

16 NOVEMBRE 2020

RAPPORT D'ÉTUDE

VERSION 2

MODÈLES ÉCONOMIQUES DES CFA

Points de vue et logiques d'action des OF/CFA face à l'obligation d'être certifié sur la base du référentiel unique Qualité pour être éligible aux fonds publics et mutualisés.

Marché subséquent n° ms-2020-01-01
fondé sur l'accord-cadre n° 2019-08-09



➤ **CONTRIBUTEURS :**

AU SEIN DU CABINET D'EXPERTISE AMNYOS :

Correspondante sur cette étude :

Dominique Vial

Tél. : 06 17 48 16 96

E-mail : dominique.vial@amnyos.com

Ont contribué aux travaux :

Joyce Ardissonne

Tél : 06 35 11 64 65

E-mail : joyce.ardissonne@amnyos.com

Thomas Capelier

Tél : 06 60 16 53 74

E-mail : thomas.capelier@amnyos.com

Marie-Hélène Cauet

Tél : 06 16 23 59 46

E-mail : mh.cauet@boumendiletconsultants.fr

Vincent Cibois

Tél : 06 25 42 28 66

E-mail : v.cibois@boumendiletconsultants.fr

Alexis Marcet

Tél : 01 73 78 12 36

E-mail : a.marcet@boumendiletconsultants.fr

Jean-Stéphane Martines

Tél : 06 62 07 40 64

E-mail : js.martines@boumendiletconsultants.fr

amnyos
groupe



Leurs bureaux :

Paris – siège social

11 avenue Philippe Auguste – 75 011 PARIS

Lyon

17 rue Etienne Dolet – 69 003 LYON

Marseille

47 boulevard Velten – 13 004 MARSEILLE

BORDEAUX

18 passage Bozelle – 33 110 LE BOUSCAT

Tél. : 01 43 13 26 66

Fax : 01 43 13 26 65

RÉSUMÉ

Interrogés dans le cadre d'une enquête Flash - **entre le 15 juin et le 15 octobre 2020** -, **40 organismes de formation (OF)** et **11 centres de formation d'apprentis (CFA)** ont livré leur point de vue et leur logique d'action face à l'obligation de se mettre en conformité avec le référentiel national qualité (RNQ), **Qualiopi**, à compter du 1^{er} janvier 2022. En miroir, **neuf organismes certificateurs et labellisateurs** ont donné leur vision de ces stratégies des OF et CFA perçues à travers leurs travaux en cours visant l'acquisition de la certification. Pour contextualiser ces propos, une **dizaine de financeurs (11)** ont fait état de la mise à l'agenda de Qualiopi dans les pratiques

d'achat de formation. L'analyse des matériaux ainsi collectés au cours d'entretiens qualitatifs individuels et parfois collectifs, apporte un éclairage sur le processus d'accès à la certification d'une part (1^{ère} partie du rapport) et sur les logiques à l'œuvre et repérées durant la phase de préparation à la certification (2^{ème} partie du rapport). Celles-ci sont analysées à l'aune des objectifs d'évolution qualitative du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage, évolution attendue à travers la mise en conformité de certaines pratiques professionnelles des OF avec le RNQ.

LE PROCESSUS D'ACCÈS À LA CERTIFICATION

Aujourd'hui (novembre 2020), peu d'OF et de CFA ont franchi la porte de la certification au regard du nombre d'OF ayant un numéro de déclaration d'activité en Préfecture. **Parmi ceux qui sont certifiés Qualiopi se retrouvent principalement les OF et CFA déjà porteurs d'une certification** dans le domaine de la formation professionnelle et/ou au titre de leur objet de formation (hygiène, sécurité, habilitation, etc.). A échéance de leur certification, ils la renouvellent en intégrant, par l'entremise de leur certificateur habituel, les exigences de Qualiopi.

Cinq grandes étapes caractérisent le parcours d'un futur organisme certifié, avec à chacune d'entre elles, l'alternative possible entre rester dans le parcours ou en sortir. Les remises en question ne concernent pas tant le RNQ en lui-même que les moyens humains, financiers et temporels qu'il faut consacrer à la préparation.



Fort logiquement, les OF et CFA qui ne disposent pas de ces moyens en niveau suffisant, rencontrent plus de difficulté à rentrer dans ce parcours et quand ils y rentrent, ils sont plus souvent soumis au risque d'en sortir. Les certificateurs et labellisateurs sont aujourd'hui choisis principalement en raison du lien historique qui les lie aux OF et CFA déjà certifiés. Pour les nouveaux OF et CFA, les critères de sélection des certificateurs se combinent et concernent principalement les **coûts, la notoriété et la relation de confiance**.

LES LOGIQUES À L'ŒUVRE CHEZ LES OF ET CFA DANS LEUR PARCOURS VERS LA CERTIFICATION

Dans **un premier temps, l'intention** portée par les dirigeants (travailleur indépendant ou équipe de direction) se révèle être, a priori, de deux natures : d'une part, **une intention élargie** qui vise à intégrer la qualité dans chacun des processus en action au sein de l'organisation et générant ainsi une **mise en conformité active**, d'autre part, **une intention restrictive** qui vise à prendre le RNQ comme un ensemble de points de conformité administrative au moment de l'audit et qui produit une **mise en conformité passive**.

L'enquête a mis en évidence **une intention hybride**, sorte d'intention élargie traversée par le principe de réalité et qui fait que, certains indicateurs sont traités - temporairement et dans l'objectif de l'audit - d'une façon purement administrative. Ils seront - ou pas - repris au-delà de l'audit, posant à terme la question de leur conformité à 18 mois voire à 4 ans. Cette mise en conformité hybride pose la question d'un principe d'acquisition progressive de la certification.

► **PROFIL TYPE DES OF ET CFA AU REGARD DES INTENTIONS PORTÉES DANS QUALIOPi**

CARACTÉRISTIQUES	INTENTION ÉLARGIE		INTENTION RESTRICTIVE
	Approche systémique	Hybride	Approche linéaire
	Mise en conformité active		Mise en conformité passive
PLACE DE LA FORMATION	Activité principale	Principale ou secondaire	Activité secondaire
SECTEUR D'ACTIVITÉ	Formation / éducation	Formation	Conseil ou autres
TAILLE DE L'OF (RH)	Nombre suffisant de salariés pour avoir des équipes distinctes (Direction, support, péda)	Tous modèles	Travailleur indépendant ou PME-TPE
VOLUME D'ACTIVITÉ	Parmi les plus importants	Toutes tailles	Quelques heures à quelques jours dans l'année
PART DES FONDS PUBLICS ET MUTUALISÉS	Supérieure à 50% Un animateur coordinateur en charge de la qualité (recrutement antérieur ou à l'occasion de Q)	Entre 10 et 50%	Compris entre 0 et 10%
PROPENSION À SE FAIRE ACCOMPAGNER DANS LA PRÉPARATION	Forte, à l'interne comme à l'externe	Une petite équipe ou la responsabilité portée par un salarié	Dirigeant formateur investisseur
CHOIX DU CERTIFICATEUR	Historique	Raisonné par la confiance	Raisonné par le coût

Les **modalités de travail et les moyens placés dans la préparation** traduisent les intentions mais agissent également comme des facteurs limitants la capacité de l'organisation à atteindre les niveaux logés dans le référentiel Qualiopi. Ainsi le **travail organisé collectivement avec des moyens conséquents** (en temps, en ressources financières et humaines) est plus propice à une mise en conformité active et une intégration vertueuse de la qualité ; alors qu'un **travail individuel réalisé avec peu de moyens** est davantage confronté au risque de « one shot », qui s'inscrit plus difficilement dans la durée. Le recours à un accompagnateur externe, - certes peu développé à ce stade de l'avancement du chantier mais qui risque de monter en puissance avec l'arrivée dans le parcours d'OF et CFA plus éloignés des démarches qualité -, s'il permet d'obtenir la certification, risque davantage de ne pas ancrer l'exercice dans la durée.

► **SYNTHÈSE DES MODÈLES RENCONTRÉS DANS LA PRÉPARATION À QUALIOPi**

	TRAVAIL COLLECTIF DOMINANT	TRAVAIL INDIVIDUEL DOMINANT
MOBILISATION RH À DOMINANTE INTERNE	Pratiques visant à intégrer de la qualité dans tous les process Plus de chances de retrouver des OF et des CFA sur une conception systémique de la préparation (intention élargie)	Préparation portée principalement par le dirigeant, en solitaire Plus de chances de retrouver des OF et des CFA sur une intention hybride et un mode de préparation davantage passif
MOBILISATION RH À DOMINANTE EXTERNE	Consultant / animateur extérieur Pratiques semi intégratives (pédagogique moins associé) Plus de chances de retrouver des OF et des CFA sur une intention hybride et un mode de préparation actif	Préparation externalisée, peu de connaissance des process par le(s) dirigeant(s) y compris qualité Plus de chances de retrouver des OF et des CFA sur une conception restrictive de la qualité et conduisant à une approche administrative

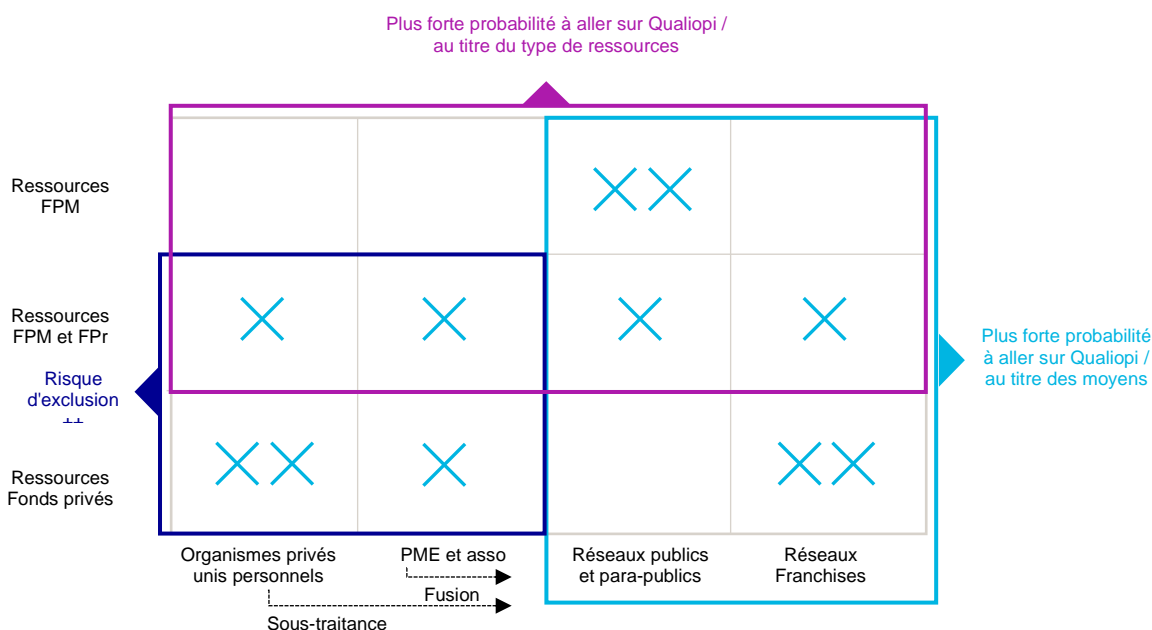
QUELLE RECOMPOSITION DU PAYSAGE DES OFFREURS DE FORMATION ?

À date, les **financeurs n'ont que très peu intégré par anticipation les exigences de Qualiopi** dans leurs procédures d'achat. Seuls les marchés pluriannuels engagés à partir de mi-2019 ont mentionné la nécessité de la certification (au 1^{er} janvier 2021 à l'époque). Les évolutions récentes des compétences et la refonte complète des modes de financement de l'apprentissage et de la formation, ainsi que les conséquences socioéconomiques de la crise sanitaire occupent les devants de la scène, avant la mise en œuvre de Qualiopi dont la date de mise en conformité a été repoussée.

Aujourd'hui, dans l'attente d'un état des lieux précis de l'avancée du chantier de l'obtention de la certification **par les OF et CFA**, les financeurs s'interrogent sur leur nouveau rôle de contrôle, et leurs missions – le cas échéant pour accompagner les OF et CFA dans ce parcours d'accès à Qualiopi. À ce stade, Qualiopi est perçu davantage comme un outil à caractère administratif qui supprimera des points de contrôle de leur part.

Les points de vue et logiques d'action des OF hésitants ou engagés dans la démarche ainsi que les CFA rencontrés au cours de cette enquête, recoupés avec les expériences des certificateurs et labellisateurs conduisent à envisager **l'évolution du paysage des offreurs de formation** selon la dynamique suivante :

► UNE HYPOTHÈSE POUR LE PAYSAGE DES OFFREURS DE FORMATION DEMAIN



XX : forte présence aujourd'hui sur le marché

X : présence aujourd'hui sur le marché

Le risque d'exclusion du paysage est plus fort pour les organismes unipersonnels intervenant aujourd'hui sur fonds privés, sans lien direct avec des réseaux d'OF ou de CFA. Hors habilitations obligatoires (hygiène, sécurité, bâtiment, phytosanitaire, etc.), leur activité est fortement dépendante des budgets formation des entreprises. Si globalement ces dernières années, l'investissement des entreprises dans la formation est en augmentation, le marché devrait connaître des évolutions défavorables suite à la crise sanitaire. Certains formateurs indépendants pourront probablement réintégrer les OF et CFA par le biais de la sous-traitance ou de contrats de salariés, alors que les PME pourraient être tentées de rejoindre les grands réseaux publics et privés. Mais ce n'est pas le cas pour tous.

Cette enquête met en lumière **quatre grands enjeux autour de l'installation de Qualiopi pour en faire un levier de transformation des pratiques professionnelles** :

1. Un enjeu de communication :

Il s'agit, face aux préoccupations économiques des OF et des CFA, de faire en sorte que chacun soit informé et documenté sur Qualiopi, non seulement au titre de l'obligation mais également et surtout, sur ce que cela peut induire comme évolution favorable pour l'OF et le CFA dans son organisation.

2. Un enjeu de lisibilité :

L'état du chantier aujourd'hui, dans la perspective de 2022, est très peu connu de l'ensemble de l'écosystème des acteurs. La préparation avance et à ce stade, financeurs, partenaires institutionnels des OF et des CFA ont besoin de prendre la mesure des choix des OF et CFA et des difficultés auxquelles ils sont éventuellement confrontés. Pour certains OF et CFA, leur choix est d'ailleurs conditionné à une meilleure lisibilité de l'ensemble.

3. Un enjeu de préservation d'un modèle fragilisé porteur de plus-value :

Le plus souvent sous forme d'organisation unipersonnelle, des expertises territoriales, sectorielles et dans une moindre mesure sociologique risquent de disparaître faute de pouvoir trouver un modèle économique satisfaisant permettant le maintien de l'activité, y compris en sous-traitance ou en salariat. Ces niches sont à observer et suivre.

4. Un enjeu de durabilité :

Le processus doit s'inscrire dans une configuration qui favorise la pérennité de pratiques professionnelles dont la souplesse devra probablement être une caractéristique qualitative essentielle pour les années à venir à des fins d'adaptation permanente.

Ces quatre enjeux peuvent être pris en compte selon deux logiques d'intervention :

- l'une à cadres et moyens constants ;
- l'autre, en modifiant les cadres et moyens en agissant sur le contenu du RNQ et/ou sur les politiques connexes d'accompagnement.



TABLE DES MATIÈRES

1. Le processus d'accès à la certification	11
1.1. Les plus aguerris à la qualité constituent la 1ère génération de Qualiopés.....	11
1.1.1. A 18 mois de l'échéance : prime aux « cnefopés ».....	12
1.1.2. Avantage aux opérateurs de formation intervenant dans des secteurs d'activités où pré-existe un système normatif .	13
1.1.3. Le report de la date butoir : une opportunité pour accroître la sensibilisation des OF ?	14
1.2. Un parcours d'accès à Qualiopi en cinq étapes clés	15
1.2.1. Accéder à l'information et se documenter sur Qualiopi.....	15
1.2.2. Réfléchir à sa stratégie de développement à moyen terme	17
1.2.3. Prendre sa décision	20
1.2.4. Se préparer à la certification Qualiopi	22
1.2.5. Acquérir la certification Qualiopi	23
1.3. Les trajectoires conduisant au choix du certificateur / labellisateur	24
1.3.1. Aujourd'hui, le choix du certificateur s'inscrit principalement dans une logique de continuité de relations déjà établies	24
1.3.2. Quand les OF et CFA procèdent au choix du certificateur, le coût et la notoriété sont les deux clés principales qui opèrent, complétées le plus souvent par une importante relation de confiance.	25
1.3.3. Il se peut que l'OF ou le CFA n'ait pas eu à choisir le certificateur	26
2. Qualiopi, un levier pour amener les offreurs de formation vers de nouvelles pratiques ?	27
2.1. L'intention placée dans la démarche d'accès à Qualiopi préfigure le degré d'intégration du RNQ et la durabilité des changements opérés	28
2.1.1. Accepter un système normatif comme point de départ.....	28
2.1.2. Une intention « restrictive » mise dans la qualité en formation : vers une mise en conformité passive	30
2.1.3. Une intention « élargie » : vers une approche systémique de la qualité en formation, facilitatrice d'une mise en conformité active.....	32
2.1.4. Entre les deux : une intention hybride où domine le principe de réalité	33
2.2. Les modalités de travail et les moyens placés dans la préparation inscrivent l'OF ou le CFA dans une trajectoire qualitative plus ou moins durable.....	36
2.2.1. Travail en collectif ou travail individuel : question d'abord de moyens	37
2.2.2. Investissement dans la qualité : l'importance des ressources humaines	38
2.3. Mise à l'épreuve et robustesse des modèles de préparation à la certification face à la durabilité	41
3. Conclusion : Qualiopi, un instrument de recomposition du marché ?	43
3.1. Usages actuels et prévisibles du référentiel national qualité sur le marché de la formation : de fortes attentes de la part des financeurs en matière de lisibilité.....	43
3.1.1. L'attente d'un état des lieux de la situation des certifiés.....	43
3.1.2. L'attente d'un process de renouvellement des marchés publics	44
3.1.3. L'évaluation des risques.....	45
3.2. Évolution du profil des offreurs positionnés sur les fonds publics et mutualisés	46
3.3. Logiques et stratégies économiques des acteurs dans le contexte global de la loi du 5 septembre 2018.....	47

INTRODUCTION

La loi n°2018-771 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 prévoit dans son article 6 modifié, qu'à compter du 1^{er} janvier 2022, les **prestataires** concourant au développement des compétences (prestataires de formation professionnelle, de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience et les centres de formation par apprentissage) devront être **détenteurs d'une certification unique** délivrée par un organisme certificateur (OC) accrédité par le COFRAC¹ ou une instance de labellisation reconnue par France Compétences, pour accéder aux financements publics et mutualisés (FPM)². L'ambition de cette disposition est de renforcer l'encadrement et la régulation du marché de la formation par la qualité³.

À travers une « **enquête flash** » support de ce rapport, l'objectif de **France Compétences** – qui a pour mission, entre autres, de contribuer au suivi et à l'évaluation de la qualité des actions de formation dispensées et d'émettre des recommandations aux décideurs nationaux⁴ - était de recueillir les points de vue et logiques d'action – actuelles ou projetées - des offreurs de formation (OF) et des CFA face à cette exigence de mise en conformité avec le référentiel unique qualité [Qualiopi]. Initiée en février 2020, cette enquête n'a cependant pu être réalisée qu'à partir de la mi-juin 2020, compte tenu du contexte de la crise COVID et des mesures de confinement.

Ce **rapport final d'analyse** s'appuie sur un **corpus d'entretiens qualitatifs réalisés entre le 15 juin et le 15 octobre 2020** auprès de **40 organismes de formation⁵, 11 CFA, 7 organismes certificateurs et 2 instances de labellisation ainsi que 10 financeurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage⁶**.

Les **axes de questionnement** sur lesquels les **OF et CFA** ont été interrogés sont au nombre de quatre :

- les **déterminants de leur décision** d'aller ou de ne pas aller chercher la certification Qualiopi quand celle-ci ne leur est pas imposée ;
- leur **stratégie**, aussi bien interne qu'externe, pour obtenir la certification Qualiopi ;
- leur **appréciation des contenus et niveaux attendus** des indicateurs et critères du référentiel ;
- leur **vision à court et moyen terme** de la recomposition du marché de la formation professionnelle et de l'apprentissage au prisme de l'application du référentiel Qualiopi.

Les **organismes certificateurs et labellisateurs** ont été interrogés « en miroir » des OF et CFA (à travers leur lecture des organisations qu'ils certifient aujourd'hui) sur ces mêmes thématiques.

¹ Comité français d'accréditation.

