursuivis par chaque programme, les conditions d'accès etc. (I)**
- ▶ **De plus, il se doit de bien connaître l'offre de formation, au-delà du périmètre des organismes avec lesquels il entretient des relations contractuelles, pour être en capacité d'apprécier le marché qu'il souhaite mobiliser et d'identifier les innovations.** Plus largement, il doit contribuer à ce que **le cadre de la qualité des organismes de formation de son territoire d'intervention soit l'objet de démarches continues d'amélioration (II).**

I. Mobilisation des CEP / SPE et des outils de la prescription

L'efficacité *in fine* d'une formation dépend de trois facteurs :

- ▶ **La pertinence de la réponse « formation »** pour satisfaire un besoin de développement de compétences,
- ▶ **L'adéquation entre les caractéristiques de la formation choisie et l'objectif qu'elle poursuit,**
- ▶ **Le niveau d'engagement du stagiaire** dans la formation

La phase amont de la **construction d'un projet de formation** est donc une **étape clé** dans la réussite finale.

Le CEP mis en œuvre par le service public de l'emploi peut y contribuer. Son panier de service, précise en effet qu'il permet de :

- ▶ Procéder à une analyse fine des compétences acquises et des compétences à acquérir au regard du projet professionnel.
- ▶ Vérifier que la réponse formation est la plus adéquate, le cas échéant en recourant préalablement à différentes formes d'expérience professionnelle en entreprise (PMSMP, contrats courts...) pour « tester » des univers, reprendre confiance en soi, conforter ou faire émerger un projet au sein duquel la formation pourra jouer son rôle²⁵.
- ▶ Choisir avec le demandeur d'emploi la formation la plus ajustée à ses profil, aspirations, et contraintes (y compris pré requis), en veillant notamment aux conditions de qualité d'apprentissage et de conciliation des enjeux professionnels et personnels,
- ▶ S'assurer que le contenu de la formation, ses finalités, sa plus-value attendue, ses conditions d'entrée et de réalisation, soient comprises et acceptées par le demandeur d'emploi,
- ▶ Chaque fois que le conseiller CEP n'est pas le prescripteur, sécuriser le lien avec le prescripteur.

Cependant, la pratique observée conduit encore trop souvent à constater que les conseillers ne connaissent que 3 ou 4 programmes ou dispositifs dont ils parlent aux personnes qu'ils accompagnent. Leur information et leur formation sont donc essentielles.

²⁵ Cette stratégie du « work first » est notamment déployée de manière probante dans le cadre de la « garantie jeunes » en direction des NEETS

Bonnes pratiques

L'exemple de la politique qualité de la prescription du Conseil Régional Nouvelle Aquitaine

Le Conseil Régional Nouvelle Aquitaine s'est engagé dans une démarche qualité pour refonder sa politique autour du process de prescription, en partant du constat que « la prescription est l'élément déterminant dans la construction du parcours de formation qui fait suite à une décision d'orientation préalablement construite ». Le Conseil Régional s'est ainsi doté d'une charte qualité de la prescription, issue d'une large concertation avec l'ensemble des acteurs intervenant dans le process : prescripteurs, organismes de formation, Aquitaine Cap Métiers, publics, services régionaux. Pratiquement, cette politique se traduit dans les engagements respectifs de ces différents acteurs avec la région en fonction de leur cadre spécifique de contractualisation.

La charte qualité rappelle en particulier plusieurs principes d'action fondamentaux :

- ▶ **Toute entrée dans une action de formation de l'offre régionale doit faire l'objet d'une prescription,**
- ▶ **La prescription est un véritable acte professionnel de conseil, en interface entre le public et l'offre de formation régionale, une co-construction entre le demandeur d'emploi et le prescripteur, associant l'organisme de formation**
- ▶ **La co-construction du process prescripteur / organisme de formation** : l'acte de prescription mis en œuvre par le prescripteur ne doit pas être un acte séparé de la mise en œuvre du parcours de formation.
- ▶ **La lisibilité de l'offre de formation** : cette lisibilité est un enjeu majeur du process, de nature à renforcer la qualité de l'information donnée aux aquitains sur les possibilités de formation qu'offre la région, ainsi que la qualité de la construction du projet de formation et des prescriptions au regard des attendus de la formation.
- ▶ **Le public acteur de la démarche : le demandeur d'emploi, ses besoins, ses attentes, ses motivations sont au cœur de cette démarche.** L'acte de prescription est le résultat d'une maturation et d'un échange avec le demandeur d'emploi sur la plus-value qu'apporte le projet de formation au regard de son projet professionnel et ses besoins en compétences.

▶ Du bon usage des outils de prescription, l'enjeu de la complétude des informations ainsi véhiculées

Selon les territoires, tous ou partie des opérateurs CEP/SPE bénéficient d'un outil de prescription de la formation dont les fonctionnalités sont variables, mais qui en règle générale intègre a minima les données suivantes :

- ▶ Informations sur les formations achetées (par la région et Pôle emploi) et disponibles, ou plus largement sur l'offre de formation catalogue mobilisable au moyen de financements individuels (base d'informations alimentée dans tous les cas par le flux Offreinfo du réseau des CARIF-OREF).
- ▶ Conditions d'inscriptions aux formations collectives
- ▶ Dates de session et Places disponibles

En région Auvergne Rhône-Alpes et Nouvelle Aquitaine, la région a développé un outil de prescription interfacé avec les acteurs du SPE (Prosper et Rafaël).

