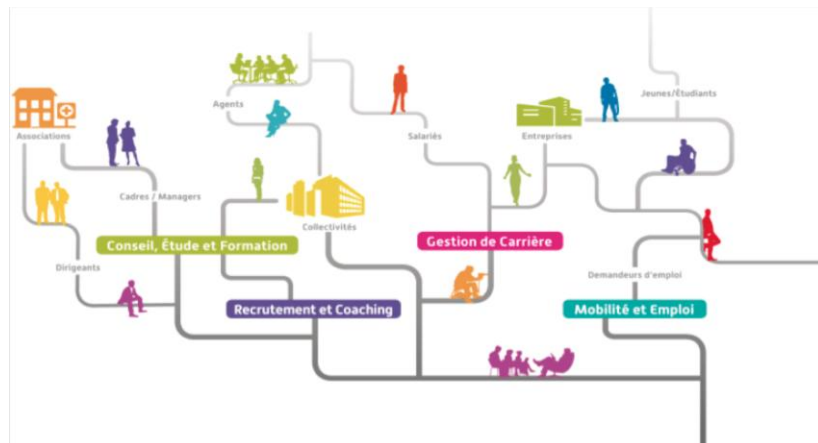




Conseil Régional, DIRECCTE Projet porté par la CAFIPP

Démarche compétences dans les organismes de formation

Vision de l'évolution des métiers et des compétences dans les organismes de formation de Poitou-Charentes

Novembre 2013



Cécile Foucher
11 rue du Chemin Rouge - Bat F
44 300 Nantes
02 40 48 10 42
06 72 04 23 84
cecile.foucher@catalys-conseil.fr

- ✓ Contexte, objectif et périmètres de l'étude p. 3
- ✓ Portrait de la formation professionnelle continue en Poitou-Charentes p. 6
- ✓ Portrait des personnels de la FPC en Poitou-Charentes p. 15
- ✓ Quels enjeux de la FPC en Poitou-Charentes et quels impacts sur les compétences ? p. 24
- ✓ En conclusion... p. 42



Contexte, objectifs et périmètre de l'étude

Contexte et objectifs de l'étude

- ✓ Poitou-Charentes s'est doté d'un Contrat d'Objectif Territorial sur les métiers de la formation rassemblant les différentes parties prenantes. Dans ce cadre, et parmi d'autres actions, les signataires se sont engagés pour promouvoir et mettre en œuvre les démarches compétences dans les organismes de formation picto-charentais.
- ✓ Pour cela, deux phases ont été identifiées :
 - Une phase d'étude sur la filière de la formation professionnelle continue à l'échelle de la région permettant d'éclairer les organismes de formation sur les enjeux à venir.
 - Et une phase d'appui à la mise en œuvre de démarches compétences pour une dizaine d'organismes volontaires.
- ✓ C'est la première phase qui fait l'objet de ce rapport.

Les objectifs recherchés :

- Actualiser et adapter l'étude de branche réalisée en avril 2010 par le Comité Paritaire de Pilotage de l'Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ) des organismes de formation privés à la réalité de Poitou-Charentes. Donner une vision prospective de la filière de la formation professionnelle de manière large (hors apprentissage).
- Permettre aux organismes de formation du territoire de s'emparer des enjeux entourant l'évolution des métiers et des compétences, et favoriser leur anticipation.

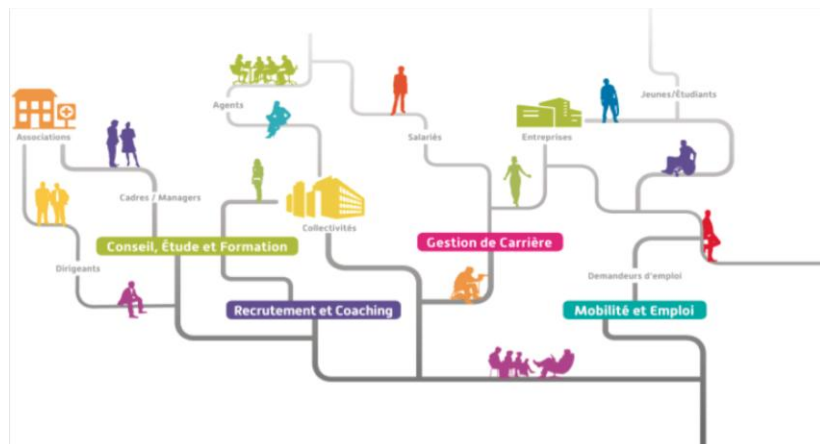
La méthode mobilisée :

- Un recensement des données disponibles en Poitou-Charentes (Bibliographie en fin de document), et un appui de la Direccte et de l'ARFTLV.
- La réunion d'un groupe d'employeurs sur les enjeux de la Branche et les impacts sur les compétences,
- La rencontre d'acteurs institutionnels (Conseil Régional, Direccte, Pôle emploi, Agefiph) et de la FFP.

Le périmètre de notre réflexion

- ✓ Les données synthétisées dans ce rapport portent sur :
 - Les organismes de formation ayant déclaré leur activité, ayant la formation comme activité principale ou secondaire.
 - Les organismes du « secteur »* de la formation professionnelle continue. On y retrouve différents types d'organismes de formation rappelées dans la publication de l'ARFTLV « Convergences » de Janvier 2013, précisant les catégories institutionnelles des dispensateurs de formation : secteur public et parapublic, réseaux consulaires, secteur privé à but lucratif, privé à but non lucratif, secteur entreprise.
- ✓ Nous vous renvoyons au « Convergences », n° 53 de janvier 2013, pour tous les messages de prudence inhérents aux données statistiques du secteur issues de différents supports, complexes à assembler, comparer, pas toujours significatives...
- ✓ Le travail mené ici consiste à reprendre ces données sous forme synthétique, d'identifier les spécificités picto-charentaises et de permettre aux organismes de formation d'appréhender les enjeux, collectivement et individuellement.

* L'étude de Branche de 2010 distingue la Branche privée, du secteur (organismes privés ou non), de la filière (ensemble des acteurs ayant compétences à intervenir dans le champs de la FPC (donneurs d'ordres, financeurs...))



Portrait de la formation professionnelle continue en Poitou-Charentes

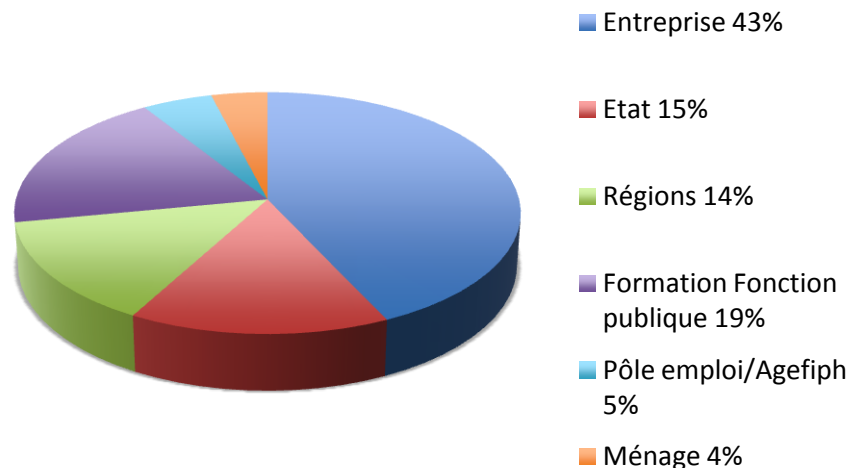
Le marché de la formation professionnelle continue :

Caractéristiques de la demande*

Les entreprises, premier financeur de la formation

- ✓ Le schéma ci-dessous donne à voir la répartition de la dépense de formation par type de financeur au niveau national. Les entreprises sont les premiers financeurs, suivies par la Fonction publique pour ses propres agents, et par l'Etat et les Régions. En 2011, **la dépense des entreprises est en légère baisse en Poitou-Charentes** par rapport à 2010 (-1,2%) : 143 millions d'euros.

