

Avril 2021

NOTE D'ANALYSE

**Quelques clés de compréhension pour décrypter les positions
et logiques d'action des prestataires de formation face à la
certification qualité**

-Résultats d'une enquête qualitative réalisée au démarrage du déploiement de Qualiopi-



La réforme de 2018 prévoit qu'à compter du 1er janvier 2021¹ -reportée à 2022 en raison de la crise sanitaire- pour accéder aux financements publics ou mutualisés, les prestataires concourant au développement des compétences (PAC)² devront être détenteurs d'une certification unique -Qualiopi- délivrée par un organisme certificateur (OC) accrédité par le COFRAC³ ou une instance de labellisation reconnue par France Compétences⁴. L'ambition est notamment d'assurer une plus grande lisibilité de l'offre et d'améliorer la qualité des pratiques des organismes de formation (OF), dans un contexte marqué par la désintermédiation, la libéralisation de l'apprentissage et une redéfinition élargie de l'action de formation⁵.

Dans le cadre de sa fonction de régulation, France compétences conduit des travaux d'évaluation, qui visent à observer les recompositions à l'œuvre et repérer les obstacles susceptibles de freiner l'atteinte des objectifs poursuivis par les décideurs publics et paritaires. Elle a récemment piloté une enquête, à partir d'entretiens réalisés auprès d'OF et de CFA, complétés par l'interrogation d'OC/labellisateurs et de financeurs^{6,7}, afin de contribuer à explorer et comprendre les positions et logiques d'action des prestataires à l'égard de Qualiopi et de son déploiement. Nous présentons ici les principaux résultats de cette enquête, en pointant sur un registre prospectif les enjeux qu'elle a permis d'identifier.

I – L'ENGAGEMENT DANS LA DEMARCHE DE CERTIFICATION

La crise sanitaire a généré un glissement des calendriers. La certification Qualité a été différée par plusieurs des OF enquêtés au regard d'autres urgences telles que l'adaptation de l'offre -en particulier la bascule en mode distanciel pour assurer la continuité pédagogique- ou encore l'invention de nouvelles façons d'accompagner les stagiaires et apprentis. Les OF, qui étaient engagés dans la démarche avant le premier confinement, ont eu tendance à continuer leur parcours, grâce notamment à la possibilité ouverte de réaliser l'audit initial en distanciel. En revanche, ceux qui n'avaient abordé que succinctement le sujet, ont plutôt choisi de reporter leur décision ou décaler leur préparation. Cet aspect fait craindre aux OC un risque de tension dû à un accroissement du nombre de demandes au second semestre 2021.

Le **profil de la première génération de prestataires à s'être spontanément engagés**, correspond à des OF déjà acculturés aux démarches Qualité, qu'ils aient été préalablement certifiés dans le champ de la formation, ou qu'ils interviennent dans des secteurs d'activités où préexiste un système normatif⁸. Ces OF, qui peuvent être de tailles variées, ont une part de fonds publics et mutualisés supérieure à 50% et la formation comme activité principale. La marche à franchir pour eux est peu élevée⁹. La phase préparatoire les amène, en général, à opérer quelques ajustements dans leurs pratiques, à s'assurer d'une homogénéité entre leurs différents sites s'il y a lieu, et à fournir un effort supplémentaire quant à la formalisation de leur activité. Ces OF portent un regard positif sur le référentiel, y compris le nouveau critère relatif à l'inscription de l'organisme dans son environnement socio-économique.

Au sein de cette première génération d'OF certifiés, les OC mentionnent également des profils marginaux au moment de l'enquête mais intéressants à relever d'un point de vue prospectif. Il s'agit d'organismes qui candidatent à la certification alors qu'ils ne sont pas -ou très peu- positionnés sur des fonds publics et mutualisés. Deux cas de figure émergent. Ceux qui ne comptent pas revisiter leurs sources de financement, mais anticipent la promotion de la marque Qualiopi au rang de critère de sélection et de différenciation sur le marché privé sur lequel ils interviennent. Ceux qui, à l'inverse, envisagent de faire évoluer leur offre pour se positionner sur la commande publique afin de bénéficier des plans d'urgence gouvernementaux, et amortir ainsi les effets liés à la contraction des fonds propres consacrés par les entreprises à la formation-

¹ Conformément aux dispositions du II de l'article 6 de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 modifié par l'article 1er de l'ordonnance n° 2020-387 du 1er avril 2020, ces dispositions entrent en vigueur le 1er janvier 2022.