Dans d'autres Conseils régionaux (notamment Grand Est), la région et Pôle emploi se sont coordonnés pour déployer une interface de positionnement/prescription Kairos/Ouiform.

Sinon, Pôle emploi mobilise Aude Formation, les autres acteurs CEP/SPE (missions locales, Cap emploi, Apec) étant généralement en situation de dépendance technique vis à vis de leurs collègues de Pôle emploi pour accéder aux informations diffusées par ces outils et prescrire/bloquer une place de formation au bénéfice d'une personne accompagnée.

Dans ce contexte, il est indispensable, en tant que financeur de formation, de connaître ses outils, leur fonctionnalité fine et de travailler en lien étroit avec le Carif de la région pour, de la façon la plus complète possible, décrire qualitativement –à la norme Lhéo - les formations collectives achetées et ainsi alimenter le flux Offrinfo et l'ensemble des outils de prescription qu'il alimente.

Recommandations

- ▶ **Mobiliser les dispositifs de professionnalisation et d'animation des conseillers en évolution professionnelle (réseaux nationaux ; carif-oref ; Comcep...) afin en particulier de garantir la diffusion des services attendus en amont d'une prescription de formation :** Entrer dans l'accompagnement par l'élaboration d'un projet professionnel (en phase avec les aspirations des individus et réaliste par rapport aux perspectives de débouchés professionnels) ; Considérer la formation comme un outil parmi d'autres au service du développement des compétences ; Co-construire le projet de formation avec le demandeur d'emploi et sécuriser son niveau d'engagement...
- ▶ Veiller à ce que les conseillers en évolution professionnelle connaissent finement les objectifs poursuivis par chaque programme, leur contenu et spécificités pédagogiques, ainsi que les conditions d'accès. **Au-delà du repérage et de la maîtrise des flux informations** (animés en particulier par les CARIF OREF) **sur les places disponibles** de formation, il semble en effet indispensable pour orienter et conseiller au mieux les demandeurs d'emploi **d'avoir une connaissance fine de l'offre du territoire et une bonne visibilité sur les éléments de contenu de l'offre : finalités, spécificités pédagogiques, conditions d'accès/d'entrée, éventuelles certifications préparées...**
- ▶ Animer une politique partenariale entre l'offre de formation et les réseaux de conseillers/prescripteurs de sorte à créer un cadre favorable à l'instauration d'échanges d'informations réguliers et fluides entre ces deux catégories d'acteurs.
- ▶ Organiser des réunions de bilan partagé entre les offreurs de formation et les prescripteurs sur les modalités de recrutement des stagiaires, afin de repérer les dysfonctionnements, les marges de progrès et installer une dynamique d'amélioration continue.
- ▶ Mobiliser les organismes de formation pour contribuer à identifier et capter les publics « invisibles ».

! Point de vigilance

La coordination entre financeurs et prescripteurs est essentielle. Elle permet à l'ensemble de ces acteurs de partager une vision d'ensemble concernant la répartition des places disponibles sur les différents programmes, d'apprécier la sécurisation de la saturation des cohortes de formation collectives, et dans cette perspective de faciliter le développement de cohortes « multi-financeurs ».

Elle peut également porter sur **le ciblage des publics prioritaires**, afin de vérifier la cohérence des conditions de recrutement (dont détection des invisibles et prévention des non recours), la répartition des places disponibles sur les différents programmes au regard du besoin identifié etc., voire la sécurisation de la saturation des cohortes de formation collectives et la coordination des outils de financement pour y parvenir.

II. L'animation de l'offre de formation

L'animation du cadre Qualité des organismes de formation

Comme l'a déjà pointé le rapport du CNEFOP faisant synthèse des pratiques Qualité dans le champ de la formation professionnelle continue, début 2018, l'animation du cadre Qualité à l'attention des organismes de formation est essentielle pour profiter de la dynamique initiée par la réforme de 2014 et le décret du 30 juin 2015 et dépasser la simple approche « de conformité » induite par les démarches de certifications et rentrer dans une logique d'amélioration continue plus collective.

Or l'animation de ce cadre qualité est « naturellement » de la responsabilité des financeurs, ce qui explique que des Conseils régionaux initient de plus en plus de telles démarches partenariales à l'occasion de la nouvelle génération de CPRDFOP.

Bonnes pratiques

Le Conseil régional Occitanie propose un accompagnement des prestataires de formation souhaitant s'engager dans l'obtention du label Qualité proposé par la région. Outre la mise à disposition de ressources documentaires et l'animation de réunions territoriales, la région a mobilisé des moyens financiers afin de proposer aux structures qui en font la demande une ingénierie de formation et un accompagnement pédagogique en vue de respecter les critères amenant à la labellisation. Parallèlement à la démarche Certif'Région, le Conseil régional Occitanie propose des actions d'accompagnement plus étendues : professionnalisation des offreurs de formation intégrant des modules « référent handicap » ou « égalité professionnelle », de séminaires d'échanges de pratiques thématiques ou encore d'un colloque dédié à la qualité.