² Financement par un opérateur de compétences, par la commission mentionnée à l'article L. 6323-17-6, par l'État, par les Régions, par la Caisse des dépôts et consignations, par Pôle emploi ou par l'Agefiph.

³ Source : note d'expression du besoin de France Compétences pour le marché subséquent n°MS-2020-01-01 fondé sur l'accord cadre n°2019-08-09 intitulé réalisation d'enquêtes « flash ».

⁴ Loi n°2018-771 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, Art 6123-5, 7° et 10°.

⁵ Tous, référencés dans le Datadock ; pour autant, non sélectionnés à partir du Datadock Redit.

⁶ Se reporter à l'encart méthodologique en page suivante.

Deux axes structuraient le questionnement des **financeurs** : la mise à l'agenda de Qualiopi dans les procédures d'achat de formation et, le cas échéant, les modalités d'accompagnement des offreurs de formation dans leur mise en conformité en matière de qualité.

Ce rapport d'analyse final est organisé en deux grandes parties et une partie conclusive :

- une première partie est consacrée à la description et l'analyse des **processus d'accès à la certification** ;
- pour les OF et CFA interrogés ;
- une seconde partie permet de mettre en évidence, ce qui par l'entremise de Qualiopi, se met en mouvement [de façon plus ou moins durable] dans les pratiques professionnelles de ces mêmes OF et CFA ;
- une partie conclusive invitera à se **projeter dans un avenir proche**, en s'interrogeant sur le rôle de **Qualiopi en tant qu'instrument de recomposition** du paysage des offreurs de formation.

Les auteurs remercient l'ensemble des acteurs sollicités dans le cadre de cette enquête qui ont bien voulu apporter leurs points de vue sur la démarche initiée par Qualiopi et ce, dans un contexte marqué par de nombreuses difficultés socioéconomiques et sanitaires, particulièrement importantes dans le secteur de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

► MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE FLASH

L'analyse porte sur un **corpus de matériaux recueillis** à travers des **entretiens qualitatifs individuels** réalisés auprès d'une population de **40 organismes de formation, 11 centres de formation d'apprentis, 9 organismes certificateurs et labellisateurs, 11 financeurs** de la formation professionnelle et de l'apprentissage (hors entreprises et individus). Reprogrammés dans le contexte de la crise sanitaire, ces entretiens ont été réalisés en deux phases : l'une entre le 15 juin et le 15 juillet pour les OF et CFA ainsi qu'une part des certificateurs, entre le 15 septembre et le 15 octobre pour les autres certificateurs et les financeurs.

Elle repose également sur **quatre entretiens collectifs** organisés sous forme de focus group en distanciel réalisés entre le 15 et le 30 septembre auxquels ont participé **20 OF et CFA**.

Les **OF et CFA** ont été tirés au sort parmi :

- **une population représentative des OF** ayant déposé en 2018 un bilan pédagogique et financier (BPF). Ces OF ont été répartis en douze sous-populations, en fonction d'une part de leur niveau d'activité (nombre d'heures stagiaires réparti dans quatre quartiles) et d'autre part, en fonction de la part dans leurs ressources des fonds publics et mutualisés [de 0% à 10% / de 10% à 50%, plus de 50%]. Par ailleurs tous sont référencés dans le Datadock (pour autant, non sélectionnés à partir du Datadock Redit) au moment de l'enquête ;
- la population de CFA inscrits dans la base SIFA (Education nationale) au 31 décembre 2018.

Les **organismes certificateurs et labellisateurs** ont été choisis par tirage au sort parmi trois groupes représentants leur diversité :

- les OC généralistes pour lesquels la qualité est le cœur de métier (tous secteurs d'activités)
- les OC spécialistes de la formation professionnelle (dont mono certificateurs Qualiopi)
- les autres OC

Les **financeurs** ont été retenus sur la base du volontariat parmi quatre catégories :

- Pôle emploi
- les DIRECCTE
- les OPCO
- les Conseils régionaux

Au final, au moment de l'enquête, **les OF et CFA** se répartissaient **au regard de l'accès à Qualiopi** comme suit :

- 2 OF certifiés Qualiopi ;
- 13 OF et 11 CFA engagés dans le processus d'accès à la certification ;
- 19 OF n'ayant pas encore pris leur décision quant à l'accès à la certification ;
- 6 OF décidés à ne pas aller chercher la certification Qualiopi.

Les **OF et CFA** ont été interrogés sur quatre axes :

- Les déterminants de leur décision d'accès à la certification Qualiopi ;
- Les stratégies internes et externes mises à l'œuvre pour accéder à la certification ;
- L'appréciation de la pertinence et des niveaux d'exigence logés dans les critères et indicateurs ;
- Leur vision à moyen terme du paysage de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

Les **certificateurs et labellisateurs** ont été interrogés sur les mêmes axes, en les invitant à mobiliser ce qu'ils observent aujourd'hui dans les postures et pratiques des OF et CFA face à Qualiopi.

Les **financeurs** ont été interrogés sur leur agenda d'intégration de Qualiopi dans leurs procédures d'achat, ainsi que, le cas échéant, l'accompagnement des offreurs de formation dans l'accès à la certification.

1. LE PROCESSUS D'ACCÈS A LA CERTIFICATION

Cette première partie a pour objet de restituer, en les décrivant, **les processus d'accès à la certification des OF et CFA observés** dans le cadre de cette enquête.

Ces processus sont analysés à partir de plusieurs dimensions :

- *le profil et les caractéristiques de la 1^{ère} génération de Qualiopés ;*
- *leur parcours d'accès à la certification avec ses étapes clés ;*
- *la trajectoire conduisant au choix du certificateur.*

La méthodologie de l'enquête, posée en février 2020, partait de l'hypothèse que l'année 2020 pouvait être particulièrement dense en matière de demandes d'accès à la certification Qualiopi auprès des certificateurs et labellisateurs, entraînant par là-même des goulots d'étranglement en fin d'année 2020 et des étapes du parcours qui auraient pu être raccourcies pour gagner en temps et être certifié avant le 1^{er} janvier 2021. Le report de l'échéance de mise en conformité des OF au 1^{er} janvier 2022 a eu pour effet de détendre les calendriers et de ne pas passer les différentes étapes vers la certification dans la précipitation.

Les OF et CFA engagés dans le processus avant le début de la période de confinement de printemps (17 mars 2020) ont continué leur parcours, retardé parfois par l'impossibilité de réaliser des audits entre mars et mai 2020. En revanche, ceux qui n'avaient abordé que succinctement le sujet, ont eu tendance à laisser en suspend leur réflexion, à reporter leur décision, voire à décaler leur préparation s'ils avaient déjà pris la décision d'y aller. La population des OF enquêtés est marquée par ce glissement.

Une première sous-partie est consacrée au profil des premiers « Qualiopés » rencontrés dans le cadre de cette enquête : ils ont en commun d'être des organisations aguerries à la qualité, en formation et/ou à la certification dans le secteur d'activité dans lequel ils exercent leur activité de formation. La diversité des profils des OF et des CFA interrogés contribue à la mise en évidence de cinq grandes étapes du parcours d'accès à la certification, présentées dans une seconde sous-partie. Une dernière sous-partie présente les motivations exprimées conduisant au choix du certificateur.

1.1. Les plus aguerris à la qualité constituent la 1^{ère} génération de Qualiopés

Du dire d'organismes certificateurs interrogés à l'été 2020 :

« Ceux qui sont déjà certifiés ont une connaissance de la certification et s'inscrivent à l'échéance de la certification précédente » (un organisme certificateur)

« La majorité des acteurs n'est pas certifiée à ce jour. Les premiers à s'être présentés et qui sont certifiés aujourd'hui sont les mieux préparés parce que déjà investis dans la qualité. Pour eux, la question d'y aller ou pas ne se pose pas » (un organisme certificateur)

« Ceux qui ont déjà fait des démarches qualité avant étaient déjà dans cette logique mais pas les autres » (un organisme certificateur)

Des organismes de formation interrogés, engagés aujourd'hui dans la démarche de certification, expliquent comment, dès la phase de certification lancée, ils se sont inscrits dans le processus d'obtention de la certification Qualiopi. De leur point de vue, la connaissance des principes de la certification et/ou l'engagement antérieur dans un process qualité – au titre de leur activité de formation et/ou au titre du secteur d'activité dans lequel ils interviennent en tant qu'opérateur de formation – ont été les deux principaux facteurs déclencheurs de leur réflexion et facilitateurs d'une prise de décision rapide et positive.

Certains disent d'ailleurs ne pas avoir réfléchi, la question d'y aller ou pas ne se posant même pas : se faire certifier Qualiopi était une évidence. L'engagement dans Qualiopi s'inscrivait comme une suite logique de leur parcours. Ces OF et CFA déjà certifiés pour la formation se sont engagés à échéance de leur certification précédente, de façon fluide et sans remettre en cause le fait qu'ils étaient déjà certifiés pour leur activité de formation.

« [On] n'a pas eu besoin de se poser la question de l'accès ou pas à la certification Qualiopi. Il y a eu concordance des temps avec le renouvellement de la qualification » (OF engagé, déjà certifié pour la formation)

Pour autant, pour d'autres OF, même s'ils étaient déjà engagés dans un dispositif qualité, d'après leurs propos, la question d'aller ou de ne pas aller vers la certification s'est quand même posée, avec plus ou moins d'intensité. En jeu pour eux, des points aussi variés que le coût de la certification (le coût de Qualiopi n'est pas négligeable, en termes de temps de préparation et de coût direct), la part de l'offre de formation inscrite dans les répertoires nationaux de certification (ces formations rapportent-elles suffisamment de chiffre d'affaires comparativement à la dépense), l'état de la concurrence (est-ce que les autres OF y vont ou pas ?) ou encore la possibilité de mobiliser le processus d'accès à la certification Qualiopi comme levier de transformation qualitative des organisations internes. La lisibilité de Qualiopi dans l'ensemble du paysage des certifications a également engendré des questionnements pour les OF, en particulier sur le rôle de chacune et la prévalence de l'une sur l'autre.

Toutes ces questions révèlent davantage des manques d'informations que de véritables déterminants de la décision, c'est-à-dire de points qui auraient réellement fait basculer la décision vers le oui ou vers le non.

« [Nous n'avons] pas eu d'hésitation, si ce n'est au regard du coût relativement important pour une structure comme la nôtre (aux alentours de 2 000 €), à renouveler qui plus est, tous les 3 ans. [On] regrette que la démarche ne soit pas gratuite comme pour Datadock » (un OF engagé dans la préparation, micro-entrepreneur spécialisé dans le web design)

« On s'est posé beaucoup de questions, parce qu'on a déjà plusieurs certifications. Je me disais, mais Qualiopi ça a l'air d'être obligatoire. C'était un petit peu flou. Je me disais qu'il le fallait c'est sûr, mais est ce qu'il y a besoin de garder les autres certifications ? » (Un OF engagé, une soixantaine de salariés, offre de formation dans des secteurs industriels en lien avec de nombreuses habilitations)

1.1.1. À 18 mois de l'échéance : prime aux « cnefopés »

Parmi la population des 15 organismes de formation interrogés et engagés dans le processus (dont deux étaient certifiés Qualiopi au moment de l'enquête), les deux tiers avaient acquis antérieurement une certification Qualité au titre de leur activité de formation professionnelle ; il en était de même pour la population des 11 CFA interrogés au sein de laquelle sept étaient déjà détenteurs d'une certification Qualité au titre de leurs activités de formation professionnelle (et outre le fait que ces CFA étaient tous Datadockés).

« La plupart de ceux qui sont déjà certifiés Qualiopi étaient avant certifiés CNEFOP » (un organisme certificateur)

« Ceux qui nous contactent pour l'instant sont à 85 % des certifiés CNEFOP. Ils bénéficient donc d'un audit aménagé (ne sont pas audités sur l'intégralité du référentiel). Ce sont les « bons élèves » : les autres ne sont pas encore arrivés » (un organisme certificateur)

« Les premiers à entrer dans la démarche étaient nos clients, les plus proches de nous. Pour eux, la certification n'était pas difficile à comprendre » (Un organisme certificateur)

► **TABLEAU 1 – OF ET CFA DEJA CERTIFIES DANS LA POPULATION DES ENQUETES**

	PARMI LES OF	PARMI LES CFA
CERTIFIÉS « FORMATION PROFESSIONNELLE » AVANT QUALIOPi	10 (sur 15)	7 (sur 11)
DONT CERTIFIÉ À CAUSE DU SECTEUR D'ACTIVITÉ DANS LEQUEL OPÈRE L'OF ET QUI LUI-MÊME EXIGE UNE CERTIFICATION QUALITÉ	1	-
CERTIFIÉS SUR D'AUTRES SECTEURS QUE LA FORMATION	2	-

Aux dires des OF, les organismes certificateurs qui les accompagnaient les ont sollicités et mobilisés dès les premiers mois d'existence de Qualiopi : le plus souvent, la perspective de l'échéance de la précédente certification (certifications de type ISQ OPFQ, Veriselect, ISO 9001 2015, etc.) a permis de se projeter d'emblée sur l'obtention de Qualiopi.

Il s'agit principalement d'OF dont la part des fonds publics et mutualisés dans les ressources de l'activité de formation est supérieure à 50%, (voire légèrement inférieure selon les années). Ils sont indifféremment des OF à fort volume d'activité porté par de nombreux salariés ou bien des travailleurs indépendants. Pour tous, la formation est leur activité principale.

« Les OF qui nous contactent travaillent majoritairement avec des fonds publics et mutualisés (80 à 90 %). Cependant, certains n'ont pas de fonds publics et y vont quand même » (Un organisme certificateur)

Ainsi, 18 mois avant la date butoir de mise en conformité, ce sont les OF et les CFA les plus aguerris à la certification qualité en formation qui se sont investis dans la préparation à Qualiopi. Pour autant, les certificateurs font état d'engagements dans le dispositif d'opérateurs de formation qui ne sont pas sur les fonds publics et mutualisés. Ils précisent que certains de ces opérateurs sont des nouveaux entrants dans le paysage de la formation professionnelle (par exemple : des formateurs ayant quitté une structure et élaborant leur propre projet de structure).

« On a des nouveaux organismes qui viennent d'être créés et qui n'ont donc pas de BPF. Ce sont des nouveaux entrants qui ont plus conscience de la qualité de la formation » (un organisme certificateur)

1.1.2. Avantage aux opérateurs de formation intervenant dans des secteurs d'activités où préexiste un système normatif

Parmi les premiers OF et CFA à demander la certification Qualiopi, certains ont la norme au centre de l'objet sur lequel ils offrent des formations : c'est le cas, par exemple, pour un OF intervenant auprès des industries agroalimentaires, pour un autre positionné sur les certifications phytosanitaires, un autre encore sur la sécurité, outout simplement sur la qualité. Familiarisés à un cadre normatif, ils sont allés d'autant plus facilement sur Qualiopi.

« Certains avaient déjà une expérience en matière de certification qualité » (un organisme certificateur)

« On a l'habitude d'être sous d'autres normes qualité » (un organisme de formation)

O est un organisme à vocation sanitaire qui œuvre dans le domaine du végétal. Ce réseau d'experts habilités, porteurs de compétences et d'impartialité, est collectivement délégataire pour réaliser des missions d'inspections officielles sous norme internationale ISO CEI 17020 pour l'ensemble du territoire et dispose des certifications et habilitations nécessaires dans le domaine phytosanitaire.

La part des fonds publics et mutualisés dans les ressources de ces OF est plutôt faible [bien inférieure à 50%] et le volume d'activité est relativement peu important. Leurs formations sont pour certaines, inscrites à l'un des répertoires de certification (habilitations, etc.), et leur achat peut être actionné par le biais des comptes CPF (compte personnel formation). Ils permettent aux individus qui suivent ces formations d'exercer une profession ou un acte professionnel réglementé (comme par exemple, applicateur et distributeur des produits phytosanitaires, dans le cas de O, présenté ci-dessus). Pour ces OF, déjà positionnés sur des

référentiels de norme qualité, la marche à franchir est peu importante.

Un qualicien en structure unipersonnelle créée en 2017, spécialisé dans la mise en œuvre des normes d'hygiène alimentaire, à destination de la grande distribution, de l'agroalimentaire et de l'hôtellerie-restauration, propose une activité de conseil associée à de la formation dans ce domaine. La formation représente 70% de son activité. Qualiopi est perçu globalement comme un levier pour son développement.

Des formateurs indépendants, qualiciens de profession mais dans d'autres secteurs que la formation, ont rapidement choisi de se faire certifier Qualiopi. Pour l'un d'entre eux, interrogé dans le cadre de cette enquête, il s'agit d'être en mesure de faire acte de candidature auprès d'un organisme certificateur dans la perspective d'occuper un poste d'auditeur.

► **TABLEAU 2 : RÉPARTITION DES ENQUÊTES AU REGARD DE LEUR STATUT FACE A QUALIOPi ET LES CERTIFICATIONS DÉJÀ DÉTENUES**

	CERTIFICATION DÉJÀ ACQUISE EN FORMATION	PAS DE CERTIFICATION FORMATION
CERTIFIÉS	1 OF	1 OF
ENGAGÉS	9 OF et 7 CFA	4 OF et 4 CFA
HÉSITANTS	1	18 (dont 1 certifié dans un autre domaine que la formation)
DÉCIDÉ A NE PAS Y ALLER	-	6 (dont 1 certifié dans un autre domaine que la formation)

1.1.3. Le report de la date butoir : une opportunité pour accroître la sensibilisation des OF ?

Les certificateurs et labellisateurs insistent sur le fait que les OF n'ont pas forcément tous bien compris que ceux qui seront certifiés avant le 31 décembre 2020 gagnent une année de certification (durée de validité de 4 ans au lieu de 3).

Par ailleurs, des OF interrogés par *screening* téléphonique [lors de la recherche de participants volontaires pour l'enquête] ont bien précisé qu'ils reportaient d'un an le sujet de la certification Qualiopi, ayant d'autres urgences à traiter comme le recrutement des apprentis et des stagiaires, le renouvellement de l'offre de service (présentiel et distanciel) afin de redémarrer au mieux leurs activités à l'automne 2020. Ils disent, pour la plupart, avoir à peine effleuré le sujet qui ne passe plus au rang des priorités.

De ce fait, les certificateurs et labellisateurs craignent deux phénomènes :

- l'un qui verra une augmentation de la demande de la part des OF et des CFA, plus marquée en fin d'année 2020 et surtout en milieu d'année 2021, risquant de créer au 2^{ème} semestre 2021 le goulot d'étranglement initialement prévu en fin d'année 2020 ;
- l'autre issu du constat qu'ayant eu les OF les mieux adaptés au cours de cette première période écoulée, le risque devient plus important de voir arriver avec les prochains OF des non-conformités plus fréquentes, qui rallongeront la phase de préparation, voire pour certains, une incapacité à atteindre les niveaux d'exigence attendus.

Le principal enseignement de ces constats est, qu'aux deux variables initialement posées comme étant explicatives des engagements des opérateurs dans le dispositif Qualiopi :

- la part des ressources issues des fonds publics et mutualisés dans les ressources liées à l'activité
- économique de la formation (elle-même pouvant occuper une part très variable au sein de la structure) ;
- le volume de stagiaires ou d'heures-stagiaires ;

il convient d'en ajouter une troisième qui surplombe les autres [sur la population enquêtée et au moment de l'enquête] qui est le degré d'implication de l'OF dans des processus qualité, essentiellement liés à la formation mais aussi aux thématiques contenues dans les formations (en lien avec des secteurs d'activités qui mobilisent des systèmes normatifs et/ou qualitatifs comme la sécurité, les industries agro-alimentaires ou encore la protection phytosanitaire, voire l'application de peinture).

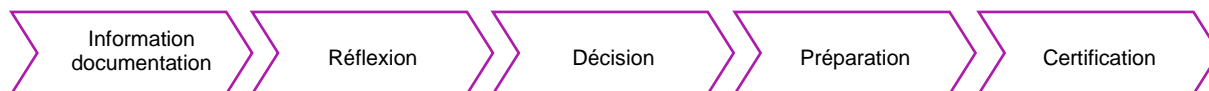
Pour autant, aucun modèle type d'OF ou de CFA certifié Qualiopi ou proche de l'être, ne se dégage à ce stade, la durée de recul est insuffisante et qui plus est, se retrouve impactée par la crise sanitaire de printemps 2020. Celle-ci est cependant à mettre à profit pour (re)sensibiliser les OF et diffuser de l'information.

1.2. Un parcours d'accès à Qualiopi en cinq étapes clés

D'après les situations observées des OF et des CFA interrogés, le parcours d'accès à la certification Qualiopi se compose de plusieurs étapes dont chacune peut donner lieu à une décision de se maintenir ou non sur l'objectif d'obtenir la certification. De l'information à la certification, cinq étapes clés se dessinent (cf. figure 1).