² Prestataires de formation professionnelle, de bilan de compétences (BC), de validation d'acquis d'expérience (VAE), centres de formations d'apprentis (CFA).

³ Comité français d'accréditation.

⁴ On compte à ce jour 27 OC et 7 instances de labellisation.

⁵ Au 15 mars 2021, 8304 PAC étaient certifiés et 5860 PAC en cours de certification. Pour information : les Bilans Pédagogiques et Financiers font état de 76 364 OF, dont 30 608 (40 %) qui interviennent majoritairement ou exclusivement sur fonds publics ou mutualisés, d'une part ; le législateur ne s'est pas fixé d'objectifs quantitatifs quant au nombre d'OF certifiés d'ici le 1^{er} janvier 2022, d'autre part.

⁶ 71 OF et CFA, 9 OC et labellisateurs et 11 financeurs ont été interrogés entre juin et octobre 2020. Le recueil du matériel empirique a donc eu lieu 18 mois avant la date butoir, en pleine crise du COVID, et deux mois après la décision de report. Cette enquête offre ainsi une photographie à un instant t, au démarrage du déploiement de Qualiopi, et cela dans un contexte spécifique. Elle n'a aucune prétention exhaustive ni prédictive, et se contente sur la base des données collectées, de proposer des clés de compréhension pour repérer et décrypter quelques logiques d'action des OF et CFA, et par là-même fournir une grille d'analyse qualitative et prospective aux décideurs publics et paritaires. Des enquêtes ultérieures auront vocation à quantifier et caractériser l'offre certifiée, d'une part ; appréhender les effets de Qualiopi sur la qualité des actions de formation délivrées, d'autre part.

⁷ OPCO, PE, Conseils Régionaux, DIRECCTE devenues DREETS

⁸ Par exemple, les secteurs de la sécurité, de l'agroalimentaire, du phytosanitaire...

⁹ d'autant plus que les « cnefopés » bénéficient d'un audit aménagé qui ne porte pas sur l'intégralité du référentiel

Les OC, interrogés par ailleurs sur leurs projections pour l'avenir, indiquent un point de vigilance concernant une augmentation possible des non-conformités consécutivement à l'arrivée d'une seconde génération de prestataires plus « éloignés », qui, outre une faible sensibilisation à la culture Qualité (traçage des pièces, satisfaction clients...), ne maîtrisent pas toujours, en tant que nouveaux entrants dans le métier de la formation, les règles de l'art des processus de production pédagogique.

Les financeurs, quant à eux, souhaiteraient accroître leur visibilité sur l'état d'avancement dans la démarche des OF qui relèvent de leur champ d'intervention, sectoriel ou territorial ; Et cela afin de parvenir à intégrer progressivement cette donnée dans la refonte de leurs politiques d'achat¹⁰. Sachant, en outre, que plusieurs repèrent nettement la valeur ajoutée potentielle de Qualiopi quant à leurs pratiques de sélection des prestataires. En sécurisant un premier niveau de professionnalisme des OF en matière de conception et d'évaluation de leurs actions, Qualiopi offrira en effet aux acheteurs/financeurs des marges de manœuvre supplémentaires pour examiner finement, au regard des attendus spécifiques de leurs commandes, la pertinence et le caractère innovant des réponses formatives proposées.

Les **paramètres qui interviennent dans la décision¹¹ de candidater à la certification** sont fortement imprégnés par des enjeux de nature économique. L'engagement dans la démarche s'est ainsi imposé rapidement quand la détention de Qualiopi conditionne la pérennité du modèle économique de l'organisme en raison d'une part majoritaire de fonds publics dans le chiffre d'affaire¹².