Le Fongecif Centre-Val de Loire organise une journée annuelle avec les prestataires de formation avec lesquels il a contracté au cours des dernières années afin de les sensibiliser sur certains points thématiques en lien avec la Qualité de la formation. Ainsi, le Fongecif a pu échanger dans ce cadre concernant les feuilles d'émargement remontées par les offreurs, pour lesquelles celui-ci rencontrait des difficultés récurrentes et notables. Cette réunion a permis de travailler avec des groupes d'organismes de formation et de baisser significativement le taux de documents non conformes adressés au Fongecif. Le Fongecif a par ailleurs profité de ce temps d'échange pour formaliser davantage sa procédure et faire valider le document d'émargement par les services de la DGEFP.

Les financeurs de formation appréhendent ces actions auprès des prestataires de formation comme des actions d'animation de la qualité de l'offre de formation. Leur objectif est de servir les besoins qu'ils ont pu identifier à une maille macro. A travers ces actions, les financeurs expriment l'existence d'une relation de partenariat avec les prestataires de formation qui répondent à l'offre de services ainsi déployée. De leur côté, ces prestataires de formation expriment également l'idée de travailler en partenariat avec les financeurs. Au-delà de la montée en qualité de leur offre de prestation, cet engagement constitue un moyen de mieux comprendre les attentes des financeurs et, par voie de conséquence, d'optimiser leur chance de contractualiser dans le cadre des procédures d'achats de formation.

La qualité dans les CPRDFOP : un enjeu quadripartite pour le Territoire régional

La qualité est abordée sous au moins deux angles dans les CPRDFOP

La qualité des ressources. Les CPRDFOP visent alors à développer :

- ▶ L'animation et la professionnalisation des organismes de formation
- ▶ Information (sur) et lisibilité de l'offre de formation :
- ▶ La Qualité de l'accompagnement

La qualité des achats. Les CPRDFOP promeuvent ainsi :

- ▶ La mutualisation des Diagnostic des besoins dans un cadre de référence partagé,
- ▶ La création de conférence de financeurs
- ▶ L'évaluation des effets des formations achetées

▶ Contribuer à la transformation et la modernisation de l'offre de formation

L'animation de l'offre de formation est en premier lieu **garante d'un processus d'amélioration continue**, permettant à cette dernière de monter en qualité et d'être au rendez-vous des défis que les financeurs souhaitent lui voir relever, comme par exemple les mutations attendues de l'offre de formation (**généralisation de l'approche compétences, promotion de l'innovation pédagogique, anticipation et mise à niveau au regard des nouveautés apportées par la révolution numérique**).

L'animation de l'offre est également un formidable **levier de professionnalisation collective** des organismes par la formalisation et la capitalisation des bonnes pratiques qu'elle organise, la professionnalisation continue du collectif de travail qu'elle accompagne, le réseau de ressources et de pairs qu'elle met en place.

Recommandation

Faciliter la rencontre entre l'offre de formation et les acteurs économiques du territoire

Les financeurs comme les conseillers CEP sont réputés entretenir une « relation entreprise » qui doit en particulier permettre au premier de réaliser des diagnostics de besoins de compétences et au second de déployer des outils d'insertion qui mobilisent des phases d'immersion en entreprise (ex : PMSMP, POEI) et de faciliter l'accès à l'emploi à l'issue de la formation.

Mais on oublie trop souvent de préciser que l'efficacité de l'intervention des organismes de formation est également conditionnée par les coopérations et partenariats actifs qu'ils parviennent à nouer avec les acteurs économiques. En effet, ces derniers constituent des ressources à plusieurs titres : pour comprendre finement les besoins des entreprises, l'évolution des métiers et des compétences qu'ils requièrent et ajuster les contenus de formation en conséquence ; pour rentrer dans l'entreprise et évaluer à ses côtés la transformation des acquis de la formation en compétences dans la confrontation aux situations de travail réelles ; pour trouver des stages aux formés et bien entendu, aider à l'insertion professionnelle à l'issue de la formation.

C'est pourquoi un des volets de la politique d'animation des acheteurs devrait aussi consister à jouer ce rôle de facilitateur de la rencontre et de la construction de liens consistants entre l'offre de formation et les acteurs économiques du territoire.

GLOSSAIRE

Accompagnement * :

Mise en place d'une relation d'aide dans le but de permettre à une personne ou à un groupe de personnes de réaliser un objectif en autonomie (une tâche concrète, une décision, la définition d'un projet, une transition personnelle, une formation etc.). Cette relation peut prendre différentes formes : tutorat, coaching, conseil, médiation, etc.