Les financeurs en 2011 (données nationales)



Source Annexe loi de finances 2014 Formation professionnelle

- ✓ En Poitou-Charentes, la **participation financière des entreprises s'élève à 2,73% de la masse salariale** (pour les plus de 10 salariés), ce qui met la région au **3e rang national** pour la contribution formation des entreprises après l'Auvergne et l'Île de France en 2011.

- **Tendance** : Un **Taux de participation en baisse depuis 2007**, sauf pour les entreprises de moins de 50 pour lesquelles le taux de participation semble légèrement croître. Poitou-Charentes dépasse largement la moyenne nationale pour les plus grandes entreprises.

- ✓ Les secteurs au taux de participation les plus importants en Poitou-Charentes, sont les Assurances 4, 84 %, et les administrations publiques assujetties : 4 %.

Le marché de la formation professionnelle continue :

Caractéristiques des bénéficiaires

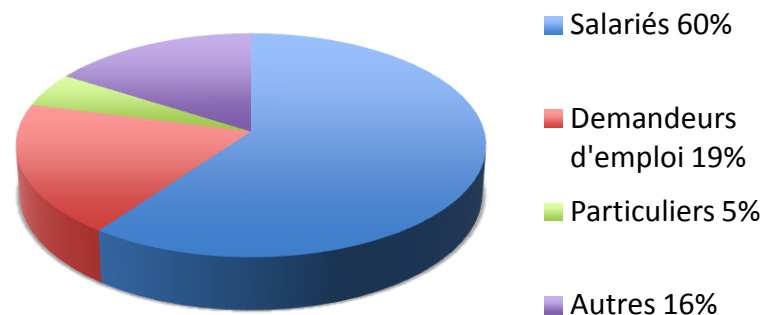
354 098 stagiaires ont été formés en Poitou-Charentes en 2011 (Chiffre stable).

Les bénéficiaires des fonds de la formation sont avant tout les actifs occupés (6/10).

- ✓ La Direccte nous permet d'identifier la part des différents bénéficiaires dans la dépense globale de formation professionnelle continue et le poids des actifs occupés, premiers bénéficiaires. Viennent ensuite les demandeurs d'emploi.

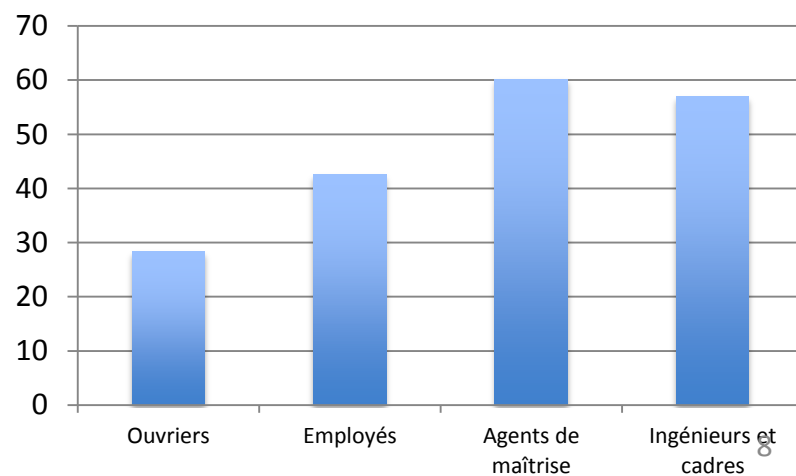
- ✓ Par ailleurs, conformément aux tendances nationales, **la formation bénéficie toujours aux actifs les plus qualifiés, plutôt aux hommes, et aux salariés des plus grandes entreprises.**
 - Le taux d'accès à la formation dans les plus grandes entreprises de plus de 10 salariés est de 42,8% et de 64,3 % pour les plus de 500 salariés.

Répartition des stagiaires selon leur statut



Source DIRECCTE

Taux d'accès à la formation



Source DIRECCTE

Le marché de la formation professionnelle continue :

Caractéristiques des bénéficiaires

Des pratiques de consommation qui varient selon la typologie des publics :

- ✓ **Pour les actifs**, la durée moyenne de stage est de **30 heures**, durée moyenne qui poursuit sa baisse (42 heures en 2008). La baisse est plus forte qu'au niveau national (48 heures, moins une heure entre 2010 et 2011).
- ✓ **Pour les demandeurs d'emploi**, une durée moyenne de stage plus longue, **64 heures** (répondant aux enjeux d'accompagnement vers la certification et l'insertion), les formations sont plutôt réalisées par des prestataires de formation publics ou parapublics.
- ✓ **Un coût moyen par stagiaire de 1836 € en Poitou-Charentes, supérieur à la moyenne nationale de 1709 €.**
- ✓ **Un taux d'accès moyen au DIF de 11%** : un dispositif qui reste faiblement mobilisé, qui laisse des perspectives...

Le marché de la formation professionnelle continue :

Caractéristique de l'offre de formation continue

Une offre de formation qui se caractérise par un émiettement des structures et une concentration de l'activité

- ✓ En 2011, l'étude de la DIRECCTE affiche **1158 prestataires de formation actifs**, immatriculés en Poitou-Charentes (+6%), sur 58 868 en France au total, pour un chiffre d'affaires de 187, 56 Millions d'euros, en légère baisse (-2%) alors qu'au niveau national, la DARES évoque une hausse de 5% en 2011*.
- ✓ **95,4% des organismes de formation disposent d'un statut juridique privé, 1,3% appartiennent au secteur parapublic et 3,3 % au secteur public.**
 - Dans le secteur privé :
 - 41% sont des structures type SA, SARL, EURL.
 - 25% appartiennent au secteur associatif.
 - Et **24% sont des indépendants.**

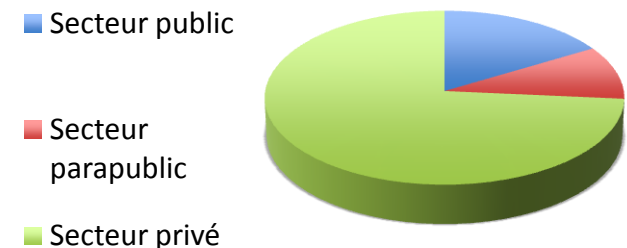
Les travailleurs indépendants continuent leur progression souligne la publication **Convergences**.

- ✓ L'étude montre une part prégnante de l'auto-entrepreneuriat dans la création d'entreprises du secteur : **4 créations sur 5 sous ce régime**. L'une des plus grosses perspectives de croissance d'emploi d'ici 2030 souligne l'étude de Branche.

Caractéristique de l'offre de formation continue

- ✓ 33% des prestataires de la formation professionnelle continue ont plus de **10 ans d'ancienneté**, ils réalisent **75% du chiffre d'affaires**.
- ✓ **Le secteur public et parapublic qui représente 5% des OF, réalise près de 24% du CA** (concentration de l'activité autour des plus gros opérateurs).
- ✓ **Le privé représente 77% du CA pour 95% des OF prestataires.**
 - Le privé à but non lucratif qui représente 25% des organismes, réalise 33% du CA.
 - Le privé à but lucratif 41% des prestataires, 31% du CA.
 - Les indépendants représentent 24 % des prestataires de formation et seulement 4% du CA. Cependant, il faut souligner qu'au niveau national, les prestataires individuels connaissent la plus forte progression du CA (+7%).
- ✓ **Les données de la Direccte montrent qu'il existe un lien significatif entre le statut de l'organisme et la source de financement** (Lien significatif accentué dans la Région avec la création du SPRF).
 - Les organismes du secteur public réalisent 45% de leur CA avec les pouvoirs publics, et 16% avec les entreprises.
 - Les OF du privé réalisent 35% de leur CA avec les entreprises, et 25% avec les pouvoirs publics.
 - Pour les prestataires du secteur para-public, les produits proviennent à 34% des OPCA et 19%₁ des entreprises.