Les 40 OF et CFA interrogés dans le cadre de cette enquête se répartissent tout au long de ce parcours. Pour chacune des étapes, les personnes interrogées évoquent les éléments qui interviennent en tant que levier ou frein dans leur prise de décision pour passer à l'étape suivante. Ces éléments sont éclairants des situations et choix auxquels sont confrontés OF et CFA face à l'exigence de mise en conformité.

► FIGURE 1 : LE PARCOURS D'ACCES A LA CERTIFICATION QUALIOPi



1.2.1. Accéder à l'information et se documenter sur Qualiopi

En préalable, il est important de relever la méconnaissance – a priori – de Qualiopi par certains OF, méconnaissance révélée lors de l'opération de screening visant à rechercher des OF acceptant de participer à

cette enquête. Choisis au hasard dans une population d'OF, quelques-uns ont déclaré ne pas savoir de quoi il s'agissait. Cette situation s'est avérée plus fréquente dans les sous-populations d'OF ayant un faible à très faible volume d'activité et n'ayant pas ou peu de fonds publics et mutualisés dans leurs ressources. Par ailleurs, lors des entretiens, individuels comme collectifs, les enquêteurs ont dû répondre – dans tous les cas - à des questions posées par les enquêtés en attente de précisions et/ou d'explications, et ce, pour toutes les catégories d'OF et de CFA.

Les canaux de diffusion de l'information sur l'existence de Qualiopi sont multiples et diversifiés : pour certains OF et CFA, un OPCO (en tant que principal partenaire financier) les a tenus informés très en amont (depuis fin 2019). Pour d'autres, c'est le certificateur / labellisateur avec lequel ils avaient des habitudes de travail qui leur en a parlé. D'autres encore en ont pris connaissance par un média spécialisé. Quelques-uns ont été informés par un organisme tiers, celui qui, par exemple, les avait accompagnés lors de la préparation au référencement dans le Datadock. Certains ont été destinataires de mailings publicitaires de la part de certificateurs ou de sociétés proposant la préparation clé en main à la certification.

Une formatrice indépendante, psychologue du travail, témoigne :

« Il y a un peu plus d'un an quand j'ai décidé de me mettre sur le dossier Datadock, je ne comprenais pas tout, je manquais de temps, donc je me suis fait aider par un organisme, c'était très bien d'ailleurs, ils n'ont pas fait à ma place et j'ai bien été accompagnée. [...] Lorsque je me suis documentée sur la nouvelle réforme, dans les grandes lignes, j'ai compris que [Datadock] ce ne serait pas suffisant et qu'il faudrait que je sois obligatoirement certifié, et l'organisme m'a expliqué ça »

En revanche, la documentation plus précise reste l'affaire de circuits de diffusion moins faciles à atteindre semble-t-il.

Les OF et CFA interrogés et appartenant à des grands réseaux nationaux ou régionaux (consulaires, Education nationale, etc.), ainsi que sectoriels (BTP, IAA, etc.), ont été informés très rapidement par leur réseau d'appartenance des contenus plus détaillés et des modalités d'accès à Qualiopi. En revanche les PME et les travailleurs ou formateurs indépendants, n'appartenant à aucun réseau, n'ont, semble-t-il, eu accès à cette documentation plus fournie que tardivement, voire pas du tout (se reporter à l'évocation ci-dessus du screening réalisé auprès des OF).

Pour autant, ce n'est pas parce qu'ils ont eu – *in fine* - l'information de base que les OF se sont documentés ensuite. Ainsi un formateur indépendant indique avoir téléchargé le référentiel national qualité (RNQ) et le guide de lecture il y a plus de six mois et en avoir pris connaissance en diagonale sans s'être attardé sur les critères et les indicateurs. Une PME spécialisée dans l'expertise comptable et les formations afférentes indique ne s'être « *même pas posé la question* » et n'a pas lu le RNQ ni le guide de lecture. De ce fait, le dirigeant reste sur une représentation très personnelle et approximative de Qualiopi : « *c'est dans doute un Datadock +* ».

C'est parmi les OF en phase de réflexion (phase décrite dans le prolongement de celle-ci) que les critiques sur la disponibilité de l'information sont les plus marquées. Ils témoignent d'une information qui leur est arrivée par le bouche-à-oreille plus que par un canal officiel.

Il faut noter que les certificateurs et labellisateurs contribuent activement à la diffusion de l'information en organisant des informations collectives et des webinaires, pour les OF et les CFA ayant demandé des renseignements [donc déjà informés par le biais de sites internet, par le bouche-à-oreille ou le réseautage] :

« Les OF arrivent par relations, par les infos collectives ou individuelles, par le site internet, par les réponses à des appels d'offres et par le réseautage : « je connais un OF ami qui fonctionne avec vous » (un organisme certificateur)

« Nous avons animé quelques webinaires et la plupart des OF nous connaissent au titre de la certification formation que nous délivrons déjà » (un organisme certificateur)

Les financeurs [interrogés parmi un échantillon de Conseils régionaux, Direccte, Pôle emploi et OPCO] diffusent l'information auprès des OF avec lesquels ils ont des habitudes de travail et rendent l'information disponible sur les

sites internet, mentionnant l'obligation de détenir la certification à compter du 1^{er} janvier 2022. Pour certains ils tentent de répondre aux interrogations et inquiétudes des OF. Pour certains, ils ont entamé [globalement depuis septembre 2020] un recensement des états d'avancement dans la démarche des organismes de formation de leur champ d'action.

« Dans l'attente [des éléments de réponse aux questions posées par la place de Datadock et le rôle des OPCO dans le dispositif de contrôle], des éléments ont été mis à disposition [des OF et des CFA] comme par exemple l'autodiagnostic auprès des CFA. À travers l'analyse de cet autodiagnostic, l'OPCO aide à repérer les points faibles, les dysfonctionnements, aide à aller dans le « bon sens » (un OPCO)

« Aujourd'hui, on n'a pas d'exigence, on est en posture de rappel de la loi. Par exemple, les CFA, je leur rappelle que s'ils n'ont pas Qualiopi, ils ne pourront pas être payés par les OPCO » (une DIRECCTE)

« Dans un premier temps il a fallu rassurer les OF et les CFA : certaines petites structures étaient très inquiètes. Nous on leur a dit qu'elles pouvaient se faire accompagner, on leur a expliqué qu'il fallait que ça s'inscrive dans une démarche, que ça soit lié à une professionnalisation forte des secteurs. Lors de la diffusion du référentiel, l'information délivrée a porté à la fois sur le process de certification (avec des OF très éloignés « ils nous disaient : je ne sais pas ce qu'est une certification qualité ») et sur l'explicitation des critères et exigences pour les OF les plus avancés. Lorsque les calendriers de la certification sont arrivés, les questions ont davantage porté sur le financement : « Comment je fais en sorte d'être financé ? » (une DIRECCTE)

« C'est difficile aujourd'hui de connaître l'engagement d'un OF dans le processus Qualiopi, on demande actuellement aux gestionnaires de se renseigner auprès de chaque OF » (un conseil régional)

À ce jour, ces financeurs ne disposent d'aucune information spécifique sur l'avancement de la mise en œuvre de Qualiopi et pointent le manque d'informations de la part des administrations centrales du ministère du travail et de France Compétences, et en particulier, l'absence de diffusion de la liste des OF et CFA certifiés.

Selon les certificateurs, la demande d'information et de documentation reste forte :

« Les niveaux de connaissance sur Qualiopi sont très disparates : bon nombre d'organismes découvrent l'obligation réglementaire. » (un organisme certificateur)

« Certains ne sont pas au courant de l'existence du guide de lecture » (un organisme certificateur)

De leur point de vue, des marges de progrès existent dans ce secteur et à tous les niveaux :

« Certains OF ne savent même pas pour quels types d'actions ils doivent être certifiés » (un organisme certificateur).

« Beaucoup d'OF découvrent la réforme, certains ne sont pas au courant de la date de report. Mais le travail d'explicitation se réduit au fur et à mesure que le temps avance. Il y a plus ou moins d'anxiété selon les OF » (un organisme certificateur)

1.2.2. Réfléchir à sa stratégie de développement à moyen terme

La mise en place d'une norme s'apparente, pour les donneurs d'ordre, à une forme d'autorisation à exercer. Pour les OF, Qualiopi étant une certification de qualité de service et non une certification visant la pédagogie en elle-même, elle agit comme une autorisation d'accès à une partie d'un marché : la non-détention de la certification Qualiopi pour les OF ne les empêchera pas d'exercer leur activité de formation, mais en revanche, ne les autorisera pas à rentrer dans cette part du marché financée par les fonds publics et mutualisés. Pour les CFA, elle agit pleinement comme une autorisation d'exercer puisqu'elle est obligatoire.

Elle agit en partie comme un élément sécurisant pour l'organisme de formation qui la détient, sans pour autant lui garantir un niveau de ressources. En effet, elle peut agir en diminuant – probablement – les effets de forte concurrence sur des segments où se positionneraient par exemple des nombreux organismes de formation [sur des formations qui ne comportent pas d'exigence en matière de qualification des formateurs par exemple et quel que soit le mode de financement]⁷. Pour les OF, *in fine*, à partir du moment où Qualiopi agit comme une porte

⁷ Ces segments ont, par exemple, étaient bien repérés dans les dispositifs de type « Plan 500 000 » où, sur certaines formations n'exigeant pas de compétences particulières, des OF ont remporté des marchés en cassant les prix.

d'accès, les dirigeants ont le choix de l'ouvrir ou pas, ils vont donc se poser la question et y apporter une réponse plus ou moins rapidement, et plus ou moins argumentée.



« Rester dans la course, sur le marché » (un OF engagé dans la préparation, non certifié préalablement)

« Soit on s'engageait dans Qualiopi, soit on fermait la porte. Dès lors la décision a été rapide » (un OF engagé dans la préparation, appartenant au réseau consulaire de l'artisanat, déjà certifié pour l'activité de formation et ayant de bons volumes d'activité)

Pour les OF, se poser la question d'aller ou pas chercher la certification Qualiopi, est l'occasion d'un exercice de réflexivité important. Cette période de réflexion, plus ou moins longue [« La décision a été lente parce que c'est aussi renoncer » (OF ayant décidé de renoncer à la certification)] et ce d'autant que la date butoir a été repoussée, permet de prendre sa décision en toute connaissance de cause.

Les composantes majeures de cette réflexivité sont :

- la nature et la place de l'activité de formation en tant que « produit économique » de l'entreprise (activité principale ou secondaire, part des ressources « formation » dans la structure, etc.) ;
- la nature des clients associée à la nature des ressources (entreprises, secteur public - part des fonds publics et mutualisés, solvabilité des entreprises clientes qu'elles aient plus ou moins de 50 salariés, etc.) ;
- la stratégie globale de la structure (maintien de l'activité secondaire de formation, offre de service
- « certifiante » ou pas, gestion des ressources humaines, etc.).

Aucune de ces composantes ne se suffit à elle-même et les OF interrogés font état de convergence de plusieurs raisons conduisant à la décision finale, comme l'explique le dirigeant de l'OF BEE (cf. encadré ci-après) pour qui l'offre de formation, le coût (dont le temps à y consacrer), l'expérience de Datadock et l'analyse du comportement des entreprises sur le marché à fonds privé ont été questionnés.

Cette réflexivité se révèle au moment de prendre la décision de s'engager dans Qualiopi ou pas ; elle a probablement été initiée dès la loi du 5 septembre 2018 mais n'avait pas été extériorisée, « tant que les choses ne changent pas de manière visible ». L'approche de l'échéance du 1^{er} janvier 2022 amplifie ce phénomène.

BEE est un bureau d'études en environnement intégré depuis peu dans un groupe national. L'activité de formation est très marginale (2% de l'activité globale et du chiffre d'affaires). Elle concerne trois ingénieurs et ramène environ 40 000 € à l'année. Les formations sont en partie certifiantes (habilitations) dans le domaine des odeurs et de la chimie.

Le dirigeant explique que « depuis la création de l'OF en 2015, l'offre de formation n'a pas généré les demandes escomptées. L'activité n'a jamais vraiment décollé. Et avec la crise sanitaire, il y a toutes les chances que les demandes s'amenuisent encore. Je suis responsable de l'agence depuis décembre 2019. Mon prédécesseur était plutôt favorable à ce que nous obtenions Qualiopi mais à ma prise de poste, j'ai dit stop. Il ne se rendait pas compte du travail à fournir. J'estime que nous n'avons pas le temps de faire des audits sur une activité accessoire.

Les clients qui nous demandent des formations ne courent pas après un cofinancement de la part de leur OPCO. Même sans certification, ils continueront à nous solliciter. Et si nous décidons de ne pas obtenir Qualiopi, nous serons en mesure de baisser nos tarifs pour rester compétitifs. Si nous faisons le choix de renoncer, nous n'aurons plus accès aux fonds des OPCO et c'est tout. Mais si vraiment nos clients ont un besoin, ils reviendront vers nous. Notre expertise est reconnue et saluée. Et la concurrence est faible (de très grosses entreprises mais plus généralistes).

Aujourd'hui nous versons chaque année au COFRAC 4 000 € pour notre accréditation sur le volet laboratoire / prélèvements (sans compter le coût de l'audit de renouvellement). Si l'on ajoute le coût de la certification Qualiopi, on arrive à un montant presque supérieur à ce la formation nous rapporte. Clairement, cela nous pose question.

Datadock a déjà été compliqué à obtenir. L'OF a fait l'objet de multiples irrégularités mineures et demandes de compléments. Ça a commencé au printemps... et fini à l'automne. Nous avons même hésité à ne pas aller au bout de la procédure... En plus, il y avait très peu de formations à l'époque (2 dans l'année). L'intérêt était relatif et les éléments de preuve difficiles à fournir car nous n'avions pas grand-chose en stock. »

Pour les travailleurs indépendants, comme pour les OF disposant de plusieurs salariés se répartissant au moins sur des fonctions support et sur une équipe pédagogique, la réflexion porte également sur l'opportunité de saisir Qualiopi comme levier pour travailler sur l'organisation interne :

« Mettre en place la qualité en tant que démarche structurante pour l'activité de l'organisme » (un OF engagé dans la préparation)

« Intéressant car ça interroge sa pratique. Peut-être encore plus bénéfique pour les indépendants comme moi que les grosses entreprises » (OF engagé dans la préparation, formateur indépendant)

Pour les OF appartenant à des réseaux territoriaux ou sectoriels, la réflexion est davantage pilotée à l'échelle du réseau et non pas du site. Ce qui fait dire à certains : « on n'a pas le choix », parfois sur le ton de la résignation mais sans pour autant remettre en cause cette décision.

C'est la même conclusion pour les OF qui, au moment de l'enquête, sont positionnés essentiellement sur le marché de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi qui sera soumis, à travers la prise en compte de Qualiopi, à une autorisation pour concourir. Il s'agit principalement des OF qui ont la formation professionnelle comme activité principale, qui ont plus de 50% de fonds publics et mutualisés dans leurs ressources, et qui offrent des formations, en partie - voire en totalité, certifiantes.

L'allongement des délais pour la mise en conformité a pour effet direct d'allonger cette phase de réflexion, et ce de manière plus marquée que pour les autres phases. Dans la population des enquêtés, 19 OF s'inscrivent dans cette phase au moment de l'enquête. Cette population d'hésitants est principalement constituée d'OF ayant la formation pour activité secondaire (13 sur 19). Pour ceux qui ont la formation comme activité principale ce sont des formateurs indépendants, voire des binômes de formateurs, pour lesquels la décision d'aller vers la certification est quasiment prise.

Qualiopi n'est plus, pour quelques-uns, dans le registre des urgences ni même des priorités et le risque de sortie de l'agenda est important au regard des priorités mises dans la relance économique. Dans ce contexte, la continuité d'une information permanente et de bon niveau est à maintenir auprès de l'ensemble des OF et des CFA (hors principe de coercition, c'est-à-dire en ne mettant pas l'accent sur une date « sanction » au 1^{er} janvier 2022 mais sur ce que cela apporte pour l'OF ou le CFA de s'inscrire dans une démarche Qualiopi).

« [L'enjeu aujourd'hui, c'est de] renforcer l'information auprès des OF et CFA sur leurs obligations, et sur les attentes et enjeux de Qualiopi, notamment pour démontrer l'intérêt de cette nouvelle certification » (une DIRECCTE).

1.2.3. Prendre sa décision

La décision résulte donc de plusieurs facteurs. Les CFA n'ont pas - à proprement parler - à se décider pour aller chercher la certification puisqu'ils y sont obligés par la loi. Cependant, pour quelques-uns, plus particulièrement des CFA sans murs, la question se pose au regard de la « fuite » des apprentis vers les CFA d'entreprise.

En marge des travaux de cette enquête, l'OPCO du secteur a évoqué les CFA sans murs déployés depuis plusieurs années (25) dans le secteur de l'agroalimentaire qui stoppent leur activité en ce moment, en lien – entre autres - avec le déploiement des CFA d'entreprise.

En revanche, tous les OF passent systématiquement par cette phase de décision.

L'enquête réalisée permet de dire que la probabilité de se tourner vers Qualiopi est la plus forte pour une structure qui a :

- la formation pour activité principale [codes NAF : 8559A / formation continue d'adultes – 8559B / autres enseignements – 8532Z / enseignement secondaire] ;
- une offre de service en matière de formation incluant pour tout ou partie des formations certifiantes : inscrites à l'un ou l'autre des répertoires de la certification ;
- une diversité de clients publics et privés avec une part assurée – pour le secteur privé – d'entreprises (de plus ou de moins de 50 salariés) solvables pour les prestations sur des formations non certifiantes.

En revanche, le profil des OF qui décident de renoncer à aller sur la certification Qualiopi s'apparente davantage au cas d'une structure qui a :

- la formation pour activité secondaire ou très secondaire [code NAF 7021Z / conseils en relations publiques et communication – 7022Z / conseil pour les affaires et autres conseils de gestion – autres codes NAF] ;
- une offre de service en matière de formation n'incluant aucune formation certifiante :

« [Construire cette offre] demanderait un travail d'ingénierie trop conséquent pour la structure et le volume d'activité » (un organisme de formation ayant décidé de renoncer à Qualiopi, TPE de 2 salariés, formation en activité secondaire)

- un ou plusieurs clients, entreprises de moins de 50 salariés qui ne recevront plus de contrepartie financière de la part de leur OPCO pour les prestations facturées au titre de la formation :

« On ne ressent pas les entreprises [de moins de 50] prêtes à investir d'elles-mêmes sur la formation de leurs salariés » (un organisme de formation ayant décidé de renoncer à Qualiopi, TPE de 2 salariés, formation en activité secondaire)

« Les OPCO ne prennent plus en charge ce type de formation qui n'est pas qualifiante ou certifiante, c'est juste une formation d'utilisation, ce n'est pas diplômant [...] Pour nous, ça bascule sur de la prestation de service, on n'a pas besoin de Datadock ou Qualiopi » (un organisme de formation ayant décidé de renoncer à Qualiopi, TPE de 3 salariés, activité de formation très réduite à un produit)

Entre les deux, toutes les nuances sont présentes. Cependant, deux déterminants supplémentaires semblent jouer un rôle important dans la prise de décision :

- la volonté du dirigeant de s'inscrire (ou pas) dans ce cadre normatif, et/ou le sens trouvé à la certification pour sa structure ou son activité ;

« Les exigences pour pouvoir exercer mon métier sont devenues trop importantes. Je suis ok d'habitude pour rentrer dans un cadre mais là ça va trop loin. On devrait interroger les DRH à qui je dispense des formations pour savoir s'ils estiment que mes actions valent la peine. Là, France compétences serait fondé à décider si je mérite la certification. » (un OF ayant décidé de ne pas se faire certifier, coach individuel)

- le coût d'accès à la certification comparé aux avantages / inconvénients d'aller chercher la certification (c'est-à-dire, ce que cela induit comme coût de transformation qui sera plus ou moins marqué selon le point de départ). Dans le coût évoqué par les OF, sont intégrés les temps de travail des personnes de la structure (collecte de documents de preuve, organisation de process, participation à des groupes de travail, suivi de sessions de formation, travail avec le certificateur, etc.). Ces temps de travail parfois complexes à gérer, comme par exemple dans le cas de formateurs dont les obligations de service sont déterminées en heures de face à face.