Néanmoins, la prise de décision n'est pas toujours évidente ou immédiate, en particulier lorsque la formation est une activité secondaire voire marginale. La loi de 2018, dont son volet Qualité, a pu déclencher chez certains prestataires une réflexion globale sur leur futur positionnement¹³. Concernant Qualiopi, plusieurs des enquêtés hésitent encore. Ils évaluent l'intérêt de candidater à son obtention en mettant en balance le coût d'accès -financier mais aussi humain-, leur capacité à l'absorber -plus limitée pour les petits-, ainsi que l'estimation -par définition incertaine- des ressources que leur rapportera la certification via le maintien ou la captation de nouveaux clients¹⁴.

Si la composante économique est première dans leur raisonnement, d'autres éléments néanmoins, peuvent jouer négativement quant à l'intention de s'engager dans la démarche. Ainsi, quelques OF sont encore porteurs de représentations erronées du référentiel¹⁵ qui les amènent à douter de l'accessibilité mais aussi de la capacité de Qualiopi à leur faire franchir un seuil qualitatif dans leurs pratiques professionnelles. Cet aspect invite l'ensemble des acteurs qui déploient des efforts soutenus en matière d'information et de pédagogie autour du référentiel (DGEFP, CARIF-OREF, Centre Inffo, FFFOD, FFP, Synofdes, OC...), à poursuivre les actions déjà engagées. L'enquête montre également que certains des OF interrogés disqualifient la légitimité même d'une norme publique à dire la qualité de ce qu'ils font¹⁶ ; Tandis que d'autres considèrent que la qualité se loge prioritairement dans l'acte de transmission (contenus/supports mobilisés, compétences-métiers et gestes professionnels des formateurs), et de manière périphérique dans les processus de production du service sur lesquels porte Qualiopi.

Les OF qui se donnent encore du temps pour mûrir leur réflexion et n'ont pas au moment de l'enquête arrêté de décision, ont évoqué plusieurs stratégies possibles : s'inscrire dans des partenariats, plus ou moins institutionnalisés, pour mutualiser les coûts d'accès à Qualiopi¹⁷ ; être absorbé par une structure déjà certifiée ; ou encore, renoncer à Qualiopi et projeter d'intervenir demain non plus en direct mais en sous-traitance. Concernant cette dernière option, plusieurs OF indiquent cependant qu'elle embarque un niveau élevé d'incertitude dans la mesure où les OF donneurs

10 Plusieurs des financeurs enquêtés expriment notamment le souhait que la liste des certifiés soit publiée avant janvier 2022. Il convient cependant de préciser que cette option n'est pas envisageable au regard du droit de la concurrence et de l'impératif d'égalité de traitement des OF.

11 Parfois, la question ne se pose pas. Il en va ainsi des OF intégrés dans des réseaux territoriaux ou sectoriels dont la tête concentre les arbitrages stratégiques, ou encore des CFA pour lesquels Qualiopi agit comme une autorisation à exercer.

12 La question ne porte pas alors sur l'opportunité d'y aller ou pas, mais plutôt sur le moment et la manière les plus opportuns.

13 Ainsi chez certains OF les nouvelles dispositions introduites par la loi ont provoqué des réflexions stratégiques sur les options qu'ils souhaitent adopter à l'avenir en termes de publics visés, types et spécialités de formation, sources de financement à privilégier...

14 Par exemple, un pôle important de ceux positionnés sur les fonds mutualisés est composé d'OF dont l'activité principale est le conseil ou la fabrication d'un produit / service. Ces derniers ont historiquement ajouté une composante formation (liée par exemple à la prise en main du logiciel qu'ils commercialisent) pour enrichir leur prestation. Ne se considérant pas comme d'authentiques OF, ils se sont inscrits au Datadock pour satisfaire la demande de leurs clients en quête d'un refinancement par leur OPCO. Ils se questionnent aujourd'hui sur l'attitude qu'adopteront leurs clients dans l'hypothèse où les formations prises en charge hier ne le seraient plus demain, en raison de la taille des entreprises (fin du financement du plan de développement des compétences pour les plus de 50 salariés) ou d'une possible exclusion des formations non certifiantes du champ de priorités des OPCO. Dans ce cas, les OF appréhendent l'utilité de la certification à l'aune de la probabilité que leurs clients continuent ou non à financer ces formations sur leurs fonds propres.