- ▶ L'accompagnement se distingue généralement par 4 caractéristiques : l'expression d'un besoin ; la variété de l'élément déclencheur de l'accompagnement ; la personnalisation de la prestation ; la durée.
- ▶ Les caractéristiques de l'accompagnement définies lors du positionnement ne doivent pas être figées mais faire l'objet de réajustements.
- ▶ Types d'objectifs d'accompagnement :
 - ◆ Accompagnement à la définition du parcours de formation ;
 - ◆ Accompagnement du suivi de la formation (pédagogique) dont : Accompagnement à distance : « Toute action individuelle ou collective réalisée par une ou des personnes-ressources, qui consiste à favoriser les apprentissages à distance, en utilisant des modalités de communication et d'échanges synchrones ou asynchrones. Synonyme : médiation à distance. » FFFOD pour Afnor ;
 - ◆ Accompagnement social ;
 - ◆ Accompagnement technique (e-formation ou formation multimodale) ;
 - ◆ Accompagnement pour l'accès aux ressources (documentaires, contacts...) ;
 - ◆ Accompagnement de la formation en entreprise (tutorat, coaching...) ;
 - ◆ Accompagnement vers l'emploi (conseiller en insertion, mentor...).
- ▶ Types de modalités d'accompagnement :
 - ◆ Le coaching : aide pour apprendre à identifier et à mettre en action ses propres solutions en tenant compte de ses forces, capacités et zones de vulnérabilité ;
 - ◆ Le tutorat : apprendre d'un pair dans une relation hiérarchique, croisée ou inversée ;
 - ◆ Le mentorat : être guidé par un modèle qui a de l'expérience, du savoir et de la sagesse pour être mis en contact avec des interlocuteurs en entreprise, améliorer son bien-être au travail et le fonctionnement de l'entreprise...

Allotissement :

Un lot est une unité autonome qui est attribuée séparément. L'allotissement est la décomposition d'un marché en plusieurs lots pour des raisons économiques, financières ou techniques.

Alternance :

Méthode pédagogique qui s'appuie sur une articulation entre : des enseignements généraux, professionnels et technologiques ; l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle en relation avec les enseignements requis. Ces enseignements et acquisitions se déroulent alternativement en entreprise et en centre de formation (source : AFNOR).

Blocs de compétences* :

Les blocs de compétences se définissent comme des éléments identifiés d'une certification professionnelle s'entendant comme un ensemble homogène et cohérent de compétences. Ces compétences doivent être évaluées, validées et tracées. Sous ces conditions, elles constituent une partie identifiée de la certification professionnelle (source : Copanef).

- ▶ Le « bloc de compétences » s'apparente à une activité ou un domaine d'activité au sein d'une certification professionnelle.
- ▶ Il est recommandé dans l'intérêt de l'utilisateur, d'en expliciter succinctement le contenu. Un bloc de compétences est identifiable par un intitulé précis pour en assurer la traçabilité et permettre son utilisation dans le cadre de la formation tout au long de la vie. Chaque bloc est certifié, il donne lieu à une évaluation et une validation. Toute certification se compose d'un nombre restreint de blocs, sans qu'il y ait de minimum ni de maximum.
- ▶ Point de vigilance : Tout bloc de compétences ne fait aucunement référence à un bloc de formation, ni à un contenu de formation.

Catalogue de formation :

Descriptif des actions de formation établi par un organisme de formation.

Le catalogue rassemble :

- ▶ des éléments de présentation de l'organisme de formation (références, compétences, clients fidélisés, liste de publications, sites consultables) ;
- ▶ l'offre de formation classée par domaines et sous-domaines ;
- ▶ le descriptif de chaque stage : dates, lieux, programme, publics cibles, durée de formation, objectifs pédagogiques, moyens pédagogiques ;
- ▶ la liste des personnes-ressources, formateurs et intervenants avec leurs compétences et, éventuellement, la liste de leurs publications ; les structures de référence ;
- ▶ les bulletins d'inscription à adresser, dûment complétés, à la structure organisatrice après vérification des prérequis et des conditions d'inscription ;
- ▶ les prix des stages en précisant ce qu'ils comprennent (frais pédagogiques, repas, hébergement) et les conditions générales de vente ;
- ▶ des informations pratiques (adresse, modes d'accès, téléphone, mail, site Internet).

Certification des personnes :

La certification jusqu'à présent n'a pas de définition normative. C'est l'attestation officielle de la maîtrise de compétences professionnelles par une personne, à travers une procédure de validation réalisée par un jury. Elle aboutit à la délivrance d'un document, également appelé certification et dont il existe plusieurs types (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle).

- ▶ Quatre éléments sont constitutifs de la certification :
 - ◆ ce n'est pas une formation ;
 - ◆ elle sanctionne une maîtrise professionnelle, vérifiée ;
 - ◆ elle émane d'un processus cautionné par une instance professionnelle légitime. Les certifications sont délivrées par des organismes certificateurs. Parmi eux, on retrouve des ministères, des branches professionnelles, des organismes de formation publics et privés, des chambres consulaires... ;
 - ◆ elle fait l'objet d'une attestation matérialisée.
- ▶ Les certifications peuvent être, ou non, enregistrées au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Celles qui le sont attestent d'une qualification : capacités de la personne à réaliser des activités professionnelles dans le cadre de plusieurs situations de travail, à des degrés de responsabilité définis dans un « référentiel de certification ». Ce référentiel décrit les capacités, compétences et savoirs exigés pour l'obtention de la certification visée. La Commission nationale de la certification (CNCP) créée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 répertorie les certifications professionnelles dans deux outils : le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et l'Inventaire.