« Je n'ai pas 1 500 € à mettre sur une qualification pour un chiffre d'affaires de 5 000 € par an générés par la formation » (un OF décidé à ne pas avoir Qualiopi, travailleurs indépendant, formation en activité secondaire)

« Le coût de la certification en tant que tel est trop élevé au regard de ce que rapporte l'activité de formation » (OF décidé à ne pas avoir Qualiopi, domaine artistique, PME de 5 salariés, formation en activité secondaire)

« Seul aspect a priori rebutant : le coût » (OF engagé dans la préparation)

« Ma question c'est de savoir si ça vaut le coup en tant qu'individuel, je veux bien payer mais il faut que ça me rapporte quand même » (OF hésitant à obtenir Qualiopi, psychologue du travail)

Pour les OF qui s'interrogent, le référencement Datadock ne joue pas forcément comme un élément facilitateur, et ce d'autant plus que la préparation du référencement a été laborieuse :

« Le Datadock était déjà très pénible [...] j'ai un souvenir atroce du Datadock, à comprendre ce qu'ils voulaient ... tout ça pour qu'après on me dise qu'ils ne prendraient plus rien en charge ; je l'avais pris pour mes clients ... en fait [Datadock] ça n'aurait dû être fait que pour les organismes formateurs 'purs' » (OF ayant décidé de ne pas avoir Qualiopi, TPE industrielle spécialisée en équipement de peinture)

Ceux pour qui l'investissement a été important pour obtenir le référencement dans Datadock, ne comprennent pas pourquoi un second système – encore plus difficile d'accès - apparaît pour avoir accès aux mêmes fonds mutualisés. Ce n'est pas tant la finalité de Qualiopi ou du Datadock qui est questionné mais le chemin pour y accéder et le résultat pour l'OF.

« L'obligation Qualiopi représente un doublon car d'une part elle est trop proche par rapport à la création [de Datadock] et d'autre part il n'y a pas de grande différence. Ceux qui ont fait l'effort Datadock auraient pu basculer automatiquement sur Qualiopi » (OF créé en 2018, engagé dans Qualiopi, secteur des espaces verts)

Dans la population des enquêtés, six OF ont décidé de ne pas donner suite et de ne pas aller vers la certification. Ce sont principalement des TPE, voire des travailleurs indépendants, ayant la formation professionnelle comme activité [très] secondaire, l'activité principale étant le conseil [qu'il soit aux personnes ou aux entreprises] ou d'autres activités.

Pour eux, ce refus agit comme une porte qui se referme sur le chemin permettant d'accéder à une part du marché. Cela ne les empêche cependant pas de poursuivre l'activité de formation. Ils en assument les conséquences, évoquant un choix en toute connaissance de cause, même si pour certains la sensation d'une décision subie est plus marquée que celle d'une décision choisie.

Se retrouvent ainsi davantage dans la catégorie des OF refusant ce système normatif, [sans pour autant que ce soit systématique] :

- **des TPE ou des travailleurs indépendants**, dont l'activité principale est le conseil ou la fabrication d'un produit / un service et qui ont associé l'acte de formation à leur activité, le plus souvent à la demande des clients. Pour ces OF, l'introduction de la norme est l'occasion de remettre en question l'activité : la maintenir mais à quel coût ? la faire disparaître ? interroger la solvabilité de la clientèle ? etc. Parmi la population des OF entrants dans cette catégorie, beaucoup hésitaient à s'engager au moment de l'enquête, certains étant proches de renoncer, d'autres de se lancer. Ils mettent tous en balance le coût de l'investissement et les ressources financières de ce que rapporterait le fait de se faire certifier (sans qu'il soit réellement mesurable pour autant) ;
- **des formateurs et travailleurs indépendants** pour qui, exercer son activité professionnelle en indépendant prime sur tout autre critère. Pour eux, être dépendant d'un tiers pour continuer à exercer l'activité est réhibitoire et ils préfèrent stopper totalement leur activité de formation sur le segment du marché financé sur fonds publics et mutualisés.

1.2.4. Se préparer à la certification Qualiopi

Pour les CFA et pour les OF qui ont décidé de s'engager, commence ensuite la phase de préparation. Celle-ci est marquée d'une part par le choix de l'organisme certificateur et d'autre part par la modalité pratique de préparation.

Dans la population des OF et des CFA enquêtés, pour les structures déjà certifiées « formation » [hors Qualiopi], le choix du certificateur s'est naturellement inscrit dans le prolongement des habitudes de travail de la structure avec son certificateur. Il n'y a pas eu de changement à l'occasion de Qualiopi (se reporter à la partie 1.3).

Pour les autres, le rapport coût / nature de la prestation (audit, calendrier, détail de l'offre de service) a été le principal facteur de choix entre les organismes, plus encore que le secteur de prédilection de l'organisme certificateur (intervenant dans tous les secteurs d'activité y compris dans la formation professionnelle / n'intervenant que dans le champ de la formation professionnelle).

« Dans les critères de choix, le facteur prix est le plus important. Ensuite, la renommée du certificateur, la proximité géographique et la réactivité face aux demandes de devis et aux questions. Les OF consultent généralement 2 à 4 certificateurs » (un organisme certificateur)

Certains, membres d'un réseau national ou régional par exemple, n'ont pas eu le choix du certificateur, celui-ci leur a été imposé, sans qu'ils connaissent toujours les critères ayant conduit au choix du certificateur, et sans pour autant contester ce choix (se reporter au chapitre 1.3).

« L'organisme certificateur est [...]. C'est la Chambre régionale des métiers qui a pris la décision. Toutes les CMA départementales sont engagées dans un processus en parallèle. Nous n'y avons pas participé [au choix du certificateur] » (un OF engagé dans la préparation)

Plusieurs types de modalités pratiques sont à l'œuvre dans la phase de préparation. L'objet du chapitre 2 est d'en présenter les différentes composantes et d'expliquer ce qui conduit les OF et les CFA à s'inscrire dans l'une ou l'autre de ces modalités. Toutes les modalités, en termes d'animation et de coordination, sont présentes : d'une totale internalisation sans affectation de moyens supplémentaires au recrutement de responsable qualité et l'accompagnement par un tiers extérieur :

« On a fait ça nous-mêmes, on a fait un auto-positionnement sur nos pratiques et on a identifié nos manques » (OF engagé dans la préparation, bon volume d'activité et plus de 50% de fonds publics et mutualisés dans les ressources, 4 formateurs, secteurs qualité en agroalimentaire)

« Deux personnes sont mobilisées à temps plein, pour Qualiopi et la certification RSE, et un référent a été désigné dans chaque structure, avec un accompagnement externe par [un Cabinet Conseil] et des ressources mises à disposition par le réseau national » (CFA d'un réseau national associatif d'enseignement et de formation, interrogé à l'échelle régionale).

Dans le chapitre 2 du présent rapport, l'analyse de ces investissements [moyens] dans la phase de préparation permettra d'établir les corrélations entre les intentions mises dans la qualité, les moyens attribués et les modalités pratiques et organisationnelles de préparation (collectives, groupes de travail, etc.).

D'une façon générale, et à quelques exceptions près, cette phase de préparation est perçue comme imposante et coûteuse : le temps consacré à la préparation de la certification est très variable et d'une grande amplitude. Il est fonction de la situation de départ, des intentions mises dans la qualité, des moyens et méthodes de travail. Parmi les OF et CFA enquêtés, les estimations vont de deux semaines à trois mois d'un temps plein.

« C'est un travail monstre pour formaliser tout ça. Le niveau d'investissement est conséquent, cela a pris trois mois d'un équivalent temps plein, sans appui extérieur » (OF engagé, déjà certifié pour l'activité de formation, préparation en interne, secteur des formations linguistiques, 3 ETP salariés et une quinzaine de vacataires).

« Sont impliqués le responsable qualité et le service des ressources humaines, soit cinq personnes pour un total estimé à 40 jours pleins en 2020 (OF engagé, préparation à l'interne sur 40 jours répartis sur 5 personnes, secteur de la protection phytosanitaire, réseau national interrogé localement).

Il faut noter que la quasi-totalité des sites internet des certificateurs propose des tests d'auto-positionnement sur lesquels se repose la plupart des OF et des CFA afin de construire leur stratégie interne de préparation opérationnelle d'accès à la certification Qualiopi.

Les déterminants des modalités opérationnelles mises en œuvre durant la phase de préparation sont présentés au chapitre 2.

1.2.5. Acquérir la certification Qualiopi

Au moment de l'enquête (entre le 15 juin et le 15 juillet 2020), seuls deux OF avaient acquis la certification, parmi les 15 OF engagés dans le processus et les 11 CFA. Pour les autres, des audits étaient programmés. Beaucoup d'entre eux auraient dû se dérouler entre le 15 mars et le 15 mai et ont été reprogrammés en juillet, voire au 4^e trimestre 2020. La crise sanitaire et en particulier le confinement du printemps 2020 a en effet impacté le calendrier des audits. Par exemple, pour un des CFA interrogés, un pré-audit a été réalisé début juin. La certification initialement prévue pour fin août - début septembre, a été repoussée de quelques semaines pour la fin de l'année 2020. Pour un autre OF engagé, « un audit à blanc est prévu fin novembre et l'audit au printemps 2021 ».

Les deux OF « Qualiopés » ont obtenu leur certification avant le 15 mars 2020. Ils sont de profils complètement différents. L'un et l'autre n'ont formulé aucune remarque sur le déroulé des audits, évoquant simplement leur satisfaction.

Le 1^{er} OF a été certifié en janvier 2020. TPE du secteur de l'expertise comptable (un salarié formateur dirigeant), il réalise des prestations de formation non certifiante en comptabilité, gestion et facturation, le plus souvent en appui de développement de logiciels. C'est l'OPCO du secteur qui l'a incité à demander la certification.

Le 2^{ème} OF a été certifié en mars 2020. TPE de 2 salariés formateurs dans le domaine de la sécurité, délivrant des formations certifiées par le ministère de l'Intérieur. Il a été informé très tôt par le certificateur avec lequel il travaillait (certification qualité obtenue antérieurement). Il a bénéficié d'une procédure simplifiée et a été aidé – de manière informelle – par le certificateur.

Pour quelques OF enquêtés, des audits blancs ont été réalisés, sans difficulté. Quelques personnes enquêtées ont fait part d'écarts constatés entre les appréciations d'auditeurs différents sur les mêmes critères. C'est à l'occasion d'échanges informels entre OF [lors de réunions de travail du réseau par exemple, sur le sujet de la qualité ou sur tout autre sujet ; ou encore à l'occasion d'échanges téléphoniques réguliers entre personnels administratifs ou formateurs d'OF voisins ou appartenant au même réseau] que ces écarts apparaissent :

« Un petit groupe de travail s'est monté entre plusieurs CFA et les responsables qualité se font des retours sur les audits. Ils notent des écarts dans les interprétations. Par exemple, une auditrice exigeait que tous les prestataires externes aient un numéro de déclaration d'activité (y compris des intervenants « professionnels ») au prétexte que c'était un élément de preuve de sa compétence, sous-entendu : si la personne est déclarée formatrice, elle est capable de former » (un CFA engagé pour sa double activité apprentissage et formation professionnelle)

Cette crainte de distorsion est également exprimée par un OPCO qui considère que « comme il y a plusieurs certificateurs et au sein de chacun il y a de nombreux auditeurs, on ne demande pas toujours la même preuve (ce qui diffère du Datadock) et donc il peut y avoir des différences entre les OF ».

La difficulté la plus marquée, mentionnée par les OF et les CFA, est la multiplicité des audits pour les différents sites d'une même entité. Ainsi pour un réseau consulaire structuré au 1^{er} janvier 2021 en une seule entité régionale avec 13 structures OF et CFA, le système d'audit de certification a été conçu et conduit à l'échelle régionale et se fera sur la base d'un échantillonnage de quatre sites retenus sur les 13 entités. Plus il y a d'audits, plus c'est chronophage pour la structure et plus c'est coûteux. Pour un autre OF, ce point a été évoqué très en amont et est intervenu dans la décision finale : « étant donné que l'OF est multi sites, cela induit un nombre de journées d'audit important. On pense que le fait d'avoir 3 structures différentes conduira en réalité à 3 démarches Qualiopi, avec un temps conséquent dédié aux audits ».

1.3. Les trajectoires conduisant au choix du certificateur / labellisateur

1.3.1. Aujourd'hui, le choix du certificateur s'inscrit principalement dans une logique de continuité de relations déjà établies

De nombreux facteurs contribuent au choix du certificateur (tarifs, notoriété, confiance, offre de service, etc.). Cependant, les OF et CFA rencontrés dans le cadre de cette enquête étant, pour la plus grande part, déjà engagés dans des démarches qualité, le modèle dominant observé est celui dans lequel existe préalablement à Qualiopi un lien fort entre l'OF ou le CFA et le certificateur. Ce lien fort peut être porté par une personne comme par l'organisation :

« Par expérience professionnelle antérieure, je travaillais déjà avec [OC] lorsque j'étais comptable, mon formateur (celui qui m'a mené sur la voie de la formation) également, je suis pleinement en confiance » (Un OF certifié Qualiopi)

« Les organismes de formation nous connaissent » (deux organismes certificateurs)

Il se peut parfois que les structures réexaminent l'opportunité du choix de ce certificateur (en particulier en regard des prix pratiqués) mais ils ne le remettent généralement pas en cause.

Les certificateurs confirment l'importance de ce lien. Ils ont eux-mêmes veillé à ce que ce lien soit maintenu avec leurs clients en les tenant informés de l'évolution de la certification Qualiopi et de son imbrication dans les certifications déjà obtenues. Les OF et CFA déjà engagés dans les démarches qualité ont ainsi bénéficié d'une information rapide et ciblée sur Qualiopi.

« Certains [certaines personnes au sein de l'OF] ont voulu faire des devis parce que l'OF était sollicité de partout mais on a préféré rester avec [OC] parce qu'on se connaissait. Même si c'est probablement un petit peu plus cher que d'autres » (Un OF engagé dans la préparation)

Cette posture, faisant appel à l'histoire de l'OF et du CFA, se retrouve parmi des OF ou des CFA relativement anciens, déjà engagés et convaincus par la qualité. Ce sont ceux qui, par ailleurs, ont une part de fonds publics et mutualisés représentant plus de la moitié des ressources de l'OF au titre de la formation et ayant des volumes d'heures stagiaires ou des effectifs se situant parmi les plus importants.

1.3.2. Quand les OF et CFA procèdent au choix du certificateur, le coût et la notoriété sont les deux clés principales qui opèrent, complétées le plus souvent par une importante relation de confiance

Les organismes pour qui le choix d'un certificateur est une nouveauté tiennent compte du coût et de la notoriété, mais l'instauration rapide d'une « relation de confiance » semble souvent décisive. Ce sont souvent des organismes de taille modeste, dont les procédures de choix sont peu formalisées. Parfois plusieurs devis sont demandés. La « relation de confiance » nouée au travers de premiers contacts joue beaucoup dans la décision de l'organisme. Celle-ci est basée le plus souvent sur la compréhension du système de fonctionnement de l'OF ou du CFA par le certificateur, sa qualité d'écoute et sa bienveillance.

Un OF engagé, formateur indépendant et n'ayant pas eu de recours préalable à un certificateur précise que les tarifs (3 devis ont été réalisés), l'échéancier de paiement proposé ainsi que le calendrier de disponibilité ont joué dans le choix du certificateur. La notoriété a également joué :

« Il est important que mes clients le connaissent (OF engagé)

« [...] ça parle aux gens, ils savent qui c'est » (OF engagé)

Des OF, interrogés aujourd'hui, n'ont pas opéré leur choix dans la précipitation. Ils ont pu croiser un certain nombre de critères et les certificateurs ont pris le temps de leur répondre :

« Je recherche une corrélation entre les retombées attendues de la certification [...] avoir un process qualité déterminé et valorisable auprès des clients et prospects...] et le type de certificateur choisi, avec un coût raisonnable de l'audit de certification. Je travaille déjà avec eux (dans le cadre du processus de certification Qualiopi), nous avons un très bon contact ». (OF engagé, formateur auditeur Qualiopi par ailleurs)

Les certificateurs ont bien repéré l'importance du prix parmi les critères de choix des OF. Si certains disent que les tarifs sont quasiment les mêmes pour tous à offre de service égale, a priori, ce n'est pas la lecture qu'en ont les OF :

« L'OC A était le moins cher. Deux fois moins que l'OC B par exemple ». (OF engagé dans la préparation)

« [L'OC] est beaucoup moins cher et moins procédurier que les autres » (OF engagé dans la préparation)

Les certificateurs mentionnent une forte sollicitation des sites internet pour obtenir des devis, et des négociations qui semblent fréquentes avec les OF :

« Beaucoup de demandes de devis en ligne : les OF font systématiquement des demandes auprès de plusieurs certificateurs et le choix se fait souvent en fonction du prix. Ceux qui étaient déjà certifiés restent en général chez celui-là » (un organisme certificateur)

« Dans les critères de choix, le facteur prix est le plus important. Ensuite, la renommée du certificateur, la proximité géographique et la réactivité face aux demandes de devis ou aux questions. Les OF consultent généralement 2 à 4 certificateurs » (un organisme certificateur)

« Certains demandent un devis à tous les certificateurs. Beaucoup regardent aussi les frais de déplacement des auditeurs. Et certains négocient les tarifs mais ce sont surtout des travailleurs indépendants pour qui la formation n'est pas l'activité principale » (un organisme certificateur).

Tous les tarifs sont négociables puisque le contenu de la prestation du certificateur n'est pas encadré (audit blanc, présentiel, distanciel, approfondissement sur les points de non-conformité, assistance, frais de déplacement, etc.)

1.3.3. Il se peut que l'OF ou le CFA n'ait pas eu à choisir le certificateur

En effet, celui-ci a pu être imposé par la tête du réseau auquel appartient l'OF ou le CFA. Par exemple, des organismes consulaires interrogés dans le cadre de cette enquête, que ce soit au titre de la formation professionnelle ou de l'apprentissage, ont témoigné d'un choix ne relevant pas de leur compétence mais de celle du niveau hiérarchique territorial supérieur. La plupart des OF et CFA interrogés qui entrent dans ce cas de figure, ne connaissent pas les raisons qui ont conduit au choix du certificateur, qu'il ait été choisi par appel d'offre ou en procédure de gré à gré.

« L'organisme certificateur est [OC]. C'est l'échelon régional qui a pris la décision, nous n'y avons pas participé » (OF engagé dans la préparation)

« On peut penser que le choix s'est porté sur le meilleur dossier, mais aussi sans doute sur le fait que c'est le même prestataire que celui qui gère [l'autre] certification, mais on n'a aucune certitude » (CFA en phase de préparation)

Les CFA interrogés sont plus dépendants d'un autre centre de décision que les OF pour le choix de l'organisme certificateur. Les organismes relevant de l'Education nationale n'ont quant à eux pas le choix, s'inscrivant d'office dans la labellisation Eduform, même si certains, déjà certifiés antérieurement, s'inscrivent également dans le renouvellement de leur certification. Globalement l'ensemble des réseaux nationaux des systèmes éducatifs (Education nationale, Ministère de l'Agriculture, Chambres consulaires, etc.) ne choisissent pas leur certificateur.

2. QUALIOPi, UN LEVIER POUR AMENER LES OFFREURS DE FORMATION VERS DE NOUVELLES PRATIQUES ?

En préalable, il convient de rappeler que l'enquête auprès des OF et des CFA a été réalisée entre juin et juillet 2020 soit 18 mois avant l'échéance de mise en conformité des OF et des CFA (deux mois après la décision de report du 1^{er} janvier 2021 au 1^{er} janvier 2022), et 12 mois après la publication des décrets (juin 2019). La population des OF et CFA enquêtés ne comportait, à cette date, que deux structures certifiées Qualiopi.

Par ailleurs, au moment de l'enquête, très peu de financeurs publics et mutualisés interrogés n'avaient, par anticipation, mis en œuvre dans leurs pratiques d'achat, une exigence logée dans Qualiopi qui ne soit pas déjà intégrée dans le Datadock (instrument de référence à date) ou n'avaient demandé un service pouvant s'appuyer sur la mise en œuvre d'un des critères qui n'aurait pas figuré dans le Datadock.

Ainsi, l'enquête se situe dans un espace-temps très en amont d'un nouveau fonctionnement induit par l'obligation liée à Qualiopi.

Cette partie est consacrée à **ce qui, par l'entremise de Qualiopi, se met en mouvement dans les pratiques professionnelles des offreurs de formation**. Il s'agit plus précisément de tester l'hypothèse selon laquelle l'implication dans la démarche de certification Qualiopi induirait des changements durables dans les pratiques des organisations⁸, changements qui contribueraient eux-mêmes à l'évolution qualitative globale du système de la formation et de l'apprentissage sur le territoire.

Les pratiques professionnelles des offreurs de formation sont ici considérées à deux niveaux :

- **d'une part, au niveau de l'intention placée dans Qualiopi** : cette intention prend des formes très différentes d'un OF/CFA à un autre, allant de la mobilisation de Qualiopi comme outil de transformation des organisations et pratiques internes avec une intégration de la qualité dans chacune des fonctions, à une simple mise en conformité administrative en regard de chacun des critères ;
- d'autre part, au niveau des modalités de travail (plus ou moins ancrées dans le collectif) et des moyens que les OF et CFA disposent et attribuent à la démarche de certification : ces modalités de travail et moyens observés vont d'un recrutement interne d'une personne à compétences avérées en qualité, à la prestation « *one shot* » d'un prestataire externe, voire quelques journées de la part de l'unique salarié dirigeant-formateur. Ces modalités de travail et moyens sont le plus souvent, dépendantes de l'intention placée dans Qualiopi.