Répartition du chiffre d'affaires selon les statuts



Source DIRECCTE

Caractéristiques de l'offre de formation continue

- ✓ La part des OF extérieurs à Poitou-Charentes n'est pas négligeable dans l'achat de formation des entreprises de la région. C'est une hypothèse qu'a voulu confirmer ou infirmer une étude menée par le COT des métiers de la formation sur les pratiques d'achat de formation.
 - Les données émanant des deux OPCA interprofessionnelles sollicitées, semblent montrer qu'une part significative des achats de formation serait entreprise auprès d'organismes extérieurs à la Région (entre 1/3 et la moitié).
 - L'étude montre qu'avant tout l'achat de formation est contraint : Formation liée à l'achat de matériel, ou déterminée par une politique groupe.
 - L'étude éclaire par ailleurs sur des critères de choix des OF, fondés sur l'antériorité d'une relation, la notoriété, le prix, et l'organisation de la formation (souplesse, réactivité, proximité).
 - Enfin, elle permet d'identifier les motifs de choix d'une offre extérieure :
 - Une offre technique plus pointue (ex : optique, informatique, management...)
 - Une qualité d'ingénierie perçue comme supérieure (rationnalisée, réactive, évaluée)
 - ...
- ✓ L'étude éclaire sur des pratiques d'achat et interpelle l'offre dans ses **contours** et dans sa **qualité**.
 - **Cependant, ces pratiques relèvent-elles d'une spécificité de Poitou-Charentes ?**
 - **Les organismes de la région ne captent-ils pas des marchés en provenance d'autres régions ?**
 - **Quelle stratégie à développer, compétences à mobiliser pour être plus visible, rendre visible expertise et qualité, attirer, capter ...?**

Le marché de la formation professionnelle continue :

Caractéristique de l'offre mobilisée

- ✓ **L'offre de formation mobilisée porte avant tout sur l'insertion et sur les spécialités des services :**
 - Poitou-Charentes est conforme au niveau national. Nous ne comparons pas les mêmes sources, ni les mêmes catégories, pourtant, il est à noter que dans le classement national, les mêmes grands champs de mobilisation se retrouvent.*
 - Les formations d'aide à l'insertion sociale et professionnelle concentrent le plus grand nombre de stagiaires en Poitou-Charentes et connaissent depuis 2007 une croissance de 35%, si on observe les financements publics.
 - Viennent ensuite les formation du tertiaire de bureau, du tertiaire spécialisé et de l'informatique (elles connaissent une hausse de 34% entre 2007 et 2011 quant aux financements par fonds publics).
- ✓ **Les formations du paramédical, du travail social, secteur au poids déterminant en Poitou-Charentes, viennent ensuite. Cependant, les données spécifiques aux financements publics montrent que l'offre connaît une forte baisse depuis 2007 (35%).**
- ✓ **Tout comme le commerce et la distribution, 4^e grande spécialité qui a connu une baisse de 35% entre 2007 et 2011 en nombre de stagiaires sortis de formation.**

	En % des stagiaires	En % des heures-stagiaires	Durée moyenne (en heures)
Formations générales *	8,1	11,5	96,9
Développement des capacités d'orientation, d'insertion ou de réinsertion sociale et professionnelle	8,1	4,7	40,2
Spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion	7,9	3,3	28,1
Sécurité des biens et des personnes, police, surveillance (y.c. hygiène et sécurité)	7,8	3,9	34,2
Enseignement, formation	6,6	1,3	13,4
Santé	5,8	5,4	63,8
Transport, manutention, magasinage	5,1	3,3	44,0
Informatique, traitement de l'information, réseaux de transmission des données	4,6	2,9	43,6
Commerce, vente	4,2	8,8	141,8
Développement des capacités comportementales et relationnelles	3,5	2,7	52,5
Ensemble des 10 premières spécialités	61,7	47,8	52,9

* Formations pluridisciplinaires couvrant au moins deux des trois domaines suivants : « mathématiques et sciences », « sciences humaines et droit » et « lettres et arts ».

Champ : organismes d'enseignement ou de formation continue (secteurs NAF rev.2 : 85.31Z, 85.32Z, 85.41Z, 85.42Z, 85.59A et 85.59B) ayant réalisé des actions de formation continue. France entière.

Source : Bilans pédagogiques et financiers, traitement Dares.

Source Etude OPMQ

*Nous comparons des données qui ne proviennent pas des mêmes sources. Pour le niveau national, l'étude de Branche fait référence au BPF, tout type de stagiaires confondus. Les données mises à disposition par l'AREFTLV proviennent de différentes sources cumulées (DRAAF, DREES, Rectorat, AFPA, ASP, Pôle emploi, DIRECCTE, Région Poitou-Charentes) et portent sur les fonds publics répartis par GFE (Groupe Formation Emploi).

Le marché de la formation professionnelle continue :

Une segmentation du secteur, des positionnements de marché

- ✓ Selon l'étude de Branche, Le marché de la FPC se construit autour de deux critères particulièrement discriminants :
- Le profil des publics formés (Salariés, DE, particuliers, étudiants...)
 - Le type de financement (fortement corrélé au type de public).

La famille « Salarié »

regroupe les organismes de formation qui interviennent majoritairement, voire exclusivement pour la commande privée, auprès de publics salariés



• Publics majoritairement Cadres

- Proposent des prestations de conseil
- Souvent implantés en région parisienne

• Publics majoritairement ETAM

- Proposent des formations plus courtes
- Plus spécialisés
- Ont une implantation régionale

• Catégorie intermédiaire qui accueille des publics de statuts et niveaux variés

- Double positionnement formation initiale et continue

La famille « demandeurs d'emploi »

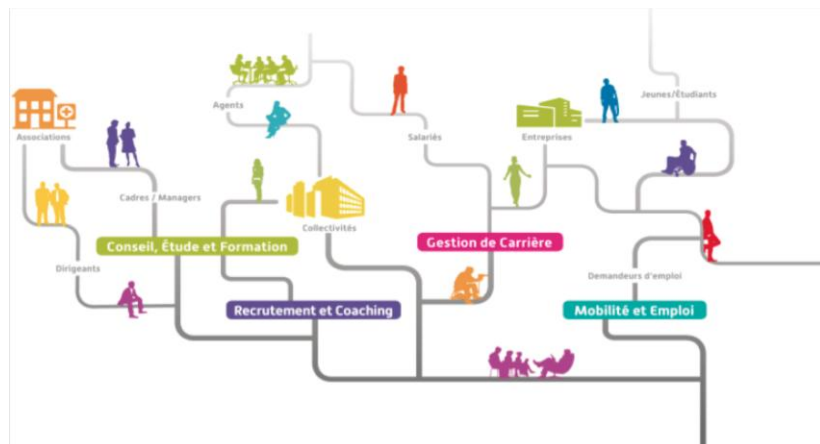
regroupe les organismes qui interviennent auprès de DE dans le cadre de formations conventionnées avec les pouvoirs publics

- Organismes plutôt sous statut associatif
- Taille importante (10 à 50 salariés)
- Une implantation régionale, plusieurs établissements



- Interventions diverses : inter auprès de salariés, alternance ou apprentissage pour les plus gros organismes, mais premier public bénéficiaire : DE.