Certification professionnelle:

Une certification professionnelle enregistrée au RNCP atteste d'une « qualification » c'est-à-dire de capacités à réaliser des activités professionnelles dans le cadre de plusieurs situations de travail, à des degrés de responsabilités définis dans un référentiel.

Compétence :

Une compétence est une combinatoire de ressources (connaissances, savoir-faire techniques et relationnels) finalisée (vise l'action), contextualisée (dépend de la situation), construite (acquise ou apprise) et reconnue. L'action de formation vise à acquérir, maintenir ou développer des compétences ainsi définies. (Source : ANI 22/02/2018)

Compétence transversale :

Désigne une compétence générique commune aux diverses situations professionnelles de l'emploi type. Parmi les compétences transversales on peut recenser les compétences correspondant : à des savoirs de base, à des attitudes comportementales et/ou organisationnelles. (Source : Ministère du Travail)

CQP ou Certificat de qualification professionnelle :

Mis en place par une branche professionnelle pour répondre à ses besoins spécifiques, ce certificat atteste de la maîtrise par un individu de compétences liées à une qualification identifiée par la branche considérée. Le CQP, qui n'a pas de niveau reconnu par l'Etat, n'a de valeur que dans la branche qui l'a créé. L'élaboration d'un CQP relève d'une décision de la Commission paritaire nationale pour l'emploi (CPNE) de la branche.

Évaluation de la formation :

- ▶ Action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation. Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente...). Elle consiste à mesurer l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue ou négociée en termes de satisfaction et de résultat.
- ▶ L'évaluation peut porter sur des objets différents : on distingue, par exemple, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail. (AFNOR)
- ▶ L'évaluation dite « à chaud » se fait immédiatement après la formation et vise à obtenir du stagiaire un premier niveau d'appréciation sur le contenu pédagogique de la formation, sur les conditions d'organisation de la formation et son déroulement.
- ▶ L'évaluation dite « à froid » qui peut compléter l'évaluation à chaud est réalisée plusieurs semaines voire plusieurs mois après la formation. Elle vise à évaluer l'atteinte des objectifs pédagogiques fixés, l'application des acquis de la formation en situation de travail et à mesurer l'impact de la formation.

Groupement :

Groupement d'entreprises constitué pour répondre à un marché public.

Le groupement de commandes regroupe différents acheteurs publics achetant ensemble des mêmes produits et/ou prestations, il est à distinguer :

- ▶ de la centrale d'achat qui est une personne publique ou un organisme de droit privé qui procède à des achats pour le compte de différents acheteurs publics.
- ▶ du groupement d'entreprises en vue de présenter une offre.

Individualisation / Personnalisation*:

L'individualisation de la formation est un mode d'organisation de la formation visant la mise en œuvre d'une démarche personnalisée de formation. Elle met à la disposition de l'apprenant (élève, étudiant, stagiaire, apprenti...) l'ensemble des ressources et des moyens pédagogiques nécessaires à son parcours de formation et à ses situations d'apprentissage. Elle prend en compte ses acquis, ses objectifs, son rythme" (source Afnor, norme NF X50-750 et NF X50-751).

- ▶ La personnalisation peut apparaître comme la mise en œuvre de l'individualisation au niveau des modalités d'apprentissage : action de mettre en œuvre un ensemble de moyens et de méthodes pédagogiques diversifiés et adaptés pour permettre aux stagiaires, en fonction de leurs compétences, acquis, savoirs et contexte professionnel, d'atteindre l'objectif de formation (source glossaire Datadock).
- ▶ Définition de la formation individualisée issue de la conférence de consensus :
 - ◆ Une formation qui reconnaît et prend en compte la singularité du sujet: ses besoins, son parcours, son expérience, ses acquis, ses contraintes, ses ressources, ses capacités d'autodirection, ses stratégies;
 - ◆ Une formation qui prend en compte la dimension sociale des apprentissages dans une perspective autonomisante et de construction identitaire;
 - ◆ Une formation co-construite, négociée entre les parties prenantes qui concrétise l'interaction entre un projet de formation institué et des projets de formation individuels. Cette formation co-construite a un impact sur le rôle des acteurs et sur l'organisation, elle est régulée et évolue au cours du temps.

- L'individualisation renvoie en fait à deux niveaux :
 - ◆ l'individualisation de la formation proprement dite qui renvoie à la constitution d'une offre permettant la prise en compte des spécificités des personnes (par exemple par la modularisation, les blocs de compétences, différentes modalités d'accès, etc.)
 - ◆ l'individualisation des situations d'apprentissage qui renvoie à un ensemble d'initiatives prises par un formateur (ou une équipe pédagogique, un organisme de formation, un responsable d'action de formation) pour respecter et valoriser les stratégies et rythmes individuels d'apprentissage.

Inventaire

Qu'est-ce que l'inventaire ?

L'article L335-6 du code de l'éducation précise que « les certifications et habilitations correspondant à des compétences transversales exercées en situation professionnelle peuvent être recensées dans un inventaire spécifique établi par la Commission nationale de la certification professionnelle ». Il constitue un des éléments du dispositif plus large défini par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale pour réformer le dispositif de la formation professionnelle.