15 Ainsi certains affirment, à tort, que les indicateurs portent exclusivement sur la rigueur gestionnaire des documents de facturation. Des indépendants, qui la plupart du temps dispensent leur formation chez le client, prétendent qu'on les enjoint à disposer de locaux. D'autres encore dénoncent l'obligation qui leur est soit-disant adressée de communiquer sur les taux de réussite aux certifications professionnelles y compris pour des formations non certifiantes.

16 Pour ces OF, seule la sanction du marché est de leur point de vue habilitée à produire ce jugement.

17 L'existence de cette stratégie est confortée par les OC enquêtés qui indiquent que les OF présentent leur candidature de manière individuelle, mais aussi collective ou en réseaux.

d'ordre pourraient décider d'exiger la certification dans leurs appels d'offres, afin de s'assurer une garantie supplémentaire, et cela même si la loi ne les y contraint pas.

Quoi qu'il en soit, ces dynamiques sont susceptibles de concourir dans le futur à une intensification de la concentration du secteur. Les conseils régionaux invités à s'exprimer sur un mode prospectif, déclarent qu'ils seront attentifs à sauvegarder la diversité de l'offre de formation disponible localement et le maintien dans leurs marchés de petits OF dotés d'expertises rares et positionnés sur des niches¹⁸, et avec lesquels ils collaborent de longue date.

II - LES ETAPES STRUCTURANTES DE LA DEMARCHE DE CERTIFICATION

Si la **phase de préparation** est perçue, d'une façon générale, comme consommatrice de ressources financières, humaines et temporelles¹⁹, l'enquête met en évidence une large variété de configurations en termes de moyens consacrés et de méthodes utilisées. Tous commencent par diagnostiquer les écarts entre les exigences du référentiel et leurs pratiques. Les OF choisissent ensuite de se préparer à moyens humains constants ou au contraire de mobiliser des ressources supplémentaires via le recrutement d'un responsable qualité et/ou la sollicitation d'un consultant. Le recours à une prestation de conseil, qui peut porter sur l'ensemble de la démarche ou un segment circonscrit, vise à accroître les chances de réussite et remplit une fonction de réassurance. Les enjeux sont d'autant plus importants quand la préparation s'accompagne d'une intense mobilisation des équipes.

L'accompagnateur aide alors l'OF à mettre à plat ses processus, à expliciter le sens des indicateurs de Qualiopi et les traduire dans le cadre de son activité spécifique²⁰, et à élaborer les éléments de preuve ainsi que le système d'information qui en facilitera l'accès. Bien souvent, l'intervention du consultant permet notamment à l'OF de conscientiser ce qu'il fait déjà, sans le savoir et de manière informelle. A l'avenir, et compte tenu de l'arrivée prévisible d'OF moins acculturés aux démarches Qualité, le recours à un prestataire externe pourrait s'accroître, dans la limite néanmoins de la solvabilité des structures.

Le travail préparatoire peut être, en outre, conduit par une personne unique, et comporter alors le risque d'une approche de la qualité segmentée et cantonnée aux fonctions supports, à distance donc de l'ambition systémique portée par la réforme ; Ou, au contraire, privilégier des modalités collectives et transversales tant en ce qui concerne la lecture du référentiel, l'identification des écarts ou des transformations à opérer. Ce second scénario est plus à même de favoriser l'émergence souhaitée par le législateur, d'une responsabilité qui soit partagée par l'ensemble des personnels (direction, administration, pédagogie...).

Il n'est cependant pas perçu à la portée de tous car il suppose de déployer des moyens conséquents en termes de coordination et d'animation. Il peut, en outre, se heurter à des obstacles de nature gestionnaire (la prépondérance du statut de vacataire ou d'indépendant intervenant en sous-traitance au sein de la population des formateurs, conjuguée à l'indexation de leur rémunération sur le volume d'heures dispensées en face à face, rendent problématique leur investissement dans une refonte des process de travail), ou culturel (des directeurs de CFA indiquent que certains enseignants imprégnés par le modèle de la formation initiale résistent à s'engager activement dans la préparation en invoquant une tentative d'ingérence et d'évaluation de leurs pratiques pédagogiques, jugée illégitime dans ce cadre²¹).