L'analyse présentée ci-après est sous-tendue par l'hypothèse que ces intentions et ces moyens prendraient des formes différentes en fonction d'un certain nombre de caractéristiques internes aux organisations, comme par exemple, la nature de l'activité (secteur d'activités dominant lié à la formation et l'éducation ou pas, formation en activité principale ou secondaire) et son volume, la part des fonds publics et mutualisés dans les ressources de la structure, son antériorité dans la certification qualité et ses expériences en matière de normes, ou encore l'appartenance à un réseau.

L'analyse est proposée **en deux parties** :

- **une première qui traite des intentions**, énoncées par les OF et CFA et/ou perçues par les organismes certificateurs et labellisateurs. Cette partie permettra de mieux comprendre les raisons qui conduisent certains OF et CFA, après avoir pris la décision d'aller vers la certification, de rabattre Qualiopi à un simple exercice de mise en conformité point par point pour certains et pour d'autres, en faire un instrument levier de transformation des pratiques professionnelles, quelques-uns allant – de

⁸ L'estimation de la durabilité restant cependant ici au stade de la présomption pour les raisons énoncées en préalable.

fait – vers une 3^{ème} voie alternative d'un « entre deux » ;

- une **seconde qui traite des modalités de travail (collectives ou individuelles) mises en place dans le cadre de la préparation à l'accès à Qualiopi et des moyens placés** dans la démarche d'accès à la certification. Ces modalités et moyens, en lien avec les intentions portées dans Qualiopi, inscrivent *a priori* l'OF ou le CFA dans un parcours durable avec Qualiopi et fournissent des points d'ancrage pour de nouvelles pratiques.

Considérer le processus d'accès à la certification comme un instrument, levier des transformations des pratiques professionnelles, et y attribuer des moyens durables associés à des méthodes de travail embarquant l'ensemble des fonctions de l'organisme, apparaîtrait ici comme étant la configuration la plus favorable à une évolution des pratiques de l'organisation et à terme, du système de la formation professionnelle. L'enjeu pour les OF et les CFA est de parvenir, à hauteur de leurs moyens, à entrer dans cette dynamique. À défaut, ils seraient contraints de sortir du système promu à travers Qualiopi.

Les effets, vertueux ou pervers que pourrait avoir, à ce stade, Qualiopi sur les pratiques professionnelles des OF et des CFA ne sont présentés ici qu'à partir de la vision qu'ils en ont eux-mêmes, à un moment très en amont de l'échéance de mise en conformité et où le fonctionnement avec Qualiopi n'a pas encore été éprouvé. Les certificateurs et les labellisateurs qui les audient perçoivent, à travers les points de non-conformité, les zones à risques que peuvent avoir certains critères ou indicateurs et qui mettraient en danger tel ou tel aspect de la prescription.

2.1. L'intention placée dans la démarche d'accès à Qualiopi préfigure le degré d'intégration du RNQ et la durabilité des changements opérés

2.1.1. Accepter un système normatif comme point de départ

Dans sa forme intégrant des critères et des indicateurs devant répondre à un certain niveau d'exigence, Qualiopi s'apparente à une norme. Comme dans tout nouveau système de type normatif qui s'applique à une organisation, plusieurs comportements sont observables parmi la population visée par la mise en conformité.

Dans le cadre de Qualiopi, cette cible est très vaste, allant du formateur indépendant dispensant quelques heures de formation par an en lien avec l'expertise qu'il détient, à la véritable « entreprise de formation » disposant d'une offre de service, certifiante en grande majorité, accessible par apprentissage et par la formation continue, accueillant de nombreux stagiaires et apprentis, et disposant d'équipes de salariés permanents [formateurs d'une part, fonctions support d'autre part]. Entre ces deux extrêmes, la diversité est aussi vaste que les 90 000 organismes disposant à ce jour d'un numéro de déclaration d'activité dans le secteur de la formation professionnelle et de l'apprentissage sur l'ensemble du territoire. Cette diversité est très présente dans les OF et CFA interrogés.

Parmi les OF et CFA ayant accepté le système normatif, plusieurs types de comportement sont observés :

- **une posture de mise en conformité passive** : l'application de la norme est subie et risque de rabattre la préparation à l'acquisition de cette certification sur une opération « one shot » pour avoir le certificat et ne plus en assurer le suivi ensuite. Les raisons qui conduisent à cette posture sont multiples et sont développées au chapitre 2.1.2 ;
- **une posture de mise en conformité active** : la préparation à l'obtention de la certification est mobilisée par les dirigeants comme un levier pour agir de façon vertueuse sur les process internes. Cette mise en conformité active peut d'ailleurs être révélatrice de deux stratégies :
 - **intégrer d'emblée toutes les exigences** normatives contenues dans la RNQ pour aboutir à une mise en conformité dynamique c'est-à-dire en mouvement permanent, pour et au-delà de la date de l'audit de la certification (cf. chapitre 2.1.3). Cette stratégie peut être qualifiée d'ambitieuse ;

- **s'accommoder de quelques critères** le temps de la certification et voir ensuite comment ils seront mis à l'épreuve du principe de réalité et pourront, le cas échéant, être repris dans les mois suivants pour être réintégré dans la dynamique globale (cf. chapitre 2.1.4). Cette stratégie peut être qualifiée de sélective, la sélection consistant à reporter au-delà de la date de l'audit final l'intégration dans le système de l'indicateur [voire des indicateurs] plus complexe à faire vivre.

Dans ce contexte de grande diversité, l'enquête met en évidence pour les OF et les CFA interrogés, **deux grands types d'intention** portée par les OF et les CFA, confirmant ainsi l'hypothèse de la présence de deux conceptions dominantes de la qualité :

- **une intention « restrictive » mise dans Qualiopi**, qui se traduirait par une prise en compte du niveau d'exigence demandé, critère par critère, comme on conduirait une *check-list* en amont du décollage d'un avion. Cette intention inscrit davantage l'OF dans une logique de **mise en conformité passive**, valable a minima pour passer l'audit de certification dans de bonnes conditions ;
- **une intention « élargie » de la qualité**, de nature plus englobante, embarquant les différentes fonctions (support, de direction, pédagogiques) au sein de l'organisation, permettant **a priori** d'insuffler la qualité dans chaque process présent et de nourrir ainsi une **approche plus transversale et systémique**. Cette intention serait de nature plus intégrative, même si elle n'embarque pas dans les différentes instances et étapes de la préparation les usagers finaux que sont les stagiaires et les apprentis.

L'analyse conforte cette hypothèse initiale, en y apportant cependant des nuances incitant à proposer un troisième type d'intention, intermédiaire, en lien avec une approche de nature hybride, où le principe de réalité s'appliquerait, OF et CFA s'arrangeant de certains indicateurs / critères pour obtenir la certification et s'appuyant sur d'autres pour embarquer les équipes dans une logique d'amélioration qualitative des pratiques. La lecture critique des indicateurs et critères, par les OF et CFA ainsi que par les certificateurs et les labellisateurs, amène des éclairages sur ces zones où existe un risque de ne pas voir se mettre en mouvement tout de suite les pratiques professionnelles permettant d'atteindre tel ou tel objectif.

À propos de l'indicateur 8 un CFA mentionne par exemple que la plupart des apprentis seront des élèves [de l'établissement scolaire adossé à l'UFA actuelle] qui auront un parcours connu (bulletins, examens...) [c'est-à-dire pour lesquels il y a une preuve de leur niveau] et donc le positionnement se fera pour les apprentis venant de l'extérieur. Mais cette étape ne sera pas approfondie car les formations sont basées sur des référentiels qui à ce jour ne sont pas modulables. L'attention des équipes sera portée sur d'autres thématiques.

Pour ces OF et CFA qui empruntent cette troisième voie, il s'agit de s'inscrire davantage dans une démarche de type « on fait ce que l'on peut » (à hauteur par exemple des moyens disponibles), dans laquelle il est attendu des certificateurs et labellisateurs [durant la préparation et au moment de la certification] puis probablement des financeurs ensuite, une forme de bienveillance.

Ces trois voies ne sont pas figées. Sans pour autant l'avoir observé au cours de cette enquête, le recul n'étant pas suffisant, il semble tout à fait probable que des OF et CFA passent d'une intention à une autre au fur et à mesure que la phase de préparation avance, en particulier d'une intention hybride à une intention élargie.

2.1.2. Une intention « restrictive » mise dans la qualité en formation : vers une mise en conformité passive

Aucun des OF et des CFA interrogés, engagés dans le processus de préparation à Qualiopi, n'a évoqué d'emblée et a priori une vision totalement linéaire de la certification Qualiopi, rabattant, de fait, le sujet de la certification sur une simple liste de points à mettre en conformité. La tendance à porter une intention restrictive sur Qualiopi est davantage marquée dans la population des OF hésitants à se faire certifier. Plusieurs raisons semblent y contribuer parmi lesquelles prédominent :

Une « autre lecture » de la qualité en formation professionnelle

Il n'est pas rare d'entendre dire de la part des OF hésitants que la qualité n'est pas logée là où la loge le référentiel Qualiopi. En d'autres termes, de leur point de vue, il convient de distinguer deux composantes dans la qualité :

- l'une concernant ce qui « entoure » l'acte formatif et qui relèverait effectivement d'une logique de service dont ils retrouvent les process dans Qualiopi ;
- l'autre concernant l'acte formatif en lui-même, composante qu'ils ne retrouvent pas dans Qualiopi et dont ils disent qu'elle ne peut être considérée comme un process [et que, d'ailleurs, aucun process ne peut garantir une qualité de transmission du savoir]. Cette acception de la qualité se retrouve également de façon prégnante au sein des équipes de CFA. En d'autres termes, il s'agit des aspects purement pédagogiques de la formation.

Pour un formateur indépendant interrogé, la qualité est logée dans le contenu transmis aux stagiaires, c'est-à-dire dans l'expertise qu'il détient lui-même et dans la manière avec laquelle il transmet cette expertise. Il ne retrouve pas ces critères dans Qualiopi et ne se sent pas valorisé à travers cette certification. Il préfère opter pour renoncer à la certification, d'autant qu'il n'a pas mis en place des process administratifs très rigoureux. Pour ce type de formateur indépendant, le poids de l'administratif dans Qualiopi est trop imposant.

« Je suis bordélique au possible, j'ai des factures et des devis un peu partout dans mon bureau. Ça ne regarde que moi. Je fais des formations, mes clients en sont totalement satisfaits, ils me redemandent, ils parlent de moi à d'autres, c'est pour moi la preuve que ce que je fais est de qualité. Il n'y a pas besoin de savoir faire une facture pour être un bon formateur ». (Propos recueilli lors d'un focus group, tenu par un formateur indépendant ayant décidé de ne pas aller chercher la certification Qualiopi).

Il ne forme pas à des formations certifiantes et ses clients sont principalement des entreprises qui – selon lui – continueront à payer la prestation même si elle doit être 100% à leur charge, sans l'intervention d'un OPCO. L'évaluation du risque de se retrouver en dehors du marché de fonds publics et mutualisés n'est pas une question pour lui.

Cette perception de la qualité de la formation ne conduit pas pour autant à l'abandon systématique de l'idée d'aller chercher la certification Qualiopi. D'autres formateurs indépendants rencontrés au cours de l'enquête sont quant à eux, quasiment décidés à aller chercher cette certification.

« Je pense que je vais passer à Qualiopi car je ne vois pas comment faire sans. Mes clients ne comprendraient pas que leur formation ne soit plus financée. » (Un travailleur indépendant en communication intra et inter personnelle, gestion du stress, coaching)

Toutefois, la probabilité de renoncer à Qualiopi est plus marquée dans cette population que parmi les OF au volume d'activité conséquent ou encore les CFA dits « historiques ».

Ces points de vue, très ancrés dans une qualité plutôt logée dans l'acte formatif, entraînent avec eux une posture quelque peu décalée face à Qualiopi, en rabattant le plus souvent la préparation de la certification à une lecture très administrative, assimilable à une liste de questions pour lesquelles il suffirait de cocher des cases : conforme non conforme, au moment de l'audit, sans que la conformité vive au-delà de l'audit de certification.

Un CFA du réseau consulaire, déjà certifié par ailleurs, précise que les dimensions pédagogiques et éducatives seraient à prendre en compte pour apprécier la qualité de l'organisme. Il met en avant le fait qu'avec Qualiopi, la mise en place d'outillage est un aspect structurant pour les équipes [rubans pédagogiques, contenu indicatif des enseignements, etc. peuvent être intégrés], mais par ailleurs, d'une part les contenus formalisés une 1ère fois peuvent rester en l'état de nombreuses années [et avoir ainsi un effet négatif sur l'innovation pédagogique] et d'autre part, les pratiques pédagogiques peuvent être tout-à-fait contreproductives.

Ce point de vue est parfois exprimé [pour le moins, pour certains indicateurs] par une partie de la population des CFA, très sensible à la qualité globale de l'ensemble de l'établissement et qui ne retrouve pas suffisamment dans le référentiel Qualiopi cette complémentarité entre les dimensions « pédagogiques et éducatives » d'une part et les processus administratifs, d'autre part. La disparition des services d'inspection académiques de l'apprentissage, en retirant cet accompagnement pédagogique des formateurs de CFA, contribue à accentuer ce décalage dans les attentes⁹.

Ainsi, dans certains cas, existe un risque de voir les équipes pédagogiques distancées quelque peu par les équipes des fonctions support dans les OF et CFA, les premières ne se retrouvant pas [ou que très peu] dans les travaux portés davantage par les équipes des fonctions support.

Un modèle économique et technique qui ne permet pas de prendre le temps nécessaire

Accepter l'idée de se conformer à Qualiopi n'est pas suffisant en soi. Pour préparer l'OF ou le CFA, il faut également pouvoir disposer de temps, que certains disent ne pas être en mesure de dégager.

Pour les TPE et travailleurs indépendants, toute l'activité repose généralement sur une seule personne, exerçant la fonction de formateur à temps plein ou à temps partagé avec une autre activité de conseil ou de production

« Je n'ai pas envie de mettre de l'énergie dans une démarche aux résultats incertains quant à l'apport de clientèle. Le temps à investir est trop important et les contraintes trop nombreuses. » (formateur indépendant en management et intervenant en grande partie pour des GRETA ayant décidé de ne pas aller sur Qualiopi)

Pour ceux qui ont pris connaissance du référentiel dans le détail, ils y trouvent des éléments qui ne les concernent pas directement : par exemple, disposer de locaux conformes alors ce sont leurs clients qui les reçoivent au sein de l'entreprise, communiquer sur des résultats aux certifications alors que leur formation n'est pas certifiante, travailler sur les ruptures de parcours alors que les formations durent une journée, etc. Ils évoquent également des redondances avec le Datadock et ne comprennent pas pourquoi les mêmes preuves ou références sont demandées par deux canaux différents.

« On nous redemande la même chose en moins de 2 ans, pour peu de différences » (Un OF créé en 2018)

C'est ici le contenu de l'indicateur qui est questionné, en dehors des considérations techniques et des nuances que peut apporter le guide de lecture.

⁹ L'article 24 de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel abroge l'inspection de l'apprentissage et crée un nouveau dispositif de contrôle pédagogique. La fonction de conseil est ainsi remplacée par une fonction de contrôle.

« Ces indicateurs sont superflus. [...] Le niveau de détails et de garantie est trop exagéré et démesuré. Cela va enlever de la liberté, de l'autonomie et de la spontanéité. Cela va enlever de la spécificité à nos formations où l'on fait parfois intervenir des experts sur une demi-journée. Il faut récupérer plein de pièces, on va laisser tomber du coup. Le fait de verrouiller risque de faire perdre en spontanéité, en réactivité et en adaptabilité... ce qui est contradictoire avec la loi qui souhaite que l'on colle aux besoins des professionnels qui évoluent constamment. C'est un travail d'équilibriste que l'on nous demande. [...] Ce n'est pas parce qu'ils sont Qualiopi que les prestataires extérieurs sont de bons pédagogues. » (Un CFA privé associatif regroupant des entreprises d'un secteur d'activité, engagé dans la préparation, 70 apprentis par an, une dizaine de salariés permanents)

« Je suis formateur parce que j'aime bien former, mais pas parce que j'aime remplir des papiers administratifs » (Un OF créé en 2018 dans le secteur des espaces verts, un salarié)

L'investissement en temps apparaît comme démesuré au regard de leur organisation du travail :

« Il y a trop de choses qui sont demandées, et certaines qui étaient déjà dans le Datadock. Il y a tout un découpage de questionnement à l'organisme de formation qui doit répondre en donnant des preuves. Pour Datadock on avait passé un trimestre, pour découper ces questions, les comprendre et y répondre. Et c'était idiot, ça ne nous a rien apporté à nous, on avait déjà ces exigences. » (TPE, OF du secteur artistique ayant décidé de ne pas se conformer à Qualiopi)

Cette population – a priori très nombreuse¹⁰ dans l'écosystème des OF – va probablement reporter sa décision le plus tard possible ou pour le moins sur 2021. Le risque est important – au regard des comportements actuels – que seule une faible part d'entre eux fasse le choix de se tourner vers Qualiopi.

D'une façon générale sont concernés par cette problématique les OF à très faible volume d'activité, positionnés davantage sur le marché direct avec les entreprises [le plus souvent de moins de 50 salariés] et pour lesquelles les OPCO avaient pour habitude de les accompagner par une prise en charge financière au niveau des plans de développement des compétences. Et ce, même si la formation se situait à la frontière avec le conseil.

Au final, le risque pour un OF de sortir du système de formation attendu à travers la mise en application de Qualiopi apparaît plus important si l'OF rabat sa démarche sur une mise en conformité passive. Toute la difficulté réside dans le fait que ce risque n'est parfois pas maîtrisé par l'OF lui-même : il peut s'agir d'un itinéraire subi, eu égard à son modèle économique et technique.

Un positionnement qui n'est - a priori - pas irréversible

Être aujourd'hui dans une dynamique de mise en conformité passive n'implique pas pour autant que ce positionnement restera figé. A la date de l'enquête, aucun élément tangible ne permet d'infirmer ou de confirmer cela, mais la présence d'OF et de CFA s'inscrivant dans un entre-deux (se reporter au chapitre 2.1.4) laisse penser que cette évolution est possible. Cela pourrait plaider en faveur de l'acceptation par les décideurs d'une mise en conformité progressive ou pour un accompagnement ciblé sur les indicateurs les plus sensibles pour l'OF et sur lesquels il s'est inscrit en mise en conformité passive.

2.1.3. Une intention « élargie » : vers une approche systémique de la qualité en formation, facilitatrice d'une mise en conformité active

Pour d'autres OF, installés aujourd'hui principalement dans un marché porté majoritairement par les fonds publics et mutualisés, la qualité s'inscrit dans une perspective différente : l'obtention de la certification Qualiopi s'avère être indispensable pour garantir une grande partie de leurs ressources et donc l'équilibre économique de la structure.

¹⁰ Selon la FFP, plus de 66 000 formateurs (personne physique ou morale) étaient déclarés en préfecture en 2016. Le marché est concentré autour d'un petit nombre d'acteurs : 3000 entreprises enregistrent à elles seules 70 % du chiffre d'affaires global. Les organismes privés constituent 97 % des OF. Selon le DARES (2012), près d'un quart des OF seraient des formateurs individuels, qui représentent 3 % du chiffre d'affaires total du marché.

Les CFA s'inscrivent dans cette catégorie du fait que la totalité de leur activité d'apprentissage est dépendante de ces fonds. Les OF les plus concernés sont, quant à eux, sur des volumes d'activité importants [compris dans les 3e et 4e quartiles de la population de référence de l'enquête], avec plus de cinq salariés et une équipe pédagogique (avec salariés et/ou formateurs externes).

La préparation à l'obtention de la certification qualité est ici conçue davantage comme un moyen de distiller des exigences qualitatives dans toutes les composantes de l'organisation, et d'y associer le plus possible de salariés dont les formateurs. Les formateurs vacataires sont plus difficilement associables dans la mesure où leur temps de travail serait à rémunérer en sus.

Pour un OF du secteur de la mode, réalisant plus de 100 000 heures stagiaires par an par les dispositifs de l'alternance, Qualiopi est un outil, perçu comme une opportunité pour structurer les processus afin de « se garantir d'une certaine qualité ». Cette ambition rassemble plusieurs objectifs sous-jacents dont celui, en interne, d'améliorer les procédures, dans un souci de gain de temps : « [La certification] ça nous oblige à travailler avec des procédures. Et qui dit procédure, dit gain de temps ». Cet OF n'a pas encore engagé pratiquement sa préparation.