- Organismes de taille importante
- Public de faible qualification
- Centrés sur une activité insertion, acquisition des savoirs de base, prestations en alternance, bilan de compétences, accompagnement VAE.



Portrait des personnels de la formation professionnelle continue en Poitou-Charentes

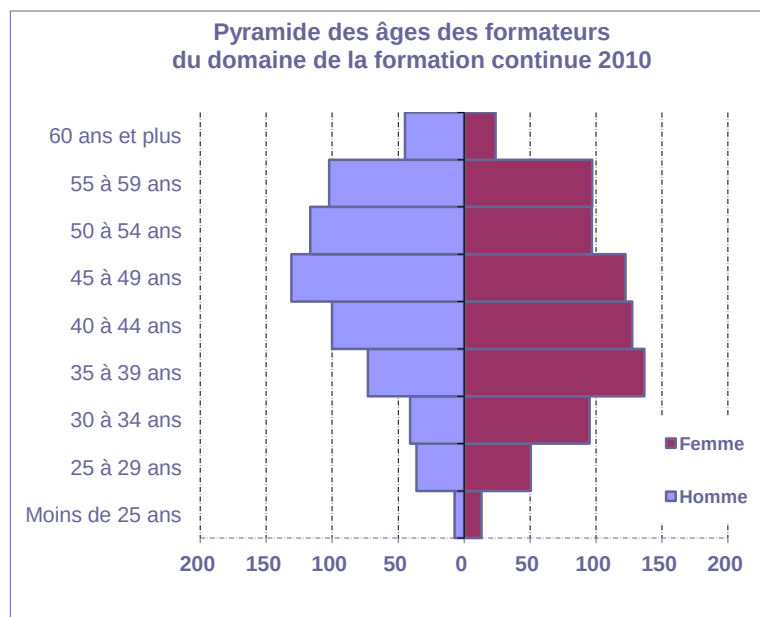
Portrait des ressources humaines :

Les effectifs du secteur en Poitou-Charentes

- ✓ L'effectif du secteur de la FPC s'élève à **35 097 personnes en 2009 en Poitou-Charentes** (Effectif salarié et non salarié), sur 707 298 actifs au total dans la région, soit 5% des actifs*. L'effectif de la NAF spécifique Formation continue d'adultes regroupe 3 934 personnes en région.
 - **Les effectifs de formateurs**, toutes activités confondues comptent **3 460 personnes en 2010** (en légère hausse).
- ✓ Le secteur de la formation professionnelle continue est un **secteur féminisé : 55% des actifs sont des femmes** contre 47% pour l'ensemble des secteurs d'activité, en Poitou-Charentes, et notamment chez les formateurs (57% des effectifs sont des femmes). Cependant la part des femmes est moins importante en Poitou-Charentes qu'au niveau national, où le taux de féminisation atteint 64%. Peut-on y lire des spécificités liées au poids des secteurs agricoles et industriels dans les formations proposées sur le territoire et à une présence plus importante des formateurs techniques, souvent masculins ?
- ✓ Au delà de ces données en effectif et en genre, nous ne disposons pas de données RH sur l'ensemble des professionnels du secteur en Poitou-Charentes. Quelle est la part des fonctions supports, leurs caractéristiques ? L'étude nationale estime à **68% la part du personnel pédagogique**, les profils fonctionnels représentant 19% des effectifs. Ces données de démographie du travail sont pourtant déterminantes pour comprendre le fonctionnement d'un secteur, sa façon d'appréhender d'un point de vue RH, les évolutions des besoins d'un territoire.

Caractéristiques socio-démographiques des effectifs de formateurs

- ✓ Conformément à la moyenne nationale, **le formateur est un professionnel âgé en moyenne de 40 ans**. Formateur est un métier où l'expérience professionnelle est un atout. Nombreux sont les parcours de formateurs initiés en 2^e partie de carrière.
- ✓ La pyramide des âges concernant la population des formateurs en 2010 (Données communiquées par l'ARFTLV)) est riche d'enseignements.



- La part des plus de 40 ans est significative et éclaire sur la nécessaire **gestion des secondes parties de carrière** (maintien de l'employabilité, évolution de carrière pour certains nouveaux professionnels de la formation...), **35% des formateurs ont entre 40 et 49 ans**.
- **Le poids des plus de 45 ans est déterminant (51,9% des effectifs)**, notamment chez les hommes. 19% des formateurs ont plus de 55 ans. Ces constats nécessitent de se préoccuper dès aujourd'hui du **renouvellement des générations, des enjeux d'identification et de transfert des compétences critiques afin d'éviter leur dilution**.

Caractéristiques socio-démographiques des effectifs de formateurs

- ✓ Les effectifs de formateurs sont **plutôt qualifiés** avec une part importante des formateurs diplômés de niveau I et II.*
 - 22% disposerait du niveau Bac
 - 19% du niveau Bac +2
 - 36% d'un niveau d'étude supérieur.

- ✓ L'ancienneté varie selon le type de positionnement de l'OF.
 - 34% des effectifs exerceraient depuis plus de 10 ans dans leur entreprise, 50% depuis moins de 5 ans.
 - L'étude nationale nous permet d'identifier que l'ancienneté est plus importante pour les organismes dont l'activité est majoritairement financée par la commande publique.

- ✓ Les pratiques en matière de recrutement :
 - Le critère majeur relève de la « compétence cœur de métier » (pédagogie et ingénierie) et de l'expérience professionnelle acquise dans d'autres branches.
 - Pourtant la formation de formateur n'est pas déterminante pour 64 % des dirigeants d'OF.
 - L'étude de Branche évoque des difficultés de recrutement rencontrées :
 - Des formateurs chez les OF de plus de 50 salariés,
 - Les fonctions marketing et commercial. Sur ce dernier axe, le groupe d'organismes réuni en Poitou-Charentes, précise les attendus de la fonction commerciale qui ne « vend » pas une offre mais est en capacité de comprendre un besoin et de développer une ingénierie ad hoc, la connaissance des dispositifs financiers est bien sûr nécessaire.
- ✓ La gestion des emplois : Pour les formateurs, **les CDI dominant mais la part des CDD est plus importante que dans les autres secteurs d'activité**. L'étude menée par l'ARFTLV nous éclaire sur les conditions d'emploi des formateurs :
 - 61% sont en CDI,
 - La part des contrats courts (CDD, vacation...) représente 28%,
 - Les non salariés 8%.

Les externes représentent une part de plus en plus importante des effectifs nécessaires à l'activité.

- Dans les organismes de formation, il est nécessaire de distinguer deux types de formateurs occasionnels :
 - Ceux qui le sont par choix, développent une activité d'indépendant ou qui disposent d'un emploi stable et interviennent ponctuellement sur la formation (Universitaires, salariés d'entreprises...)
 - Ceux qui multiplient les employeurs à la recherche d'un emploi stable.
 - Ces caractéristiques, spécifiques au secteur de la formation sont déterminantes en matières de Gestion des compétences. Quelles compétences des non permanents ? Quelle criticité ? Comment sont-elles gérées ?
- ✓ Des carrières où la mobilité externe est déterminante
- La taille des organismes limite les possibilités de carrière. L'évolution se fait avant tout par la mobilité externe. L'étude de Branche nous montre que, au niveau national, 6 salariés sur 10 envisagent de poursuivre leur parcours professionnel dans le secteur. Quelle est la mobilité en Poitou-Charentes ? Ou dit autrement les organismes de formation du territoire observe-t-il un turnover ?