La certification recensée à l'Inventaire répond à la définition suivante :

- sanctionne une maîtrise professionnelle ;
- fait suite à un processus de vérification de cette maîtrise ;
- émane ou est cautionnée par une instance professionnelle légitime, selon un processus pérenne qui en garantit la fiabilité ;
- attestation matérialisée par un document.

Quelles sont les catégories de certifications et habilitations recensées à l'inventaire ?

A. - Certification et habilitation découlant d'une obligation légale et réglementaire nécessaires pour exercer un métier ou une activité sur le territoire national (obligation réglementaire). Lorsqu'elles sanctionnent des formations obligatoires nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles, les attestations d'aptitude ainsi que les attestations prévues à l'article L. 6353-1 du code du travail font partie de la présente catégorie.

B. - Certification correspondant à un domaine spécifique ayant une forte valeur d'usage dans un cadre professionnel, dont la possession est recommandée par une instance représentative des partenaires sociaux (norme de marché).

C. - Certification correspondant à un ensemble homogène de compétences, mobilisable dans une ou plusieurs activités professionnelles et permettant de renforcer ou de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi (utilité économique ou sociale attestée par une entité utilisatrice de la certification).

Qui peut demander le recensement à l'inventaire ?

La demande de recensement à l'inventaire émane d'une « autorité légitime » :

- ▶ Départements ministériels;
- ▶ Commission paritaire nationale de l'emploi d'une branche professionnelle ;
- ▶ Organisations représentées à la Commission nationale de la certification professionnelle ayant voix délibérative au sens de l'article R. 335-24 du code de l'éducation.

La demande de recensement à l'Inventaire peut aussi émaner d'un organisme certificateur mandaté par une autorité légitime. La demande est accompagnée, le cas échéant de l'engagement d'une ou plusieurs personnes morales portant sur l'utilité professionnelle de la certification (parrainage d'une entité utilisatrice de la certification).(source : CNCP)

Marché mono ou multi-attribué :

Le marché public est attribué en principe à un seul titulaire alors que l'accord cadre peut être mono ou multi attributaire. Il permet de pré sélectionner des entreprises en fonction de leurs compétences, conditions et tarifs, pour ensuite les remettre systématiquement en concurrence de façon simplifiée (marchés subséquents), pendant une période donnée (1 à 4 ans).

Marché passé selon une procédure adaptée (Mapa) :

Procédure dont les modalités sont librement fixées par la personne publique en fonction de la nature du besoin, du nombre ou de la localisation des entreprises susceptibles d'y répondre pour les besoins d'un montant inférieur à certains seuils.

Modalité de formation*:

Les modalités de formation se définissent comme les conditions de mise à disposition de la formation. On distingue généralement 4 types de modalités (Sources : Centre Inffo, FFFOD) : Formation présentielle ; Formation ouverte et à distance (FOAD) ; Formation multimodale ; Formation en situation de travail (FEST)

- ▶ Formation présentielle : Formation réalisée en présence physique simultanée de l'apprenant (des apprenants) et du formateur
- ▶ Formation à distance : Formation réalisée sans présence physique simultanée de l'apprenant (des apprenants) ni du formateur. La formation en ligne (e-learning) est un cas particulier de la formation à distance. L'e-learning ou l'e-formation désigne les formations à distance utilisant les technologies électroniques » FFFOD pour Afnor ; E-formation synchrone, en temps réel : cours en ligne en direct, classe virtuelle, chat en direct, production accompagnée en direct par le formateur... ; E-formation asynchrone, en temps différé : cours, exercices et ressources disponibles en temps différé, FAQ, forum, réponse du formateur aux questions sous 48h...
- ▶ Formation ouverte, deux acceptions : Entrée et sortie libres du dispositif de formation ; Formation sans condition d'entrée (sans prérequis). « Une formation ouverte permet à l'apprenant une approche individualisée ou personnalisée et/ou un libre choix et/ou un libre accès » FFFOD pour Afnor
- ▶ Formation multimodale : « Une formation multimodale associe plusieurs modalités d'apprentissage au profit des apprenants. En s'appuyant notamment sur des outils et ressources numériques, elle combine séquences d'apprentissage présentiel et à distance, transmissif et collaboratif, dirigé et autodirigé, formel et informel ; Synonymes : formation mixte, formation hybride, blended learning » FFFOD pour Afnor

- **Formation en situation de travail (FEST) :** Formation réalisée en situation de travail. La modélisation de l'AFEST est en cours de construction dans le prolongement de l'expérimentation AFEST pilotée par le Copanef, le FPSPP, la DGEFP et le CNEFOP. L'AFEST mobilise l'activité de travail comme matériau pédagogique. Elle consiste à alterner des séquences de mise en situation de travail organisée et aménagée à des fins didactiques avec des séquences de mise en perspective réflexive. Ces dernières qui s'appuient sur des traces laissées par l'activité visent à consolider et donner du sens aux apprentissages réalisés en situation.