C'est au sein des CFA interrogés dans le cadre de cette enquête que cette approche systémique est la plus présente. Comme évoqué précédemment, les équipes des CFA logent la qualité à la fois dans les process administratifs et dans les process pédagogiques – éducatifs. À la différence des travailleurs indépendants et des TPE de formation d'adultes ou de conseil, ils disposent le plus souvent de moyens et de modèles organisationnels qui leur permettent de développer une préparation davantage « systémique » embarquant le plus possible de salariés (ce point sera abordé dans le chapitre 2.2 relatif aux modalités de travail et moyens). Parfois ils ont pu être aidés par les Conseils régionaux [jusqu'au 31 décembre 2019] qui leur a assuré un financement pour un accompagnement spécifique par un tiers extérieur : « nous avons une ligne budgétaire de 435 000 € avec des droits de tirage de 5 000€ à 15 000€ selon les CFA. Le paiement se faisait sur présentation d'une facture de prestation d'un tiers » (Conseil Régional, une des régions les plus importantes en termes d'effectifs de CFA et apprentis).

Dans cette population – ainsi que dans celle des OF à volume d'activité figurant parmi les plus importants – la qualité [et par conséquent Qualiopi], a les moyens d'être davantage pensée comme un levier de transformation des pratiques et des organisations. Cela se caractérise par la mise en place d'outils et de méthodes permettant de diffuser la qualité auprès de chaque salarié [ou pour le moins, au sein de chacune des équipes (direction, administrative et gestionnaire, pédagogique et éducative)] comme évoqué au chapitre 2.2.

Dans cette perspective, tous les OF et CFA qui étaient déjà engagés dans une démarche qualité, s'appuyant sur une approche collective et en partie intégrative, disposent de fait d'un avantage : ils font d'ailleurs aujourd'hui partie des OF et des CFA les premiers « qualiopés ».

« Ceux qui étaient déjà dans des démarches qualité se rendent compte que ça les aide à travailler en interne sur l'évolution de leur métier : c'est une opportunité et ça leur a beaucoup apporté donc ils souhaitent continuer » (un organisme certificateur)

2.1.4. Entre les deux : une intention hybride où domine le principe de réalité

Dans la vraie vie des OF et des CFA, le principe de réalité l'emporte bien souvent sur la « théorie » et l'a priori. Les CFA expliquent bien l'existence de ce principe en rappelant que, par exemple, les jeunes amènent avec eux toutes sortes de situations à problème(s) et que les protocoles d'action ne sont pas toujours écrits pour y faire face ou encore que, le process a beau être écrit, ce n'est pas pour ça que tout se déroule comme initialement prévu.

La difficulté réside dans le fait que le référentiel constitue un tout qu'il s'agit d'accepter ou de refuser en bloc. La décision de s'y conformer ne s'accommode pas des nuances. Or, pour certains indicateurs, la mise en conformité

pourrait « être l'occasion de ... », alors que pour d'autres, il s'avère « être impossible de ... ». Toutes ces nuances se retrouvent dans la lecture critique que font les OF et les CFA des critères et des indicateurs contenus dans Qualiopi.

Cette lecture produit d'ailleurs des renseignements intéressants sur la robustesse de certains indicateurs face à la réalité quotidienne, et dont il conviendra de suivre avec attention le comportement dans 18 mois lors des audits intermédiaires, voire dans quatre années, à l'occasion des procédures de renouvellement. Ces éléments dessinent des zones à risques de non-conformité, car le plus souvent, aujourd'hui, les OF ou les CFA s'en accommodent pour les audits et rien ne garantit qu'ils parviendront à les faire vivre au-delà.

Des difficultés relevées par les CFA :

« À quoi sert véritablement ce positionnement, alors que les formations sont basées sur des référentiels ? » (CFA engagé dans la préparation, à propos des indicateurs 4 et 8)

« Une présentation des conditions de vente à un jeune de 16 ans ? Les 16-18 sont en parcours d'orientation ... ça n'a pas de sens... Il y a en plus les familles auprès de qui il faut conduire également une information. » (CFA engagé dans la préparation, à propos du critère 1)

« On reçoit des jeunes de 15 ans... Que vont-ils comprendre à des conditions de vente ? On doit aussi afficher un prix qui en fait, n'est pas redevable par les jeunes et leur famille. Ils se demandent tous s'ils doivent payer. » (CFA engagé dans la préparation, à propos du critère 1)

« Ce critère n'est pas le reflet de la réalité de la pédagogie, de même que la note finale obtenue n'est pas un outil commercial pour se vendre en entreprise. » (CFA engagé dans la préparation, à propos du critère 1)

« L'analyse en amont est peu faite à ce jour, car les contrats sont souvent gérés dans l'urgence et le jeune vient déjà avec une entreprise... » (CFA engagé dans la préparation, à propos du critère 4)

« C'est difficilement réalisable quand 80% des contrats viennent des entreprises directement sans analyse des besoins. » (CFA du réseau consulaire Chambre des Métiers et de l'Artisanat, engagé dans la préparation, à propos du critère 4)

« Il existe une présomption de compétences du corps professoral, mais est-ce pour autant suffisant ? D'ailleurs, les CV des formateurs seront difficiles à produire...et plus globalement pour tous les CFA de l'Éducation Nationale, et notamment pour certains vacataires qui n'ont que quelques heures. » (CFA du réseau de l'Éducation nationale engagé dans la préparation, à propos du critère 4)

Les OF en relèvent d'autres :

« Je pensais que la prévention des ruptures ne me concernait pas car les formations que je propose sont de courte durée (2-3 jours). » (OF engagé dans le processus, formateur indépendant à propos de l'indicateur 12)

« Or sur ces critères-là, je ne me sens pas forcément concernée : je pense notamment au critère 1. J'interviens toujours en réponse à un besoin. Je n'ai pas de catalogue ni d'offre préétablie. Idem pour les modalités d'accueil des personnes handicapées. Je n'ai pas de locaux en propre, les formations ont toujours lieu chez mes clients. » (Formateur indépendant hésitant face à Qualiopi)

« Ce critère n'est pas adapté, il ne permet pas de juger de la qualité des formateurs. » (OF hésitant, à propos du critère 5)

« J'ai obtenu 5 certifications en 2 ans quand j'ai fait ma reconversion. Et on me demande de continuer à me former. On ne peut pas être partout. Quand est-ce que l'on travaille ? » (OF hésitant, à propos du critère 5)

« C'est à double tranchant car une grande partie de ma formation se fait de manière informelle. » (OF hésitant)

Pour chacun des critères il existe autant de nuances qu'il y a de situations rencontrées. De plus, un critère peut constituer une zone à risque pour un OF ou un CFA et pas pour un autre qui *a priori* aurait les mêmes caractéristiques. En fonction des moyens dont disposent l'OF ou le CFA et des modalités de travail mises en place pour accéder à la certification (développés au chapitre 2.2), certains critères seront conformes au moment de l'audit, sans garantie pour autant qu'ils vivent au-delà.

Les remarques les plus saillantes sont présentées dans l'encart n°2.

► SENSIBILITÉ DES CRITÈRES AU RISQUE DE MISE EN CONFORMITÉ PASSIVE

CRITÈRE	RISQUE D'ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME « DÉCALÉ PAR RAPPORT À LA RÉALITÉ »		RISQUE D'ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME NON PERTINENT VOIRE CONTREPRODUCTIF	
	OF	CFA	OF	CFA
1. CONDITIONS D'INFORMATION DU PUBLIC SUR LES PRESTATIONS, LES DÉLAIS ET LES RÉSULTATS	Pour certains, volet Handicap [difficultés ++] Indicateurs 2 et 3 : taux de rupture, taux de réussite, etc.		OF travaillant exclusivement sur une réponse à un besoin (hors catalogue)	Indicateurs 1 : Conditions générales de ventes, tarifs, etc.
2. IDENTIFICATION DES OBJECTIFS DES PRESTATIONS ET ADAPTATION AUX PUBLICS LORS DE LA CONCEPTION	Indicateur 8 : cas des formations de courte durée (moins de 3 jours)	Indicateur 4 : quand l'apprenti arrive au CFA avec son contrat signé		Indicateur 8 : compatibilité entre positionnement et durées normées par un référentiel
	Indicateur 7 : difficulté de compréhension			
3. ADAPTATION AUX PUBLICS BÉNÉFICIAIRES, MODALITÉS D'ACCUEIL, D'ACCOMPAGNEMENT, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	Indicateur 11 : évaluation de l'atteinte des objectifs		Indicateur 12 : prévention des ruptures dans le cas des formations de courte durée	
4. ADEQUATION DES MOYENS PÉDAGOGIQUES, TECHNIQUES ET D'ENCADREMENT		Indicateur 20 : si mobilité internationale absente des pratiques CFA « hors les murs » : n'ont pas la main sur les moyens		
5. QUALIFICATION ET DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES DES PERSONNELS		Évaluation des compétences des intervenants externes experts	Pour les OF de petite taille	
6. INSCRIPTION ET INVESTISSEMENT DANS SON ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL	Indicateur 24 pour OF non spécialisés Indicateur 27 : temps pour vérifier conformité des sous-traitants			
	Indicateurs 23, 24 et 25 : formalisation et exploitation de la veille			
7. RECUEIL ET PRISE EN COMPTE DES APPRÉCIATIONS ET RECLAMATIONS	Indicateur 30 : faible taux de retour des enquêtes	Indicateur 30 : à l'égard des équipes pédagogiques		

Cette analyse de l'intention portée par les OF et les CFA dans la démarche et *in fine* dans Qualiopi, permet de mettre en évidence des ensembles types d'OF et de CFA qui ont tendance à :

- d'une part, à se positionner plutôt vers une lecture de type linéaire critère par critère, dans une forme de logique administrative et de mise en conformité passive ; et
- d'autre part à se positionner davantage dans une approche plus systémique, faisant de Qualiopi un outil potentiellement mobilisable en tant qu'outil de transformation des pratiques professionnelles.
- Entre les deux, se situent tout un ensemble d'OF et de CFA, qui – en fonction de leur conviction, de leurs moyens et des principes de réalité – s'accommodent de certains critères pour passer l'étape de l'audit et s'appuient sur d'autres pour lancer des dynamiques de transformation (cf. tableau 3).

► **TABLEAU 3 : PROFIL TYPE DES OF ET CFA AU REGARD DES INTENTIONS PORTEES DANS QUALIOPi**

CARACTÉRISTIQUES	INTENTION ÉLARGIE		INTENTION RESTRICTIVE
	Approche systémique	Hybride	Approche linéaire
	Mise en conformité active		Mise en conformité passive
PLACE DE LA FORMATION	Activité principale	Principale ou secondaire	Activité secondaire
SECTEUR D'ACTIVITÉ	Formation / éducation	Formation	Conseil ou autres
TAILLE DE L'OF (RH)	Nombre suffisant de salariés pour avoir des équipes distinctes (Direction, support, péda)	Tous modèles	Travailleur indépendant ou PME-TPE
VOLUME D'ACTIVITÉ	Parmi les plus importants	Toutes tailles	Quelques heures à quelques jours dans l'année
PART DES FONDS PUBLICS ET MUTUALISÉS	Supérieure à 50% Un animateur coordinateur en charge de la qualité (recrutement antérieur ou à l'occasion de Q)	Entre 10 et 50%	Compris entre 0 et 10%
PROPENSION A SE FAIRE ACCOMPAGNER DANS LA PRÉPARATION	Forte, à l'interne comme à l'externe	Une petite équipe ou la responsabilité portée par un salarié	Dirigeant formateur investisseur
CHOIX DU CERTIFICATEUR	Historique	Raisonné par la confiance	Raisonné par le coût

2.2. Les modalités de travail et les moyens placés dans la préparation inscrivent l'OF ou le CFA dans une trajectoire qualitative plus ou moins durable

Comme en écho à ces intentions, les moyens consacrés à la préparation de la certification et les modalités opérationnelles déployées, constituent autant d'indices et de présomptions sur la manière dont les OF et CFA feront vivre Qualiopi au-delà de la simple obtention de la certification.

Les OF engagés dans l'accès à Qualiopi interrogés dans le cadre de cette enquête, par comparaison avec la population des OF hésitants sont plus fréquemment porteurs de modalités organisationnelles permettant d'embarquer le plus grand nombre de salariés et mobilisant d'importants moyens humains. Dans cet esprit, les équipes de CFA sont très largement mobilisées autour de la préparation à la certification, associant davantage que pour les OF, les équipes pédagogiques.

Cette large mobilisation a un coût : plus la modalité de préparation est transversale aux différentes entités de la structure (direction, administration et gestion, pédagogie, etc.), plus les personnes sont sollicitées en nombre et plus le nombre d'heures de travail en réunion s'accroît, et par voie de conséquence, la charge financière pour l'OF ou le CFA, aussi. Ces pratiques à caractère participatif sont coûteuses, non seulement en temps de travail effectif pour gagner en niveau qualitatif mais également, en temps de coordination et d'animation. Quelques OF et CFA ont d'ailleurs mentionné l'opportunité de la période de confinement du printemps 2020 pour consacrer du temps à la préparation de Qualiopi.

Comme pour les intentions abordées dans le chapitre précédent, l'enquête a mis en évidence une grande diversité d'investissements tant en termes de modalités de travail qu'en termes de moyens :

- **les modalités de travail** : vont d'un travail organisé par petits groupes et coordonné par une personne en charge de la qualité pour la structure, à un travail en solitaire du seul dirigeant formateur de la structure ;
- **la mobilisation de moyens** : de quelques heures consacrées au sujet par le dirigeant formateur, au recrutement d'un équivalent temps plein sur un profil de qualicien animateur transversal, tout un éventail de dispositions sont prises par les OF et les CFA.

D'emblée, aucune manière d'agir n'exclut l'inscription dans la durée, c'est-à-dire dans une configuration qui permet la pérennité. À travers les arguments des OF et des CFA et de leurs pratiques perçues par les certificateurs et labellisateurs, il est cependant possible de repérer les organisations à risques, qui rendraient plus compliquées les évolutions attendues des pratiques professionnelles et leur inscription dans la durée. L'enjeu pour les OF et CFA est de réussir à s'inscrire d'emblée dans une démarche vertueuse.

2.2.1. Travail en collectif ou travail individuel : question d'abord de moyens...

Les modalités de travail envisagées pour la préparation à la certification Qualiopi sont très hétérogènes mais reposent sur deux grandes tendances : des travaux collectifs d'une part, des travaux en solitaire d'autre part.

Le travail collectif est le plus souvent présenté comme coordonné par une personne en charge du sujet au sein de la structure ou du réseau. Ce travail s'organise autour de petites équipes, groupes de travail locaux ou équipes inter sites ou inter OF/CFA d'un même réseau. Il a le plus souvent démarré par une lecture collective du référentiel et de son guide. Il est davantage porteur d'une vision de mise en conformité active, d'intention large et d'approche systémique de la qualité, ces différentes dimensions se faisant très largement écho les unes aux autres.

Des établissements publics locaux (EPL) d'enseignement agricole d'une région ont fait le choix de se préparer ensemble à la certification Qualiopi. Le réseau régional a fait appel à un prestataire pour être accompagné dans la démarche. Des groupes de travail transverses aux établissements ont été créés sur des thématiques aussi variées que l'ingénierie, les ressources humaines, la réclamation client, le positionnement, le plan de promotion, le handicap et la VAE. Les équipes de direction des EPL ont souhaité mobiliser tous les personnels, y compris les équipes pédagogiques.

Pour ce type d'organisation, il est commun de retrouver les OF et CFA étant déjà certifiés pour leur activité de formation professionnelle.

« Quand j'ai eu connaissance du nouveau référentiel, j'ai organisé une réunion avec eux, pour avoir une lecture commune du référentiel. Ça nous a permis d'en prendre connaissance ensemble, indicateur par indicateur. J'avais pris un outil de gestion pour animer ma réunion, et en face de chaque indicateur je savais déjà quel processus on avait déjà et ce qu'il nous manquait. À l'issue de la réunion, on voyait déjà que sur tel ou tel point on était un peu léger, ou on ne répondait pas entièrement à l'indicateur. Et on s'est réparti le travail. Ça a été une lecture commune puis ces coordinateurs ont refait des sous-groupes avec des formateurs. Et j'ai eu une journée avec toutes les assistantes administratives : parce que la qualité suppose un suivi administratif. » (OF en cours de préparation, déjà certifié sur d'autres certifications formation, ayant de gros volumes d'heures stagiaires et une part des fonds publics et mutualisés de plus de 50% des ressources)

« Sept groupes de travail ont été constitués à l'échelle régionale. Chaque groupe de travail - départemental - s'est vu confier l'analyse d'un critère en particulier. Y participent les personnels administratifs et certains formateurs. » (OF engagé dans la préparation appartenant à un réseau consulaire)

« La qualité est l'affaire de toutes les personnes qui interviennent de près ou de loin dans le processus » (OF engagé dans la préparation)

À l'opposé de ce type d'organisation, et le plus souvent en lien avec le peu de moyens disponibles, le seul dirigeant formateur d'une TPE intervenant également dans le conseil ou dans la fabrication d'un produit, fait le travail de préparation en solitaire. Cette modalité peut également être le fait d'OF plus importants, en lien avec le profil du dirigeant, lui-même issu d'un parcours de qualificateur et qui souhaite prendre en charge la totalité de la préparation des audits. Le recul n'est pas encore suffisant pour comprendre quelle modalité de travail serait plus favorable à une durabilité de la certification. Les deux OF enquêtés et qui avaient été certifiés Qualiopi appartenait à ces deux types d'organisation.

Il apparaît que des modalités de travail collectif, parce qu'elles sont plus favorables à une mobilisation des équipes autour du sujet de la qualité, sont plus dynamisantes, la vision partagée étant davantage porteuse d'une responsabilité collective. La limite de leur développement est cependant celle des moyens financiers de la structure OF ou CFA.

En revanche, aucun des OF ou CFA n'a fait état d'un investissement particulier de la gouvernance (conseil d'administration, conseil de perfectionnement, le cas échéant) dans la préparation à Qualiopi.

Un réseau régional de CFA départementaux a développé une approche systémique traduisant une intention élargie et visant une mise en conformité active.

La mise en conformité du CFA est pilotée à l'échelle régionale (futur CFA régional issu de la fusion des 12 CFA départementaux au 1^{er} janvier 2021). Pour autant, la responsabilité et l'opérationnalité de l'acquisition de cette nouvelle certification reposent sur les 12 référents qualité nommés dans chacun des CFA départementaux, afin que chacun d'entre eux puisse s'emparer du sujet en tant que futurs sites du CFA régional.

Ces 12 référents qualité ont soit des expériences en lien avec la qualité (au sens large), soit une expérience « métier » (formation professionnelle, apprentissage, pédagogie), permettant ainsi de mixer des profils hétérogènes mais complémentaires. Les référents sont issus du personnel des CFA (directeurs pédagogiques, enseignants, responsable qualité, ...), sauf pour deux CFA qui ont souhaité recruter en externe. Tous occupent une autre fonction en même temps, et dédient entre 50 et 70% de leur temps sur Qualiopi (durant cette phase de mise en conformité).

Les équipes du niveau régional et des CFA ont commencé à travailler sur la certification en octobre 2019, en réalisant, dans chaque CFA départemental, un état des lieux initial permettant d'identifier le degré de maturité au regard des exigences Qualiopi. Une restitution à l'échelle de chaque département a été organisée mi-décembre, puis partagée au niveau régional entre les 12 établissements. Cette étape a permis d'établir courant janvier/février 2020 un plan d'actions de mise en conformité et réparti selon deux niveaux :

- *l'un, régional, pour les indicateurs des critères 1 et 7, afin de mutualiser et d'harmoniser les documents et pratiques (avec notamment deux groupes de travail dédiés d'une part à la communication, et d'autre part, à l'amélioration continue (prise en compte des évaluations et des satisfactions, etc.) ;*
- *l'autre, départemental, pour les indicateurs des autres critères.*

En parallèle, des plans de formations ont été définis, des référents qualité ont été nommés dans chaque CFA départemental sur des thématiques en particulier, et ayant la responsabilité de la mise en conformité Qualiopi. Des groupes de travail thématiques animent le réseau, tant à l'échelle régionale que nationale.

La comitologie se compose d'un comité technique des référents qualité tous les mois et d'un comité de pilotage régional tous les quinze jours. Des groupes de travail se tiennent régulièrement, selon les thématiques. Le réseau régional et le réseau national fonctionnent sur la base d'échanges permanents (échanges de pratiques, de documents, appui technique...). En complémentarité, des formations ont été ou vont être mises en place.