Pour les OF enquêtés déjà certifiés, le **choix du certificateur** s'inscrit dans la continuité du chemin tracé. Lorsque l'organisme, en revanche, fait son entrée dans les démarches qualité, sa décision s'adosse prioritairement à deux dimensions -lesquelles confirment une prévalence de la logique économique : d'une part, le coût²², d'autre part, la notoriété²³, que l'OF anticipe comme un facteur demain de son attractivité commerciale. Certains prestataires projettent également d'acquiescer une autre certification -dans le domaine ou pas de la formation- de sorte à renforcer encore leur avantage concurrentiel²⁴. Le choix de l'OF peut, par ailleurs, être influencé par la confiance et la posture bienveillante que leur inspire le premier contact. Paradoxalement, le niveau d'expertise et d'antériorité de l'OC dans le métier de la formation, ne semble pas jouer un rôle significatif, sans doute en partie à cause du déficit de connaissance des OF sur les profils et domaines de spécialité des OC²⁵.

Un déplacement majeur introduit par la réforme de 2018 consiste à basculer d'une logique déclarative à une logique démonstrative qui impose désormais aux offreurs de prouver la qualité effective de leurs processus et la faire

¹⁸ en termes de métiers, de publics et/ou de territoires

¹⁹ Le temps estimé par les enquêtés va de deux semaines à trois mois d'un temps plein.

²⁰ Les indicateurs du référentiel sont par construction assez génériques dans la mesure où ils visent un large périmètre en termes de types d'organismes.

²¹ Sur ces aspects sensibles, le recours à un prestataire externe peut être facilitant.

²² Les tarifs jour oscillent entre 800 et 1150 euros, auxquels il faut ajouter les frais de déplacement et éventuellement de réservation d'une période (source : enquête Centre Inffo auprès de 22 OC conduite en décembre 2020).

²³ Cette importance de la notoriété dans le choix des OF contribue à expliquer une forte concentration des OC : au moment de la réalisation de l'enquête de Centre Inffo citée plus haut, ils sont 3 à réaliser quasiment 60 % des certifications.

²⁴ C'est par exemple le cas de CFA, déjà « Qualiopés », qui candidatent au label Eduform de l'Education Nationale.

²⁵ Centre Inffo s'apprête à sortir un guide pour aider à orienter le choix des prestataires de formation.

reconnaitre par un tiers. Les OF restituent **l'expérience des audits** auxquels ils se sont prêtés, dans des termes globalement positifs. Plusieurs évoquent le dialogue professionnel constructif noué à cette occasion, qui suppose -ce qui n'est pas toujours le cas- que l'auditeur ne se contente pas d'une lecture linéaire des indicateurs en les appréhendant de manière isolée et déconnectée de la singularité de l'OF examiné ; mais, au contraire, qu'il adopte une compréhension d'ensemble et approfondie de l'organisme pour vérifier l'adaptation, la cohérence et la pertinence des méthodes qu'il déploie au regard des besoins de son environnement, des différentes parties prenantes, et de sa mission de développement des compétences. Quelques enquêtés mentionnent, par ailleurs, une légère variabilité dans les pratiques²⁶ des auditeurs²⁷ -compréhensible au lancement d'une démarche multi-acteurs d'une telle ampleur. Différents OF pointent, enfin, un enjeu lié au nombre de contrôles dont ils font l'objet quand ils perçoivent des financements d'origines plurielles. Leurs propos plaident pour, d'une part, poursuivre les efforts de pédagogie afin de clarifier les différents territoires du contrôle²⁸, d'autre part, accélérer le chantier d'ores et déjà engagé sur la mutualisation des contrôles des financeurs.

CONCLUSION : L'INSCRIPTION DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LA DUREE

L'enclenchement d'une logique d'amélioration continue constitue un axe central des intentions de la réforme²⁹. Sur cette question, trois types de postures se dégagent parmi les OF enquêtés.

Quelques-uns envisagent d'emblée la certification comme un levier pour structurer et formaliser leur activité, distiller des exigences qualitatives dans les différentes composantes de l'organisation, et rentrer dans un exercice collectif, irréversible et continué de conduite du changement, notamment avec les formateurs³⁰.

A l'opposé de ce modèle, certains appréhendent l'obtention de la certification dans une logique court-termiste de mise en conformité passive, comme une opération ponctuelle et une finalité en soi. En termes de justification, ils invoquent le plus souvent un problème de moyens et de capacité à faire³¹.