✓ Des OF qui forment :

- Les OF dépassent leurs obligations légales. L'étude de Branche montre que 54% des OF au niveau national déclarent dépenser plus de 3% de leur masse salariale. La formation bénéficie avant tout au personnel pédagogique (Conformément à la convention collective pour les Organismes de formation privés : La convention collective engage à une dépense de formation à 2,5% de la masse salariale et à 50% consacrée à la formation des formateurs).
- Les formations externes durent moins de 5 jours en moyenne au niveau national, la part des formations qualifiées d'informelles (réunions internes...) est importante.

✓ Des pratiques RH plus ou moins formalisées : Le groupe d'organismes de Poitou-Charentes réuni pour l'étude, nous permet d'affirmer que :

- Les plus gros organismes développent l'outillage le plus complet.
- Les entretiens annuels sont relativement mis en place, le plan de formation n'est pas toujours formalisé...
- Manager par les compétences, lier RH et stratégie ne sont globalement pas inscrits dans les pratiques des organismes de formation du territoire.

Les atouts de la région pour accompagner les métiers de la formation

- ✓ Des partenaires mobilisés autour d'un **Contrat d'objectif territorial des métiers de la formation**. Etat, Région, Rectorat de l'Académie de Poitiers, et représentants de la formation se sont fédérés pour accompagner les changements du secteur en Poitou-Charentes.
- ✓ Une démarche entreprise par l'Etat pour **accompagner les mutations économiques** (Mutécos) qui donne une vision prospective de l'économie du territoire et qui souligne la nécessité de mobiliser les organismes de formation et de les mettre en lien avec des réseaux d'entreprises, et leurs OPCA.
- ✓ Des pratiques installées **de travail en partenariat** entre OF et financeurs, au sein de réseaux d'OF...

- ✓ Une **offre de formation qualifiante** en direction des professionnels de la formation :
 - Niveau 3
 - Titre Professionnel Formateur(rice) professionnel(le) d'adultes (AFPA Châtelleraut, CIPECMA Chatellaillon)
 - Niveau 2
 - CNAM : Licence STS mention analyse du travail, psychologie et formation, Titre professionnel Responsable de projets de formation, Certificat de compétence accueil, orientation, accompagnement des stagiaires en formation, Certificat de compétence Conseiller en ingénierie de formation
 - GIP FCIP EXPERIENCE - CAFOC DE NANTES : Titre Responsable de dispositifs de formation
 - SIPCA : Titre professionnel Formateur – consultant
 - Niveau 1
 - CNAM Master Analyse du travail et développement des compétences
 - Université Master Sciences humaines pour l'éducation, ingénierie des médias pour l'éducation, ergonomie et psychologie du travail
- ✓ Une région particulièrement active sur la **professionnalisation des salariés de l'orientation, de la formation et de l'insertion** au travers du dispositif **SAFRAN**.



**Quels enjeux de la FPC en Poitou-Charentes
et quels impacts sur les compétences ?**

Les déterminants de la structure des emplois et des compétences

- ✓ **Les déterminants de la structure des emplois et de compétences :**
 - Le marché : positionnement, type de prestation, commande, degré de concurrence, pratiques partenariales,... et son évolution.
 - Le système de valeurs : finalité économique ou sociale, statut juridique, culture et approche du marché.
 - Les moyens de production, la nature et le niveau d'investissement.
 - Les RH : effectifs, démographie du travail, éventail des compétences, polyvalence, logique d'internalisation ou d'externalisation, pratique de gestion et d'accompagnement des RH.

Analyse prospective à court/moyen terme :

Les facteurs d'évolution

L'individualisation et l'enjeu de la sécurisation des parcours

Un mouvement qui s'accroît

- ✓ Le mouvement engagé autour de l'individualisation et de la modularisation au sein des OF se poursuit. L'enjeu aujourd'hui est de dépasser le découpage de « standards » pour une modularisation qui réponde à un double enjeu :
 - Les besoins en compétences dans les entreprises.
 - L'employabilité et la qualification (Loi de 2009/ SPRF Poitou Charentes)
- ✓ La notion de parcours suppose d'apprécier le besoin de formation dans la globalité d'une situation, celle de la personne, et pour une finalité : l'emploi par la certification (Fortement induit par la commande publique en Poitou-Charentes). Ainsi, l'OF n'accompagne plus seulement un parcours de formation mais un **parcours vers la certification, vers l'emploi**. L'impact sur le métier de l'OF est majeur (orientation/formation/insertion).
- ✓ Si la commande publique tend à se simplifier en Poitou-Charentes (Achèvement du transfert de compétences en matière de formation de l'Etat à la Région avec le transfert du dispositif compétences clés en 2015, Guichet unique sur la formation individuelle des DE...), la notion de parcours et les modalités de financement de la formation professionnelle continue, qui restent complexes, supposent **le développement d'une « prestation » au delà de la formation** permettant à l'OF de combiner les dispositifs au regard d'une demande individuelle : Ainsi une **ingénierie administrative et financière** se développerait pour accompagner les individus.
- ✓ CIF, DIF, VAE, GPEC dans les entreprises, réforme de la formation professionnelle (avec notamment avec la création du compte personnel de formation qui aménage le DIF et vise l'amélioration de la portabilité), développement du conseil en évolution professionnel,... tout concourt à augmenter la demande de formation et à accentuer le phénomène d'individualisation

L'individualisation et l'enjeu de la sécurisation des parcours

Un mouvement qui
s'accroît



Les changements en cours et à mener :

- ✓ Comprendre les besoins dans les entreprises et développer des modules ad hoc qui permettent d'articuler les enjeux de réponse aux besoins des entreprises et de qualification.
- ✓ Construire une ingénierie de parcours : Orientation, positionnement, accompagnement, bilan/évaluation, capitalisation, suivi.
 - qui permette d'articuler les modules au regard des acquis et proposer des formations qui s'adaptent aux différents styles d'apprentissages
 - qui mobilise une offre d'accompagnement globale (accompagnement sociale et professionnel, savoirs de base...)
 - qui permette d'articuler formation et activité
 - qui favorise la capitalisation des acquis, des compétences quelle que soit la modalité d'apprentissage (Expérience, formation, alternance...) et développe un outillage ad hoc
- ✓ Proposer une prestation qui individualise le parcours et appuie dans l'ingénierie financière (ce qui suppose une parfaite connaissance des financeurs, de leur dispositifs et des articulations possibles)

La rationalisation des process

Des évolutions majeures

- ✓ La systématisation des appels d'offres
 - Une commande publique prescriptive qui a déjà provoqué des changements dans les pratiques des OF :
 - Développement des compétences en matière de réponse aux appels d'offres,
 - Installation de logiques partenariales,
 - Une commande qui tend à s'inscrire dans le pédagogique et qui suppose des réponses « innovantes », « contextualisées » pour se différencier.
 - Une commande privée qui fonctionne aussi par mise en concurrence mais qui suppose des modalités différentes : comprendre le besoin au poste de travail, au sein de l'entreprise, dans son contexte, au regard de ses enjeux : un diagnostic et une ingénierie ad hoc.
- ✓ Le retour sur investissement : au delà de la qualité, l'efficacité !
 - L'objectif de résultat s'impose depuis plusieurs années au travers de la commande publique, notamment avec l'objectif de retour à l'emploi, qui a fait évoluer le métier (accompagnement vers l'emploi) et qui questionne la performance de la formation et de l'organisme.
 - Mais une autre tendance s'impose dans les entreprises dont le regard sur la formation évolue (Développement de la formation interne, des organismes de formation d'entreprise) et qui doivent être convaincues du retour sur investissement des formations proposées par les organismes : une nouvelle stratégie de conquête !