2.2.2. Investissement dans la qualité : l'importance des ressources humaines

L'investissement humain dans la procédure d'accès à la certification Qualiopi reflète à la fois la stratégie globale de l'OF et du CFA pour sa propre activité (avoir une perspective de développement formalisée ou pas) et son rapport à la qualité dans une approche restrictive, pragmatique ou élargie.

L'analyse des pratiques énoncées par les OF et les CFA interrogés dans le cadre de cette enquête permet de relever deux grandes tendances quant à la mobilisation des ressources humaines : l'une vise à renforcer à l'interne les compétences individuelles et collectives dans la qualité de service ; l'autre vise à faire appel à des intervenants extérieurs pour assurer la mise en conformité, sans qu'à ce stade soit établie une réelle projection quant au suivi de la qualité de service certifiée à un instant donné pour l'OF ou le CFA.

Renforcement interne des compétences individuelles et collectives

Ce renforcement passe par des investissements majeurs s'inscrivant dans une logique de durabilité : recrutement de personnes qualifiées - il s'agit le plus souvent d'un équivalent temps plein -, suivi de formations en vue de faire évoluer les compétences de salariés déjà recrutés, etc. Plusieurs pratiques différentes sont repérées parmi les OF et les CFA enquêtés :

- Déjà présentes dans l'OF ou le CFA, les personnes référentes qualité recrutées antérieurement à 2019, porteuses de connaissances acquises par formation ou par expérience, inscrivent Qualiopi dans le prolongement de leur action antérieure, sans rupture marquée. Dans le cadre des CFA déjà certifiés pour les activités de formation professionnelle, il s'agit non seulement de réorienter vers Qualiopi mais également d'élargir le champ d'activité. Mais d'une façon générale, l'activité de ces personnes restera de même nature qu'avant Qualiopi.

Cette pratique est mise en œuvre par des OF et des CFA déjà certifiés pour leur activité de formation. Ce sont des structures ayant un volume d'activité se situant parmi les plus importants et dont la part des ressources issues des fonds publics et mutualisés se situe aux alentours de 50% de l'ensemble des ressources.

- De nouvelles personnes référentes qualité ont été recrutées à partir de 2019 ou sont en cours de recrutement (quelques OF et CFA en sont encore au stade du projet de recrutement) pour la préparation, la mise en place et le suivi de la certification Qualiopi.

Dans un OF disposant d'un bon niveau d'activité et de fonds publics mutualisés à hauteur de plus de 50% des ressources, la préparation est assurée par un responsable qualité (sur l'aspect « amélioration continue ») et le service ressources humaines, soit au total 5 personnes, pour un total estimé à 40 jours pleins en 2020. Ces ressources internes, estimées suffisantes, justifient le non-recours à un accompagnement extérieur (exception faite de la formation dispensée par une des structures du réseau). Cet investissement n'a pas d'impact sur le volume des formations dispensées et du travail d'ingénierie pédagogique conduit.

Cette pratique est repérée parmi les OF et les CFA qui placent un enjeu particulier dans la qualité, que ce soit en tant que levier pour conduire des transformations internes ou que ce soit a priori dans un souci premier de mise en conformité. Dans cette catégorie, se retrouvent indifféremment des gros OF et CFA qui n'auraient pas procédé à ce recrutement avant 2019 ou qui souhaitent renforcer l'équipe existante (gros volume d'activité, part des ressources issues des fonds publics et mutualisés supérieure à 50%) et des OF plus modestes qui placent – à ce jour – la qualité comme un enjeu possible pour l'avenir.

À noter, un point de vigilance pour ces recrutements : pour quelques OF et CFA, la personne recrutée sera celle qui aura en charge de capitaliser toutes les preuves des niveaux d'exigence atteints. À travers cette conception des « responsables qualité », existe un fort risque de rabattre Qualiopi à la tenue de la liste à la Prévert. Cette situation n'a été évoquée qu'une seule fois et par un OF qui n'a pas encore entamé sa préparation, et qui n'a pas choisi son certificateur.

Pour un OF à volume d'activité plutôt restreint, le niveau d'investissement est considéré comme « conséquent » : trois mois à temps plein pour une personne, sans appui extérieur (en dehors de la formation suivie), ce qu'il ne faut « pas considérer comme un coût mais comme une démarche d'amélioration du fonctionnement et de l'offre de services ». Cet investissement a pu avoir des conséquences sur le volume de formation dispensé (« on aurait pu faire un peu plus »), mais pas sur l'ingénierie de formation, qui constitue un travail permanent.

Une pratique consiste à proposer à des personnes salariées de la structure d'opérer un glissement partiel ou total de leur activité vers une mission de suivi de la qualité. Généralement ces personnes se voient proposées des formations « Qualiopi » ou des formations au développement de la qualité. Elles sont le plus souvent responsables administratifs, responsables pédagogiques ou responsables opérationnelles au sein de l'OF ou du CFA. Cette pratique se repère dans tous les types d'OF et de CFA.

Pour un OF déjà certifié hors Qualiopi, dans le cadre de la mise en œuvre, il a été décidé d'envoyer deux personnes en formation (le responsable administratif de formation et le responsable alternance formation). À l'issue de cette formation, une réunion d'équipe a permis de construire la démarche et de partager les critères à l'ensemble des membres de l'équipe.

Appel à des ressources externes, de manière ponctuelle et ciblée sur la préparation à Qualiopi

L'appel à des ressources externes (cabinets conseil) est une pratique repérée pour le moment dans quelques rares OF, probablement parce que les OF et CFA interrogés à cette époque de la préparation étaient des structures aguerries à la certification et à la qualité. Quand elle est mobilisée, la ressource externe vise à accompagner le dirigeant et/ou animer des travaux collectifs, en amont des audits de certification.

Deux modalités sont identifiées :

- Une ressource choisie par l'OF ou le CFA, qui peut être un consultant d'un cabinet tiers, voire un conseil informel de la part des certificateurs ou d'auditeurs « amis »

En ce qui concerne les OF interrogés, engagés dans la démarche de certification, le recours à un prestataire externe reste exceptionnel : un seul cas a été recensé sur 15 enquêtés. Il s'agit d'un formateur indépendant pour qui l'activité de formation représente 50% de l'activité totale de la micro-entreprise. Son projet de développement est de faire inscrire ses formations au répertoire spécifique afin de multiplier les sources de financement et consolider son activité. Il s'inscrit donc dans une certaine durabilité.

« Pour moi, c'est la même logique que pour le Datadock. Il était important d'avoir un regard extérieur sur ce que j'avais mis en place. J'ai commencé toute seule et puis l'organisme accompagnateur a rebalayé avec moi, critère par critère, les manques ou les ajouts à faire. » (OF engagé dans la préparation, formateur indépendant)

Il faut noter également le fait que certains OF et CFA ayant des relations de confiance et des habitudes de travail avec des organismes certificateurs et labellisateurs ont pu bénéficier de l'appui informel et invisible de ces derniers.

« Le référentiel m'a été envoyé par [OC]. Je l'ai regardé, on en a discuté puis ils m'ont précisé quels indicateurs me concernaient dans le cadre de la procédure simplifiée et les points à vérifier. Tout ça était bien fait. » (OF à 2 salariés, ayant obtenu la certification Qualiopi au moment de l'enquête et ayant géré la préparation à l'interne.)

- Une ressource imposée par le réseau d'appartenance. Il s'agit d'une mise à disposition par la tête du réseau, qui a procédé par appel d'offre pour offrir un service à l'ensemble des structures du réseau. À ce stade, les intentions portées par les têtes de réseau ne sont pas connues.

Les CFA s'inscrivent davantage dans cette dynamique de recours à un prestataire externe : sept sur 11 ont fait le choix d'être accompagnés pour tout ou partie de la démarche par un tiers spécialisé en démarche Qualité, et en appui d'une équipe interne. Ces CFA sont le plus souvent membres d'un réseau territorial ou sectoriel (de façon plus marquée que les OF) dont certains ont sélectionné un Cabinet conseil pour l'ensemble du réseau.

Exemple d'un CFA ayant recours à un prestataire extérieur :

CFA d'un grand groupe du transport et de la logistique, l'organisme est certifié pour son activité de formation professionnelle. Il dispose de ressources internes en la personne d'un responsable qualité et d'un directeur bien investi dans le sujet. Le seul besoin repéré a été sur les éléments liés à la traçabilité du process pédagogique, considéré comme étant le plus difficile. Un consultant sera sélectionné pour apporter un accompagnement sur ce segment du RNQ.

Ces CFA développent un volume d'activité plus important que les OF et pour la plupart, s'inscrivent davantage dans une démarche de type intégrative au sein de l'établissement, qui consiste à faire participer le plus possible l'ensemble des équipes. Même si ces structures ont pour la plupart une certification qualité pour leur activité de formation professionnelle, l'élargissement aux activités d'apprentissage induit des changements – en particulier l'association des équipes pédagogiques – pour lesquels l'appui d'un Cabinet est jugé nécessaire.

L'accompagnement d'un tiers extérieur apparaît le plus souvent pour ce volet « pédagogique », volet estimé comme sensible car il met en travail l'activité des formateurs. Ce tiers extérieur apparaît comme nécessaire pour certains afin de ne pas interférer directement dans le travail très personnel du formateur. Ce travail englobe l'élaboration des contenus à partir de son expertise, les moyens mobilisés pour réaliser cet enseignement et l'appréciation qu'ont les stagiaires ou les apprentis de cet enseignement. Les équipes de direction ne se sentent pas toujours légitimes pour aller sur cette thématique :

« Certes, il faut prévoir une évaluation des savoirs acquis, mais il faut aussi prévoir une évaluation des pédagogues, ce qui interroge sur la légitimité du centre à évaluer ses propres formateurs et sur l'exposition des pédagogues » (CFA engagé dans la préparation, avec un appui extérieur. OF de formation initiale par ailleurs).

Ce tiers est parfois imposé par le réseau auquel appartient l'OF ou le CFA, parfois sélectionné sur appel d'offre. Cet accompagnement par un tiers n'est pas sans risque :

« La démarche est aujourd'hui engagée. Nous sommes accompagnés par un consultant depuis début 2020 (avant le Covid) avec lequel nous avançons difficilement. Je ne suis pas sûr qu'il comprenne comment nous fonctionnons » (OF engagé dans la préparation)

Tout porte à croire que le recours à un prestataire externe pourrait se développer en particulier pour les OF qui arriveront plus tardivement sur le cycle de préparation et qui seront moins au fait d'une démarche Qualité, et ce d'autant plus que semble arriver sur le marché des conseillers qui proposent une « acquisition de certification Qualiopi à 100% » [lu sur le net]. Pour autant, la limite de cette capacité au recours sera la solvabilité des OF et le coût global d'accès à la certification que cela induira, ce critère étant l'un des principaux agissant comme facteur de retrait du système Qualiopi.

En confiant la préparation à un tiers extérieur sans implication collective des équipes, le risque est plus marqué de ne pas s'inscrire dans la durée.

2.3. Mise à l'épreuve et robustesse des modèles de préparation à la certification face à la durabilité

En se posant la question de savoir si Qualiopi agira effectivement comme un levier de transformation des pratiques professionnelles des OF et des CFA, dans le sens proposé par le référentiel de certification, est apparu le fait que les stratégies des OF et des CFA sont les résultantes de process complexes alliant intention, moyens et principe de réalité mais aussi éléments de contexte [comme par exemple, la solvabilité des entreprises clientes et l'inclusion par les acheteurs publics et mutualisés des clauses de Qualiopi dans leurs marchés (se reporter au chapitre 3 pour les développements)].

Pour que ces transformations sur lesquelles sont attendus les CFA et les OF puissent faire évoluer le système dans sa globalité et dans un mouvement vertueux, les changements induits par la préparation de la certification sont invités à s'inscrire dans la durée. En particulier, ils doivent franchir avec succès les audits à 18 mois et le renouvellement de la validité de la certification à 4 ans.

Par croisement des moyens mobilisés et des modalités de travail pratiquées, se dessinent des zones où le risque dene pas perdurer au-delà des audits est plus ou moins marqué. Il devient possible d'y associer la nature des intentions placées dans Qualiopi et dans sa démarche préparatoire.

► **TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES MODÈLES RENCONTRÉS DANS LES PRÉPARATIONS A QUALIOPi**

	TRAVAIL COLLECTIF DOMINANT	TRAVAIL INDIVIDUEL DOMINANT
MOBILISATION RH A DOMINANTE INTERNE	Pratiques visant à intégrer de la qualité dans tous les process. Plus de chances de retrouver des OF et des CFA sur une conception systémique de la préparation (intention élargie)	Préparation portée principalement par le dirigeant, en solitaire. Plus de chances de retrouver des OF et des CFA sur une intention hybride et un mode de préparation davantage passif
MOBILISATION RH A DOMINANTE EXTERNE	Consultant / animateur extérieur Pratiques semi intégratives (pédagogique moins associé). Plus de chances de retrouver des OF et des CFA sur une intention hybride et un mode de préparation actif	Préparation externalisée, peu de connaissance des process par le(s) dirigeant(s) y compris qualité. Plus de chances de retrouver des OF et des CFA sur une conception restrictive de la qualité et conduisant à une approche administrative

Les OF et CFA qui se situent dans les zones « orange » s'inscrivent davantage dans une logique d'approche pragmatique de la certification Qualiopi, mobilisant la quasi-totalité des critères et indicateurs pour assurer les évolutions demandées dans les pratiques, abandonnant quelques-uns à une conception plus administrative après une analyse du ratio coût de l'évolution / risque de ne pas l'intégrer [pour le moins dans l'immédiat].

Les OF et CFA s'inscrivant dans la zone verte seraient les plus à même de s'inscrire dans la durée. La présence de moyens, la prise en charge a priori d'un suivi tout au long de la vie de l'OF et du CFA, sont autant de gages de s'inscrire dans cette durabilité recherchée. Ces OF et CFA sont plutôt porteurs d'une vision très élargie de la qualité et ont une intention forte vis-à-vis de Qualiopi : ils sont convaincus et l'inscription dans le process d'accès à Qualiopi a été une évidence pour eux. Dans cette catégorie se retrouvent les OF et CFA enclins à « courir après plusieurs certifications à la fois » pour tenter de se démarquer de la concurrence (se reporter à la partie 3 pour le développement).

A l'opposé, dans la zone rouge se retrouvent les OF et les CFA qui ont le plus de risque de se voir éjecter, tout de suite, pendant la préparation ou au terme des audits et renouvellement. Ils n'auront pas voulu (intention) ou n'auront pas été en capacité (moyens). Ils pourront toujours réaliser des actions de formation mais devront aller chercher d'autres ressources que les fonds publics et mutualisés (de manière directe ou indirecte) pour y parvenir.

Au final, il y a plus de chance de s'inscrire dans la durée pour un modèle type d'OF et de CFA, à volume important d'activité, disposant de fonds publics et mutualisés pour une bonne part de ses ressources, ayant des équipes pédagogiques et des fonctions support bien identifiées et ayant l'habitude de travailler en équipe et de manière systémique. En revanche, pour l'OF constitué en TPE ou sur un statut de travailleur indépendant, le risque est très marqué de se faire éjecter du marché dans lequel opérera Qualiopi. Pour y rester, il devra probablement changer de modèle (se reporter au chapitre 3). Entre les deux sont positionnés la très grande majorité des OF et des CFA avec énormément de nuances et qui seront très sensibles à la recombinaison des marchés.

3. CONCLUSION : QUALIOPi, UN INSTRUMENT DE RECOMPOSITION DU MARCHÉ ?

Cette partie conclusive a pour ambition de se projeter dans un avenir proche en croisant les regards que portent financeurs, opérateurs de certification et opérateurs de formation et d'apprentissage, sur les impacts prévisibles de Qualiopi sur le paysage de la formation professionnelle à court et moyen termes.

S'appuyant sur les analyses des changements initiés par l'introduction de la certification Qualiopi dans les organisations, l'enjeu est ici de pointer les évolutions perceptibles en termes :

- d'usages [actuels et prévisibles] du RNQ sur le marché de la formation ;
- de profils des offreurs qui se positionneront sur les fonds publics et mutualisés ;
- des stratégies économiques à l'œuvre dans les secteurs d'activités économiques liées à la formation professionnelle et à l'éducation – que ce soit du fait de Qualiopi ou du contexte induit par la loi du 5 septembre 2018 dans sa globalité.

Il est encore trop tôt pour extrapoler les comportements des acheteurs et des offreurs de formation. Aujourd'hui, les intentions des différents acteurs restent peu perceptibles dans la mesure où le niveau de connaissance de l'avancement global du chantier Qualiopi est particulièrement faible.

3.1. Usages actuels et prévisibles du référentiel national qualité sur le marché de la formation : de fortes attentes de la part des financeurs en matière de lisibilité

Les différents financeurs [Pôle emploi, Direccte, OPCO et Conseils régionaux] interrogés dans le cadre de cette enquête ont fait part de leurs attentes au regard, tout à la fois, de l'usage de Qualiopi, des moyens dont ils pourront disposer pour assurer les missions de contrôle qui leur seront demandées et de leurs futurs rôles dans un marché qui – de leur point de vue commun – se recentralise puisque la même norme s'applique à tout le monde. Ils anticipent des besoins de coordination des missions de contrôle puisque globalement les OF ou les CFA n'ont pas un seul financeur public ou mutualisé, sans évoquer à ce stade de mutualisation des contrôles. En ce sens, Pôle emploi a entrepris des travaux avec la Caisse des dépôts et consignations.

Les financeurs interrogés font état d'un usage du RNQ quasi inexistant à ce jour. Seul Pôle Emploi a pu intégrer les exigences de Qualiopi dans un marché pluriannuel lancé dans la période post publication du décret en 2019. Les Conseils régionaux commencent à introduire les exigences dans les marchés à compter des passations de 2021.

3.1.1. L'attente d'un état des lieux de la situation des certifiés

À ce jour, les financeurs n'ont pas d'autre moyen pour connaître la situation - au regard de Qualiopi - des OF et CFA de leurs champs que de conduire des enquêtes *ad'hoc* auprès des opérateurs eux-mêmes. Les Conseils régionaux et les OPCO ainsi que Pôle emploi sont quasiment tous en train de construire ces enquêtes. Les Direccte n'étant financeurs de formation que sur des dispositifs particuliers, s'appuient davantage sur la connaissance qu'ils ont des OF actifs à travers ces dispositifs.

Pour les financeurs, l'échéance de mise en conformité est, somme toute, encore éloignée, mais ils sont bien conscients de la durée que pourrait prendre la phase de préparation chez certains opérateurs et que pour d'autres voire les mêmes - le chemin d'accès à la certification risque d'être compliqué. Tout en étant à l'agenda, cette préoccupation n'est pas majeure au point de faire l'objet d'une mesure d'envergure.

Les financeurs déplorent tous l'absence de lisibilité sur l'activité des organismes certificateurs et labellisateurs et sur le niveau de structures certifiées dans leur territoire (Conseil régional, Pôle emploi) ou parmi ceux qui travaillent traditionnellement avec les branches qui relèvent de leur champ d'activité (OPCO).

« Il n'y a pas moyen non plus d'avoir accès à la liste des structures déjà certifiées » (Conseil régional)

L'approche de Qualiopi se complexifie d'autant que les financeurs sont eux-mêmes dans une phase d'acculturation pour l'ensemble des agents et en particulier les gestionnaires des marchés. Le plus souvent en phase de restructuration organisationnelle (Conseils régionaux, OPCO) ou à venir (Direccte), les préoccupations majeures ne sont pas encore placées dans la mise en œuvre de la réforme Qualiopi. Les financeurs privilégient pour le moment l'approfondissement de leurs nouvelles compétences et les restructurations internes (organigrammes, calage des postes, etc.) avant de travailler sur le sujet de l'introduction de Qualiopi. Souvent porteurs eux-mêmes d'un référentiel qualitatif pour les OF et les CFA, il leur faut faire la comparaison critère par critère avec le RNQ.

Un conseil régional explique « [son] engagement déjà ancien dans une assurance qualité de la part des opérateurs (structuration de l'opérateur et conditions de mise en œuvre de la formation). À la différence d'Occitanie, nous n'avons pas formalisé de process Qualité, seul ou avec d'autres partenaires ».

Les OPCO interrogés mentionnent l'importance du référencement Datadock et s'interrogent sur les liens entre les deux dispositifs. Ils perçoivent également très partiellement le paysage des OF qui s'engageraient dans la démarche de préparation à la certification et n'ont aucune lisibilité sur les certifiés.

Les OF et CFA eux-mêmes sont attentifs et seront attentifs à l'état de la concurrence (« tel OF est-il certifié ? »). Certains extrapolent un système dans lequel tout le monde aurait la certification Qualiopi. Ceux-là s'interrogent dès à présent sur les moyens de se démarquer de la concurrence et pour cela envisagent de détenir plusieurs certifications.