Modalité (ou Méthode) pédagogique*:

Ensemble de démarches formalisées et appliquées selon des principes définis pour acquérir un ensemble de savoirs conformes aux objectifs pédagogiques. (source : Afnor). Les modalités pédagogiques peuvent être extrêmement variées et plus ou moins actives ou participatives : Pédagogie magistrale ou descendante ; Pédagogie démonstrative; Pédagogie par l'exposé participant; Pédagogie interrogative; Pédagogie par essai-erreur; Pédagogie par l'observation, l'expérimentation, la découverte; Pédagogie collaborative; Pédagogie expérientielle; Pédagogie par projet; Classe inversée; Pédagogie ludique; Formation-action.

Objectifs de formation :

Objectifs qui correspondent aux attentes exprimées par les commanditaires et/ou les apprenants vis-à-vis de l'impact de la formation. Ils sont formulés en termes de conséquences mesurables sur la situation d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation.

Objectifs pédagogiques :

Objectifs qui définissent les compétences, les connaissances et aptitudes que le formé doit avoir acquises à l'issue d'une action de formation. Ils sont élaborés par le dispensateur de la formation (organisme de formation...), en fonction des objectifs de formation. Ils servent à construire et à conduire l'action de formation et à évaluer les acquis des apprenants. Leur formulation doit être suffisamment précise pour permettre l'élaboration des contenus de formation, la construction du dispositif, le choix des outils et des méthodes pédagogiques appropriés.

Organisme de formation – OF :

Toute personne morale ou physique qui réalise des prestations de formation professionnelle continue (au sens de l'article L. 6313-1) et qui est tenue de déposer auprès de l'autorité administrative une déclaration d'activité (conformément à l'article L.6351-1). Elle est identifiée dans "DataDock" par un Numéro de SIREN et un Numéro de Déclaration d'Activité (NDA) délivré par les services de l'état.

Positionnement*:

Diagnostic permettant d'obtenir une image (la position, le profil, la situation) du candidat à la formation avant son entrée, au regard de la formation qui lui sera proposée (source : Centre Inffo).

- ▶ Il peut s'agir de positionner le candidat par rapport au parcours de formation proposé dans l'objectif d'une personnalisation ou d'une exemption éventuelle d'une partie de parcours (certains modules de formation). Toutefois, le positionnement ne doit pas seulement se limiter à sanctionner un « niveau » mais doit s'inscrire dans une logique d'adaptation du parcours aux individus. Il doit en ce sens susciter l'appétence pour la formation. En fonction de ses résultats aux différentes « épreuves » de positionnement, le candidat se verra proposer un parcours de formation adapté.
- ▶ Plusieurs types de positionnement peuvent être mobilisés :
 - ◆ Positionnements auto déclaratifs et/ou partagés :
 - Le candidat déclare lui-même ce qu'il maîtrise déjà en termes de connaissances, compétences, aptitude ;
 - Le candidat déclare lui-même ce qu'il maîtrise déjà et partage cette vision avec un tiers susceptible de bien connaître sa pratique professionnelle, en général son supérieur hiérarchique, pour aboutir à une vision partagée de connaissances, compétences, aptitudes maîtrisées
 - ◆ Positionnements par un tiers :
 - Il s'agit de faire passer au candidat des tests ou des épreuves jugés par un tiers, dont la nature dépend des objets dont on souhaite vérifier la maîtrise : connaissances, compétences, aptitudes et éventuellement un niveau de maîtrise (débutant, expert, avancé) ;
 - Ces tests ou épreuves peuvent aller d'un QCM sur les connaissances, à la mise en situation professionnelle portant sur la mise en œuvre des compétences (ex. Solier), en passant par différents tests d'aptitudes physiques... ;
 - Validation d'un ou plusieurs bloc(s) de compétences possibles ;
 - Uniquement dans le cas d'un parcours de formation certifiant conduisant à une certification enregistrée au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ET structurée en blocs de compétences ; Uniquement si le positionnement porte sur les compétences
- ▶ Plusieurs objets possibles visés par le positionnement :
 - ◆ Positionnement des connaissances ;
 - ◆ Positionnement des savoir-faire ;
 - ◆ Positionnement des aptitudes (physiques, psychiques, comportementales, relationnelles...) ;
 - ◆ Positionnement des compétences ;
 - ◆ Plus rarement, il peut s'agir de positionner la personne pour définir son style d'apprentissage privilégié et lui proposer les méthodes pédagogiques et les ressources qui lui seront le plus bénéfiques.

Prérequis*:

Maîtrise des savoirs et savoir-faire nécessaires pour suivre valablement un module de formation ou une formation complète (source : Afnor).

- ▶ En appui du positionnement, les prérequis peuvent être formulés en termes de niveau de qualification et/ou de niveau de formation et/ou d'expérience professionnelle et/ou de compétence ou de connaissance spécifique.
- ▶ La procédure de vérification peut s'effectuer :
 - ◆ à l'aide d'éléments vérifiables en général sur pièces administratives (certifications obtenues, attestations d'employeurs, de formation...);
 - ◆ par des méthodes d'évaluation si les prérequis sont plus précis en termes de : connaissances, compétences à maîtriser en amont de la formation.
- ▶ D'autres prérequis peuvent être formulés en termes de :
 - ◆ Accès à un ordinateur, une webcam, un micro, des enceintes, un forfait Internet pas trop limité ;
 - ◆ Configuration technique minimale, en particulier pour la formation à distance.
- ▶ Point de vigilance :
 - ◆ si les prérequis ne sont pas totalement maîtrisés, le candidat peut se voir proposer une formation lui permettant de se mettre à niveau;
 - ◆ pour toute formation comprenant une partie en ligne, le positionnement sur les prérequis techniques est impératif.