La rationalisation des process

Des évolutions majeures



Les changements en cours et à mener :

- ✓ Innover : C'est un axe majeur retenu par les Organismes de formation réunis pour l'étude.
 - Identifier les métiers de demain.
 - Innover dans les modalités de réponse à apporter à la diversité des financeurs et des stagiaires (ingénierie de parcours, ingénierie de formation, ingénierie pédagogique).
 - Aller au delà d'une réponse de pure forme aux appels d'offre pour se différencier.
- ✓ Développer la culture orientée « client », commande publique, entreprise ou particulier.
 - Comprendre le besoin, voire l'anticiper : l'enjeu du diagnostic des besoins.
 - Renforcer la relation aux acteurs des territoires (Réseaux de prescripteurs, réseaux d'entreprises, OPCA, Financeurs publics...)
 - Elaborer une réponse ad hoc qui valorise l'offre et sa spécificité, les compétences, qui offre une vision transparente des modalités financières.
- ✓ Répondre à l'attente de résultats et innover en matière de suivi et d'évaluation de la prestation.

La tension du marché de la FPC

Travailler autrement sur le territoire

- ✓ Le marché de la formation professionnelle se tend au niveau national, et en Poitou-Charentes :
 - Le marché de la FPC est fortement concurrentiel dans la région : 1200 organismes déclarés, une prolifération des formateurs individuels.
 - Une spécificité en Poitou-Charentes :
 - Le SPRF et le poids des gros organismes du secteur public et parapublic.
 - Des organismes du territoire dont l'activité porte essentiellement sur la commande publique et qui prennent un risque financier majeur à chaque procédure de mandatement (Tous les 5 ans).
- ✓ Les différentes parties prenantes de la formation professionnelle agissent conjointement pour accompagner la mutation du secteur COT « Métiers de la formation », participation à un service public régional de la formation...
- ✓ Un nécessaire développement de l'économie de réseau, l'étude de Branche parle de pratiques de coopération (Coopération/compétition).

Analyse prospective à court/moyen terme :

Les facteurs d'évolution

La tension du marché de la FPC ✓

Travailler autrement sur le territoire



Les changements en cours et à mener :

- ✓ Diversification, l'enjeu majeur pour les OF rencontrés en réunion.
 - Diversifier les financeurs, publics/privés, renforcer le lien avec les OPCA.
 - Diversifier les offres : secteurs d'activité, modalités pédagogiques (développer l'intra...)
 - Ce qui suppose de comprendre le besoin, d'innover...
- ✓ Visibilité et lisibilité de l'offre de formation. C'est un enjeu identifié dans le COT des métiers de la formation, un enjeu souligné dans les ateliers régionaux « Mutécos ».
- ✓ Développer encore la culture des réseaux, et notamment intégrer les réseaux d'entreprises
 - Le SPRF, Le COT sur les métiers de la formation ont généré une mise en réseau, les organismes du territoire ont développé les alliances. Les attendus de la commande publique vont au delà aujourd'hui. L'enjeu pour la commande publique comme pour les OF est de pouvoir **développer une vision prospective des besoins en formation sur le territoire** et donc de croiser les analyses, les indicateurs pour une plus grande pertinence de la politique publique de formation (Particulièrement souligné par le livre jaune).
 - Les ateliers « Mutécos » soulignent l'enjeu de la mise en réseau des entreprises pour accompagner les mutations économiques des territoires. Pour les OF, il est nécessaire **d'intégrer ces réseaux d'entreprises** et financeurs au cœur des territoires afin d'identifier les métiers de demain, les attendus en compétences, comprendre les contraintes des entreprises, proposer une offre de formation plus performante, être plus lisible, plus visible, et capter les stagiaires d'autres régions.

L'évolution du lien à l'entreprise

Une évolution culturelle

- ✓ Plusieurs phénomènes impactent la relation FPC/entreprises :
 - Le développement de l'organisation apprenante et de la formation intégrée au travail dans les entreprises interroge la place des OF et leurs prestations (Développer les formations au tutorat/transfert de compétences...)
 - L'emploi, au cœur des préoccupations, donne une place déterminante à l'entreprise et à ses besoins : les comprendre et s'y adapter, faire des formations qualifiantes des formations qui permettent le placement, développer une modularisation ad'hoc, c'est l'enjeu.
 - Développer l'alternance dans les parcours de formation, articuler formation et activité réduite, sont des attendus pour adapter l'offre à la demande d'emploi.



Les changements à mener :

- ✓ Comprendre l'entreprise, sa stratégie, son organisation, analyser l'activité et les besoins en compétences et pour cela développer un marketing des besoins.
- ✓ S'appuyer sur une GEPCT (Travaux menés dans le cadre de Mutécos, prospective 2020 ARFTLV...) et développer une compréhension partagée et fine des besoins à venir sur les territoires. (Cf. Partenariat et réseaux).

Les nouveaux rapport au savoir

Le poids de TIC

- ✓ En 2010, 27% des adhérents de la FFP réalisaient des formations en ligne. La FOAD peine à se développer. Pourtant, l'accès à la connaissance passe massivement par internet et les réseaux sociaux, l'émergence des MOOC accentue le phénomène.



Les changements à mener :

- ✓ Innover d'un point de vue stratégique, pédagogique et commercial : Développer une offre spécifique avec une ingénierie de formation et une ingénierie pédagogique innovante et qui s'adapte à des publics aux modes d'apprentissages très diversifiés, qui construit un accompagnement différent.
- ✓ Être en veille sur les évolutions, les compétences, développer une RetD.
- ✓ S'appuyer sur des réseaux.

Analyse prospective à court/moyen terme :

Quel impact sur les compétences ?

- ✓ Nous nous appuyons sur l'étude de Branche réalisée au niveau national pour décrire l'impact de ces évolutions sur les compétences des OF du territoire.
- ✓ Cette étude part d'une description en famille professionnelle déclinées elles-mêmes finement en domaine d'activités, missions et activités.
- ✓ L'outil est très opérant et permet d'adapter la lecture des activités à la diversité des organisations et des postes dans les organismes de formation.
- ✓ Par famille professionnelle, sont identifiés les impacts. Sont indiqués en orange, les impacts majeurs.

Animation de dispositifs de formation

Animer des formations

Accompagner des parcours de formation individualisés

Piloter l'évaluation de la formation et contribuer à l'ajustement de l'offre pédagogique

Animer un centre de ressources

Conseil et accompagnement individuel

Conseiller, évaluer, pré-positionner, orienter le candidat

Réaliser une prestation individuelle de valorisation des compétences

Recruter et accompagner les apprenants dans le cadre de parcours en alternance/insertion

Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique

Concevoir un dispositif de formation

Concevoir des ressources et des supports pédagogiques

Réaliser des études, audits, enquêtes sur tout ou partie de la chaîne de formation

Promotion, marketing et commercial

Gérer la fonction marketing et le traitement des besoins clients

Assurer la commercialisation de l'offre

Répondre aux appels d'offres

Management/gestion d'un organisme

Manager la stratégie R et D, marketing/commerciale, financière et RH

Manager une équipe

Gérer la communication interne et assurer la représentation externe de l'organisme