3.1.2. L'attente d'un process de renouvellement des marchés publics

Au cœur des préoccupations des financeurs figure d'abord l'expertise des marchés pluriannuels en cours, qui ont été établis préalablement à 2019 sans intégrer les exigences du RNQ. Le fil conducteur de ces travaux reste l'appréciation de la responsabilité du financeur en cas de réclamation (d'un stagiaire ou d'une entreprise).

L'interrogation porte sur la validité de ces marchés pluriannuels pour la période post 1^{er} janvier 2022 le cas échéant. Les appels d'offre ont été réalisés avant juin 2019 pour la plupart et ne relèvent donc pas a priori des exigences de marchés soumis à Qualiopi. Pour autant, les OF qui mettront en œuvre les formations à compter du 1^{er} janvier 2022 devront eux répondre aux exigences du RNQ. Le travail actuel consiste à conduire l'expertise des marchés et à s'interroger sur la gestion de la transition. Les financeurs s'attendent à ce que les OF soient, pour la grande majorité d'entre eux, certifiés à cette date, mais sans réelle garantie. Que faire dans ce cas-là ? Quels seraient les éléments qui permettraient d'assurer la transition ?

Pour les nouveaux marchés qui commencent à être lancés par les Régions ainsi que pour Pôle emploi, les exigences Qualiopi sont intégrées, à ce premier stade, uniquement sous des aspects de conformité administrative. En effet, tout marché public devant rester ouvert à tous [« en termes de marché public, aucune certification / labellisation ne peut être opposable : il existe un libre accès à la commande publique » (Pôle emploi)], la détention de Qualiopi intervient comme un premier critère dans la sélection des réponses : la détention de la certification n'intervient pas en donnant des points reportés dans une grille de notation mais intervient comme premier facteur d'exclusion du dossier. Qualiopi est rabattu (pour le moment) à une simple obligation administrative.

À titre d'exemple, Pôle emploi a lancé en 2019 un marché de 4 ans sur les Actions de Formation Collective (AFC). Les indicateurs de Qualiopi ont été intégrés (dans la mesure où Pôle emploi participait au groupe de rédaction des indicateurs, ceux-ci étaient connus) dans le cahier des charges avec ainsi, la prise en compte des conditions du Décret de 2015, et en demandant aux OF un engagement à se mettre en conformité au 01 01 2021 (à l'époque)

avec les exigences de la loi 2018 et le RNQ à venir (Qualiopi en l'occurrence). Sur ce marché, Qualiopi sera d'emblée un facteur d'exclusion si l'OF ne la détient pas à compter de la date butoir.

Un Conseil régional explique que l'usage de Qualiopi pourrait probablement être un levier pour changer le métier et l'approche du marché de la formation professionnelle par la Région, à terme d'ici quatre à cinq ans. Le processus de gestion des marchés est lourd aujourd'hui. C'est la tâche la plus importante des services de la formation professionnelle. De son point de vue, Qualiopi pourrait décharger les services gestionnaires d'un certain nombre de points de contrôle, qui seront considérés comme conformes dès lors que la certification sera acquise. La Région est davantage attendue sur la qualité de son allotissement, réalisé sur la base de critères territoriaux, sectoriels et sociologiques. Croisé avec un système de marché public déjà extrêmement normé, il est possible que la Région puisse gagner en efficacité en opérant des modifications dans ses pratiques – dont il est possible de penser que les OF Qualiopés seront en mesure de mettre en œuvre comme l'émargement dématérialisé, la gestion numérique des parcours permettant les entrées et sorties permanentes, etc.

Pôle emploi et les OPCO s'interrogent sur les marchés concernant les actions collectives de courte durée pour lesquelles les opérateurs traditionnels ont plus de chance d'être dans la population des OF qui renoncent à Qualiopi (petits OF, niches techniques ou territoriales, pas de formation certifiante, etc.) et ne pourraient plus émerger à compter du 1^{er} janvier 2022. Tout ceci n'a pas encore fait l'objet d'une expertise précise par absence de connaissance de l'état du chantier Qualiopi dans son ensemble.

Pour les aides individuelles l'avenir semble relativement simple à l'image de ce qu'en dit un OPCO : « Aujourd'hui, l'OCPO vérifie son référencement Datadock. Demain on vérifiera s'il est Qualiopisé uniquement. ». Pour Pôle emploi la situation est plus complexe en raison de l'entremise du CPF dans les achats individuels de formation (et du rôle de la Caisse des Dépôts et consignations).

En effet, Pôle emploi abonde le CPF des demandeurs d'emploi et de ce fait, sa responsabilité engagée se trouve être partagée avec celle de la Caisse des Dépôts et Consignations. Ce partage induit un travail commun structurant mais qui tarde à se formaliser sur les contrôles, et de d'autant plus qu'un OF va se retrouver être pour partie en relation avec la CDC et pour une autre avec Pôle emploi, non pas nécessairement de son fait, mais de celui du stagiaire.

À ce jour, deux visions de l'intégration de Qualiopi dans les procédures d'achat se dessinent, qui marquent le fait que les financeurs en sont à des stades différents dans l'intégration de Qualiopi :

- L'une, présentée par une Région qui – pour le moment- réduit l'usage de Qualiopi à un rôle de pièce administrative à joindre au dossier. Pôle emploi s'inscrit également dans cette tendance à ce jour ;
- L'autre, présentée par un Conseil régional qui avance l'idée que si les OF « sont capables de ... » [puisque attesté par la certification] il sera possible de s'appuyer sur cette compétence pour développer de nouvelles modalités et pratiques professionnelles.

3.1.3. L'évaluation des risques...

Les financeurs s'interrogent sur les modalités possibles qui demeureront pour maintenir des relations avec des OF qui n'auraient pas la certification Qualiopi, mais avec lesquels ils ont des relations de travail et de confiance établies. Les travaux sur cette problématique n'en sont qu'aux prémises et à ce stade tout est imaginable.

Pour certains, s'il s'avère que l'application de Qualiopi rend trop complexe l'achat de formation pour des publics spécifiques ou des territoires particuliers, voire des métiers rares (horlogerie de précision, métiers d'art, etc.) – la solution pourrait être de sortir des marchés publics pour s'inscrire, par exemple, dans des logiques de projets, hors formation. D'autres solutions consisteraient à demander expressément aux OF ou formateurs concernés de se rapprocher d'autres OF et CFA plus importants et certifiés.

Les missions de contrôle attribuées aux financeurs restent également dans une zone d'ombre pour les financeurs. En lien avec le service de contrôle des Direccte, l'ensemble de la chaîne est à (ré)organiser, sachant qu'à la différence du Datadock il ne sera pas possible de retirer d'un marché un OF qui ne respecterait pas dans la vraie vie, les indicateurs qui ont pourtant été validés comme conformes. Les financeurs attirent l'attention sur le fait qu'ils seront en première ligne face à ce risque de non-respect de la prescription. La question centrale est ici : « qui retire la certification Qualiopi et quand ? » quand une situation de contrôle met en évidence le non-respect des engagements. La suspension rapide de l'activité de l'OF est un véritable enjeu pour la protection des stagiaires et des apprentis. Et qu'en sera-t-il des OF engagés dans des marchés qui seraient en situation de non-conformité au cours de la réalisation du marché ?

3.2. Évolution du profil des offreurs positionnés sur les fonds publics et mutualisés

Aujourd'hui le panorama des offreurs de formation s'organise autour de trois grands modèles en fonction de la nature des ressources et donc par franges de clientèle associée. Les OF et CFA fonctionnent soit exclusivement avec des fonds publics et mutualisés (exemple de l'activité d'apprentissage), soit exclusivement avec des fonds privés (cas des OF qui ont pour clients exclusifs des entreprises), soit (c'est le cas de la plupart d'entre eux) sur un équilibre entre fonds privés et fonds publics et mutualisés, équilibre qui n'est pas toujours le même, en fonction des publics, des territoires et des profils sociologiques des publics visés.

En termes de structures, quatre grandes catégories sont présentes sur le marché : des organismes unipersonnels (le plus souvent des formateurs indépendants qui peuvent intervenir directement auprès des entreprises par exemple ou comme intervenant intermittent dans un OF ou un CFA), des PME (et des associations) de petite taille (généralement de moins de 5 salariés) qui agissent sur des niches [sectorielles, territoriales ou sociologiques], des grands réseaux publics et parapublics (Education nationale, AFPA, consulaires, etc.) et des grandes entreprises de formation professionnelle du secteur privé lucratif.

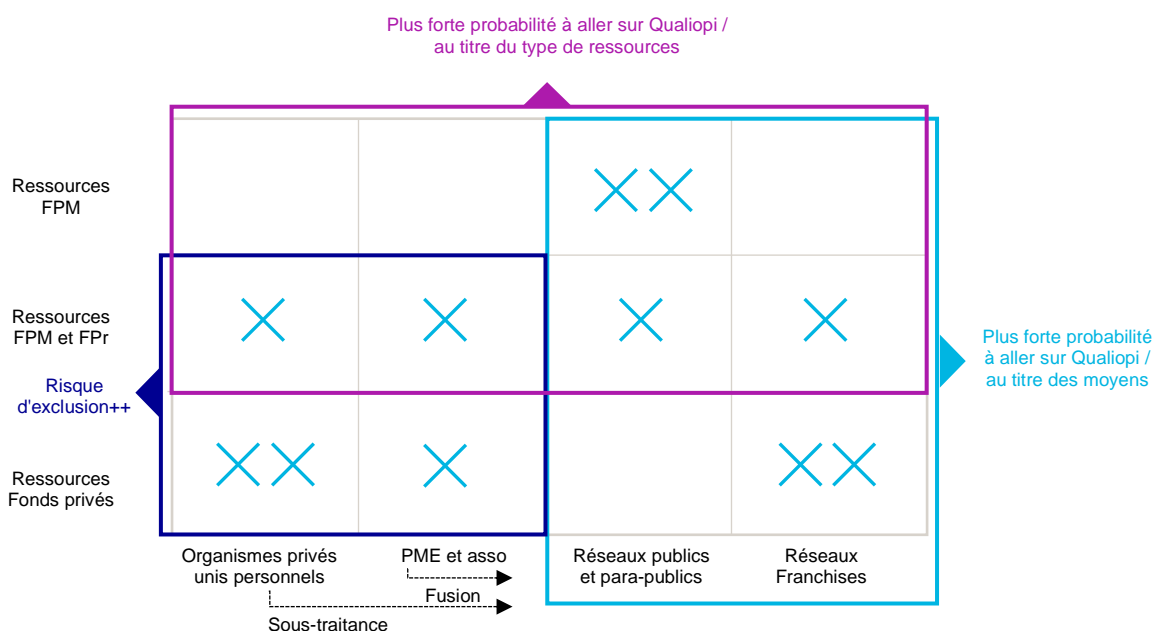
En resituant sur cette cartographie (cf. figure 2) le profil des OF et des CFA qui semblent se positionner sur Qualiopi [cadre marqué noir], apparaissent ceux qui a priori ont le plus de chances d'y renoncer (à la lecture de l'ensemble des matériaux recueillis dans le cadre de cette enquête), au regard de leur situation sur le marché de la formation.

La survie des organismes unipersonnels qui agissent sur fonds privés est en jeu : l'abaissement du seuil de prise en charge par les OPCO à 50 salariés et la solvabilité en matière de formation des entreprises inquiètent ces OF. Pour certains, ayant plutôt la formation en activité secondaire, ils imaginent pour certains se replier sur des solutions de portage salarial, de sous-traitance ou de CDD occasionnels dans des OF ou CFA avec lesquels ils ont l'habitude de travailler. Pour d'autres, ce sera l'abandon de l'activité. Cette hypothèse serait cependant à vérifier au fil des mois à venir et avec l'interrogation des financeurs privés de la formation professionnelle pour connaître leur stratégie à court et moyen termes (cf. chapitre 3.3 sur les logiques et stratégies économiques de acteurs).

Le profil des offreurs de formation sur fonds publics et mutualisés risque de se rabattre sur les réseaux publics et para publics d'une part et les gros entrepreneurs de formation d'autre part, comme le montre la cartographie en figure 2. En effet, ces réseaux ont pu être eux-mêmes à l'origine des situations de création de micro entreprises ou d'auto-entreprenariat en solution alternative à un contrat de travail. Le contrat de travail ou le contrat de sous-traitance pourraient redevenir la norme dans ce secteur.

Les TPE et PME de moins de 5 salariés porteurs d'une expertise territoriale, sectorielle ou sociologique seront soumises à des choix, soit de sortie du système de la formation professionnelle, soit de fusion / absorption / acquisition avec des réseaux plus vastes avec lesquels ils devront composer.

► **FIGURE 2 : UNE HYPOTHESE POUR LE PAYSAGE DES OFFREURS DE FORMATION DEMAIN**



XX : forte présence aujourd'hui sur le marché
 X : présence aujourd'hui sur le marché

3.3. Logiques et stratégies économiques des acteurs dans le contexte global de la loi du 5 septembre 2018

D'après les certificateurs, des opérateurs s'interrogent :

« Certains préfèrent arrêter d'avoir un numéro de déclaration d'activité et devenir sous-traitants d'OF certifiés » (un organisme certificateur)

« Certains OF réfléchissent à se mettre en sous-traitance, portage salarial, car ils ont été directement impactés par la crise économique. D'autres font le choix de se regrouper pour mutualiser les coûts car le prix de la certification ne représente qu'une petite partie des coûts de la démarche » (un organisme certificateur)

À ce jour, très peu d'OF interrogés témoignent d'une stratégie ou même d'une analyse des enjeux d'alliance liée à la certification Qualiopi. Pour les plus importants, ils s'inscrivent davantage dans des restructurations liées à tout un ensemble de mesures contenues dans la loi du 5 septembre 2018, sur l'apprentissage, sur le financement par les OPCO, etc. Pour les organisations unipersonnelles hésitantes à s'engager en raison du coût de l'investissement, certains envisagent d'autres modèles économiques pour l'activité de formation :

« Ma clientèle est composée principalement d'entreprises de 40 à 100 salariés. Peu d'entre elles ont accès aux fonds du PDC. Ce sont le plus souvent sur leurs fonds propres qu'elles financent mes interventions. En plus, seule, j'ai peu de chance de remporter des AO d'OPCO, Pôle emploi ou acteurs de ce type. Si un AO m'intéressait, j'irais en partenariat mais en seconde ligne, avec un organisme « tête de pont » qui lui est certifié. »

La recomposition structurelle des organisations proposant une offre de service en formation professionnelle et en apprentissage est au cœur des enjeux de restructuration de la plupart des réseaux publics (Education nationale, Agriculture) ou para publics (consulaires), voire de certains réseaux d'OF privés, tout cela dans un contexte d'adaptation au fait que les entreprises peuvent développer leur propre CFA et de ce fait, deviennent de nouveaux acteurs. La recherche d'un nouveau modèle économique stable autour de l'activité de l'alternance est également au centre des préoccupations.

Un seul cas d'alliance, lié aux enjeux de Qualiopi, a été repéré pour un OF de statut associatif, figurant parmi les plus importants (en termes de volume d'activité) et ayant plus de 50% de ressources issues des fonds publics et mutualisés, certifié OPQF, et ayant pour seule activité la formation professionnelle à travers plusieurs dispositifs (apprentissage, contrat de professionnalisation, formation continue). La structure fait mention d'un projet en cours d'alliance avec un autre centre de formation. Cette alliance vise une fusion qui permettra au deuxième OF de ne pas avoir à effectuer la démarche de certification.

Sans parler d'alliance, des démarches collaboratives sont identifiées, dans le cadre d'OF inscrits dans des réseaux. Les réseaux consulaires s'inscrivent dans ce cadre : « Nous travaillons en coopération avec le CFA d'un autre département (...) afin de confronter nos approches et d'harmoniser nos pratiques » sur les activités de formation professionnelle continue. Ce type de configuration est fréquent dans les réseaux de CFA dits « historiques ».

Quelques certificateurs relèvent des pratiques d'alliance ou de redécoupage de la segmentation des activités de formation par certains OF.

« Certains OF avaient fait le choix de posséder plusieurs numéros de déclaration d'activité [un numéro de déclaration d'activité par dispositif, à des fins de facilitation des modes de gestion de chacun] et se posent la question de maintenir ce système avec Qualiopi » (un organisme certificateur)

Ils repèrent également des pratiques dans les modalités de certifications qui peuvent laisser penser qu'elles seront pérennisées au-delà de la phase de préparation :

« Les OF se présentent de manière individuelle, collective ou sous forme de réseaux » (un organisme certificateur)

POUR CONCLURE

Les points de vue et stratégies d'action des OF et des CFA face à l'obligation d'être certifié « Qualiopi » pour avoir accès à la part de marché de la formation professionnelle et de l'apprentissage financée par les fonds publics et mutualisés, reflètent – par leur multiplicité – la diversité de l'écosystème des acteurs investis dans ce secteur d'activité.

L'introduction d'un système normatif dans un paysage aussi varié va – de fait – laisser des opérateurs en dehors de ce marché, certains de façon choisie et d'autres de façon subie, mais sans pour autant que cela les empêche de poursuivre leur activité de formation. Pour eux, Qualiopi risque de les déporter vers un marché de la formation sur fonds privés issus des entreprises ou des individus, lui aussi en pleine mutation et dont une analyse fine permettrait de mieux prendre la mesure des difficultés auxquelles vont être confrontés ces OF.

Pour le marché visé par Qualiopi, les niveaux qui seront attestés par la certification pourront, semble-t-il, agir dans deux directions :

- l'une, au profit des opérateurs de formation qui devraient franchir un pas qualitatif dans la structuration de leur offre de service, leur permettant de gagner en agilité face aux demandes de formation (sous toute forme et modalité) ;
- l'autre au profit des financeurs qui pourront, en considérant que les critères sont réputés conformes, acheter des prestations mises en œuvre dans un cadre renouvelé et lui aussi, plus agile.

Cependant, cela ne sera rendu possible que si les efforts engagés par les OF et les CFA pour accéder à la certification s'inscrivent dans la durée et vivent au-delà de l'audit de certification. Au regard des structurations des OF et des CFA, les décideurs devront veiller à ce que cela soit possible pour le plus grand nombre et non pas réservé à ceux qui sont les mieux organisés et qui disposent de moyens conséquents. Dit autrement, la prime aux Cnefopés présentée en entame de ce rapport ne doit plus être observée dans quelques mois, au risque que le pari de Qualiopi soit difficile à tenir. En effet, l'enjeu est bien d'élargir le cercle des opérateurs certifiés en formation professionnelle pour faire de celle-ci un système de qualité accessible au plus grand nombre de stagiaires et d'apprentis dans les meilleures conditions possibles. Il faut donc que dans les prochains mois, le retard des OF non Cnefopés et maillons du système puisse être comblé.

Quatre grands enjeux immédiats sont repérés :

1. Un enjeu de communication :

Il s'agit, face aux préoccupations économiques des OF et des CFA, de faire en sorte que chacun soit informé et documenté sur Qualiopi, non seulement au titre de l'obligation mais également et surtout, sur ce que cela peut induire comme évolution favorable pour l'OF et le CFA dans son organisation ;

2. Un enjeu de lisibilité :

L'état du chantier aujourd'hui, dans la perspective de 2022, est très peu connu de l'ensemble de l'écosystème des acteurs. La préparation avance et à ce stade, financeurs, partenaires institutionnels des OF et des CFA ont besoin de prendre la mesure des choix des OF et CFA et des difficultés auxquelles ils sont éventuellement confrontés. Pour certains OF et CFA, leur choix est d'ailleurs conditionné à une meilleure lisibilité de l'ensemble ;

3. Un enjeu de préservation d'un modèle fragilisé porteur de plus-value :

Le plus souvent sous forme d'organisation unipersonnelle, des expertises territoriales, sectorielles et dans une moindre mesure, sociologiques risquent de disparaître faute de pouvoir trouver un modèle économique satisfaisant permettant le maintien de l'activité, y compris en sous-traitance ou en salariat. Ces niches sont à observer et suivre ;

4. Un enjeu de durabilité :

Le processus doit s'inscrire dans une configuration qui favorise la pérennité de pratiques professionnelles dont la souplesse devra probablement être une caractéristique qualitative essentielle pour les années à venir à des fins d'adaptation permanente.

Ces quatre enjeux peuvent être pris en compte selon deux logiques d'intervention :

- l'une à cadres et moyens constants ;
- l'autre, en modifiant les cadres et moyens en agissant sur le contenu du RNQ et/ou sur les politiques connexes d'accompagnement.



11, rue Scribe - 75009 Paris
01 81 69 01 40

Suivez-nous sur :
www.francecompetences.fr



► Le cabinet qui a réalisé l'étude a été mandaté par France compétences dans le cadre d'un marché public. Les résultats présentés dans ce rapport n'engagent que ses auteurs.