Entre ces deux approches antagonistes, on distingue une position intermédiaire et sélective portée exclusivement par quelques CFA. Ces derniers affichent une intention explicite de globalement faire vivre le référentiel dans la durée, tout en émettant des réserves sur trois indicateurs qui les interpellent au regard de la finalité éducative de leurs formations³², ou qu'ils anticipent comme difficilement praticables en raison de causes exogènes à leur établissement³³.

L'ensemble des constats mis en exergue par cette enquête invitent les décideurs publics et paritaires à poursuivre et renforcer les actions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement des OF, mais aussi peut-être à enrichir les messages véhiculés par la communication institutionnelle. Celle-ci s'articule principalement autour de deux pôles : l'éligibilité aux fonds qui pose Qualiopi comme une exigence à respecter et met l'accent sur l'échéance calendaire ; la mise à disposition d'une documentation, par ailleurs très appréciée par ses utilisateurs, sur les modes opératoires³⁴. Dans l'optique de sécuriser une montée en gamme pérenne de l'offre de formation, il pourrait ainsi être pertinent, parallèlement aux volets règlementaire et technique, de **promouvoir davantage la certification sous l'angle de l'opportunité qu'elle représente pour les OF de mesurer les résultats de leur activité, d'impulser une dynamique d'amélioration globale de leurs pratiques et de l'inscrire dans la durée.**

²⁶ Les indicateurs relatifs à la veille ainsi qu'à la question du handicap – en partie nouveaux par rapport au datadock - sont ceux qui reviennent le plus souvent dans les propos des enquêtés qui évoquent cette variabilité dans les pratiques des auditeurs. Il convient ici de préciser que cette dernière est en cours de réduction dans la mesure où la DGEFP et le COFRAC ont initié des actions volontaristes pour inciter les OC à harmoniser encore davantage leurs politiques en matière de prérequis exigés des auditeurs et de professionnalisation de ces derniers.

²⁷ L'enquête auprès des OC de Centre Inffo, d'une part, indique que 94% des auditeurs sont externes à l'OC, et d'autre part évalue à 1 500 le nombre de ces auditeurs externes susceptibles d'être mobilisés dans le cadre d'une démarche Qualiopi.

²⁸ audit de process des organismes, contrôle des actions financées, lutte contre les fraudes

²⁹ Elle se matérialise par la prescription adressée aux prestataires de recenser et d'exploiter chemin faisant les aléas et dysfonctionnements rencontrés dans l'objectif de tirer leurs pratiques vers le haut. Elle transparait également à travers l'instauration d'audits réguliers, site par site, qui jalonnent tout le cycle de la certification jusqu'à son renouvellement. En cela, les nouvelles normes de régulation ont davantage d'ambition que le système Qualité issu de la loi de 2014.

³⁰ Par exemple, inciter les enseignants dans les CFA à davantage associer les entreprises à la conception et la mise en œuvre des parcours d'apprentissage

³¹ Faire vivre la démarche qualité dans la durée et pérenniser les processus amorcés dans le but de la certification, impliquent en effet de pouvoir disposer de temps, que certains disent ne pas être en mesure de dégager. L'invocation de cette incapacité à faire est logiquement répandue chez les indépendants.

³² Il s'agit de l'obligation d'information relative aux conditions de vente, qui, de leur point de vue, est susceptible de laisser croire aux jeunes et leurs familles qu'ils pourraient devoir financer une partie des frais sur leurs fonds propres, alors que la règle qui s'applique est bien celle du principe de gratuité pour les apprentis. Les CFA peuvent décider en revanche d'un reste à charge pour l'employeur.

³³ Ils évoquent, d'une part, la question du positionnement rendue problématique par la rigidité de certains référentiels de certification qui prescrivent des modalités et volumes d'heures de formation ; d'autre part, leur difficulté à réellement intervenir sur la valeur formative des séquences travaillées lorsque, situation récurrente, le jeune arrive avec un contrat d'entreprise déjà signé.

³⁴ Guide de lecture ; Questions/Réponses



11 rue Scribe - 75009 Paris
01 81 69 01 52 – presse@francecompetences.fr