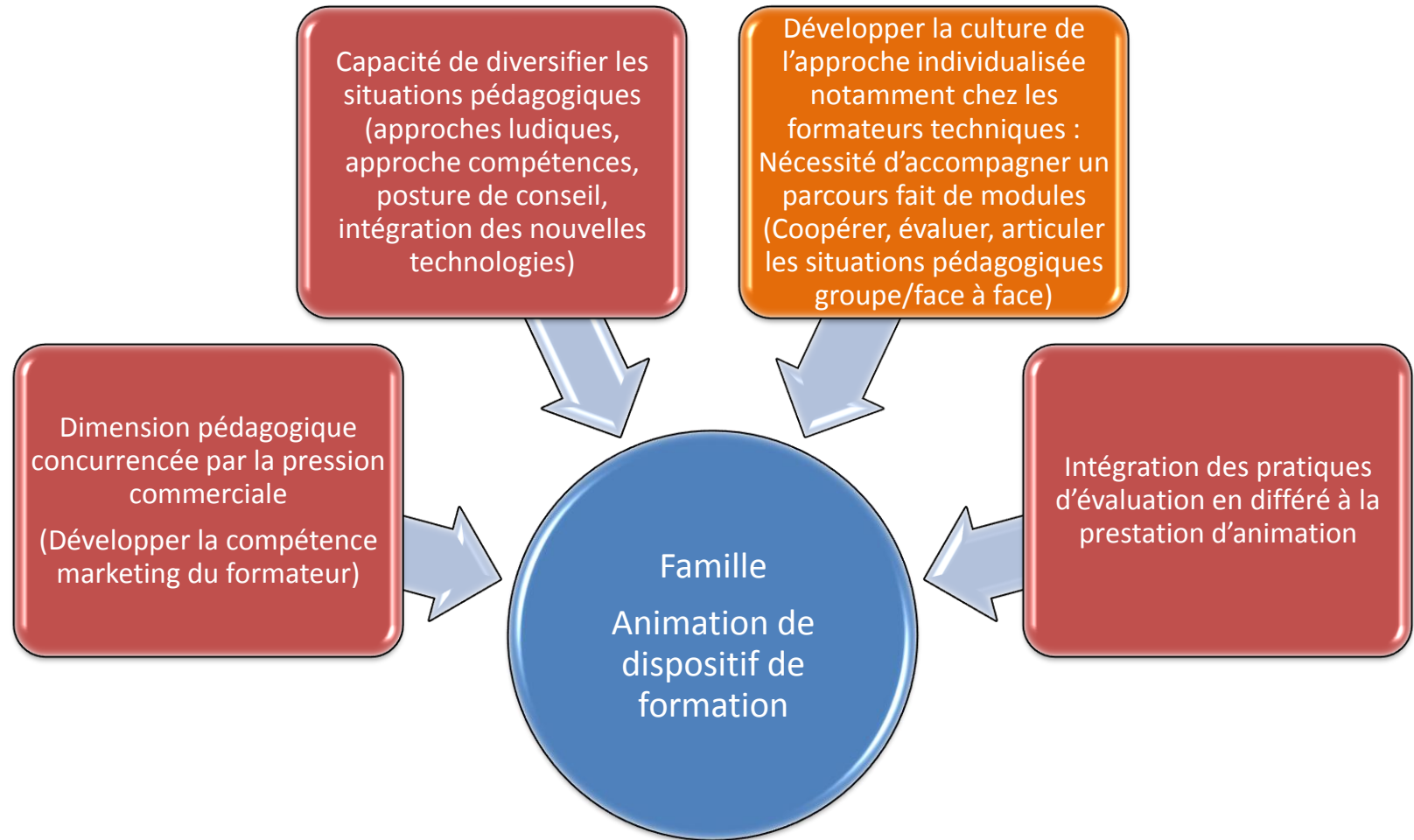
Gestion administrative, logistique, financière et réglementaire de l'organisme

Assurer le suivi financier, réglementaire et comptable de l'organisme

Assurer la gestion administrative et logistique

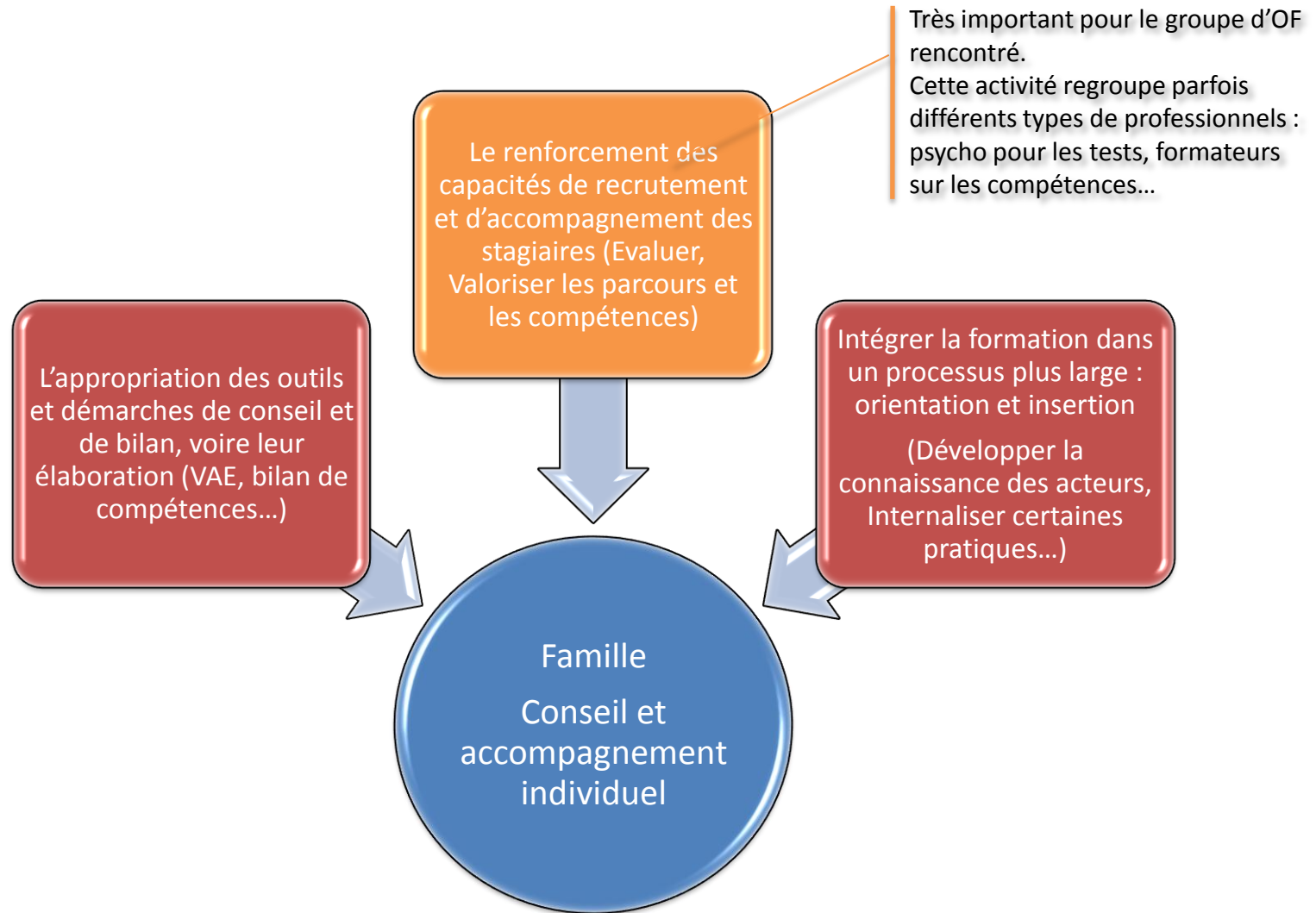
Gérer les ressources informatiques et/ou technologiques

Quel impact sur les compétences ?