Qualification :

La définition de cette notion peut être abordée selon deux approches : une approche collective et une approche individuelle. Dans le premier cas, reconnaissance sociale de la maîtrise des savoirs et des compétences nécessaires à la tenue d'un poste de travail. Dans le second cas, la qualification d'une personne est sa capacité individuelle opératoire pour occuper un poste de travail. La qualification peut être acquise par la formation et attestée par un diplôme, un titre ou un CQP.

Référentiel :

Selon la logique de construction d'un diplôme, titre ou autre certificat, les différents référentiels (activité, certification...) recouvrent des significations différentes. D'une manière générale, c'est un document descriptif utilisé comme référence, dont le contenu (concepts utilisés, signification des termes, composantes, articulations entre les différents éléments...) est différent selon les cas. Le choix d'un référentiel implique donc que ses utilisateurs en partagent le même sens. Les référentiels sont des supports essentiels dans une logique de certification.

Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) :

Le RNCP a pour objet de tenir à la disposition des personnes et des entreprises une information constamment à jour sur les diplômes et les titres à finalité professionnelle ainsi que sur les certificats de qualification figurant sur les listes établies par les commissions paritaires nationales de l'emploi des branches professionnelles. Il contribue à faciliter l'accès à l'emploi, la gestion des ressources humaines et la mobilité professionnelle (Source : CNCP).

- ▶ Les certifications enregistrées dans le Répertoire sont reconnues sur l'ensemble du territoire national. L'enregistrement dans le Répertoire national concerne la seule certification proprement dite.
- ▶ Les diplômes et titres à finalité professionnelle y sont classés par domaine d'activité et par niveau. Pour ce dernier critère, et jusqu'à l'adoption de la nouvelle nomenclature mentionnée à l'article R. 335-31, ils sont classés selon la nomenclature des niveaux de formation approuvée par décision du groupe permanent de la formation professionnelle et de la promotion sociale. Les certificats de qualification sont classés séparément par domaine d'activité.
- ▶ Le Répertoire national des certifications professionnelles s'est substitué à la liste des titres et diplômes homologués gérée par l'ex-Commission technique d'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique (CTH).
- ▶ Sont enregistrés de droit dans le RNCP les diplômes et titres à finalité professionnelle délivrés au nom de l'Etat qui ont été créés après avis d'instances consultatives auxquelles les organisations représentatives d'employeurs et de salariés font parties.
- ▶ Les diplômes et titres à finalité professionnelle ainsi que les certificats de qualification professionnelle peuvent être enregistrés, à la demande des autorités ou organismes qui les ont créés, après avis de la Commission nationale de la certification professionnelle.

Sauf exception reposant sur un texte législatif ou réglementaire, toutes les certifications publiées au Répertoire national sont accessibles par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Savoir :

Un savoir est une connaissance mobilisée dans la mise en œuvre de la compétence professionnelle ainsi que les processus cognitifs impliqués dans la mise en œuvre de ce savoir-faire. (Source : Ministère du Travail)

Savoir-faire technique :

C'est le savoir procéder, savoir opérer à mobiliser en utilisant une technique dans la mise en œuvre de la compétence professionnelle ainsi que les processus cognitifs impliqués dans la mise en œuvre de ce savoir-faire. (Source : Ministère du Travail)

Savoir-faire relationnel :

C'est un savoir comportemental et relationnel qui identifie toutes les interactions socioprofessionnelles réalisées dans la mise en œuvre de la compétence professionnelle pour une personne. Il s'agit d'identifier si la relation s'exerce : à côté de (sous la forme d'échange d'informations) ou en face de (sous la forme de négociation) ou avec (sous la forme de travail en équipe ou en partenariat etc.). (Source : Ministère du Travail)

Savoir-faire organisationnel :

C'est un savoir et un savoir-faire de l'organisation et du contexte impliqués dans la mise en œuvre de l'activité professionnelle pour une ou plusieurs personnes. (Source : Ministère du Travail)

Sous-traitance :

Il s'agit du recours par l'entrepreneur à d'autres entreprises pour exécuter certaines prestations, qu'il ne peut ou qu'il ne veut pas assurer lui-même. Cette pratique favorise l'accès à la commande publique des entreprises spécialisées et des PME.

Titre professionnel :

La certification professionnelle délivrée par le ministre chargé de l'emploi est appelée « titre professionnel ». Ce titre atteste que son titulaire maîtrise les compétences, aptitudes et connaissances permettant l'exercice d'activités professionnelles qualifiées (Article R338-1 et suivants du Code de l'Education). (Source : Ministère du Travail)

Variante :

Proposition alternative à la solution de base décrite dans le cahier des charges. La personne publique ne l'examine que si cette éventualité est prévue dans le règlement de consultation et/ou l'avis d'appel public à la concurrence.