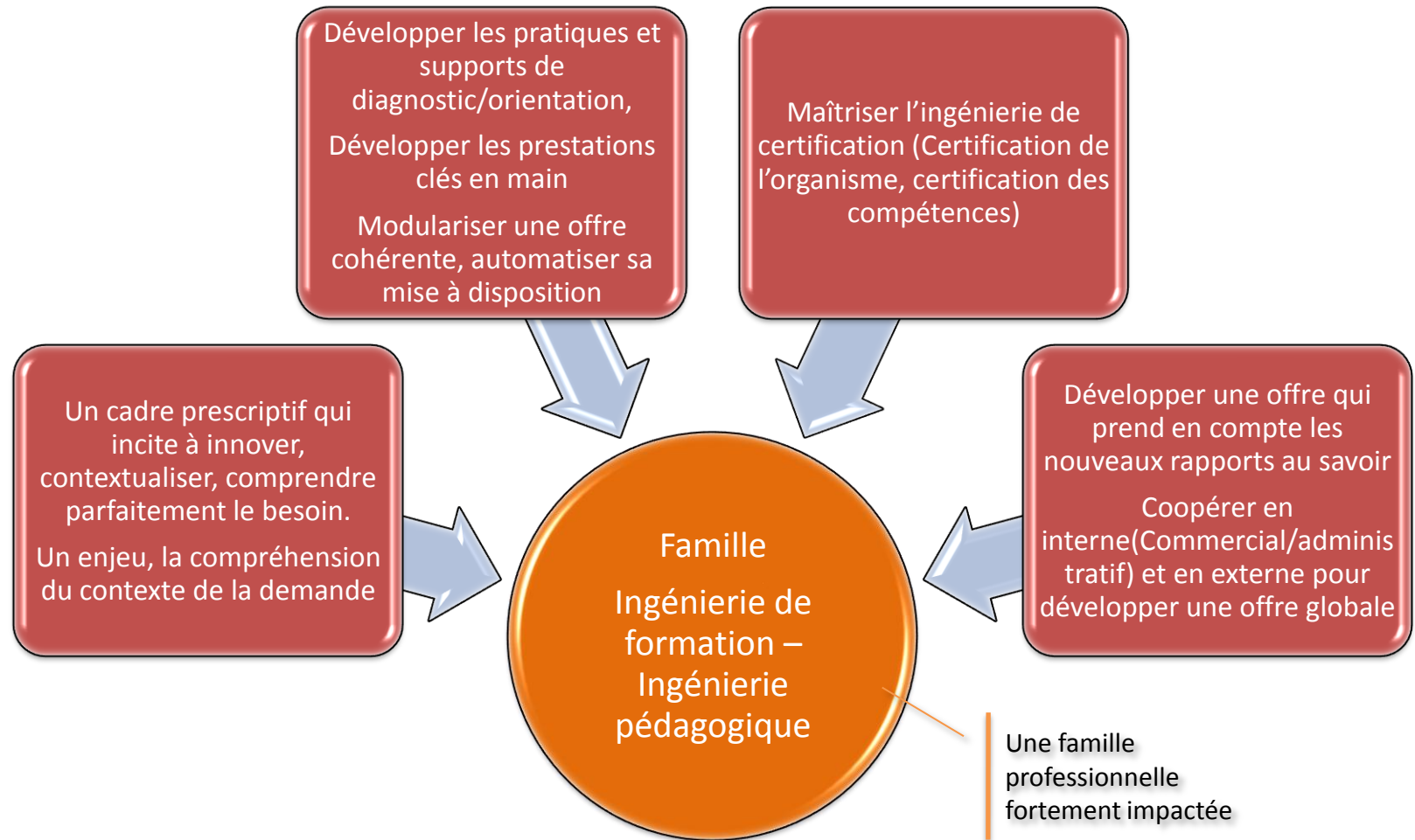
Analyse prospective à court/moyen terme :

Quel impact sur les compétences ?

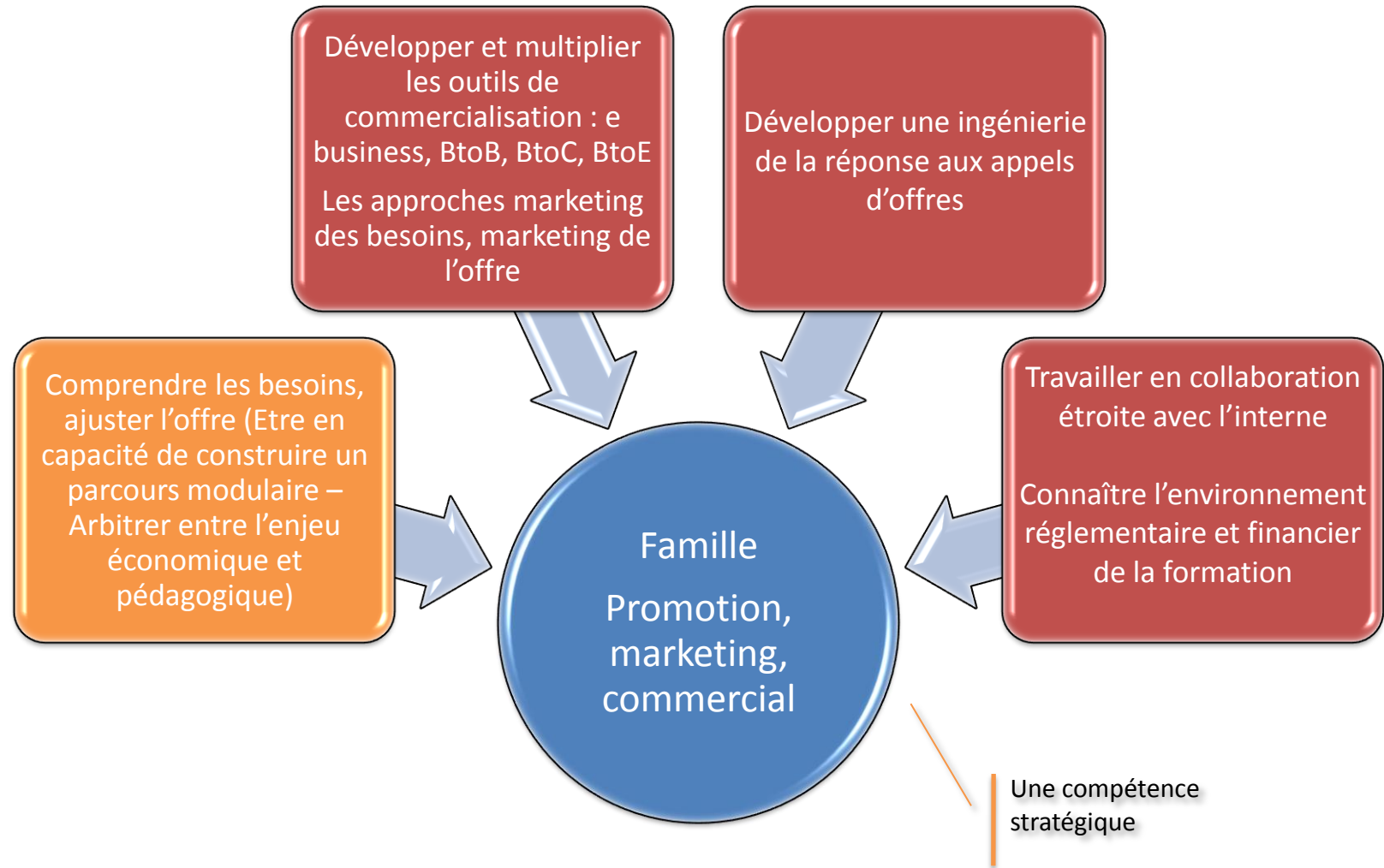


Analyse prospective à court/moyen terme :

Quel impact sur les compétences ?

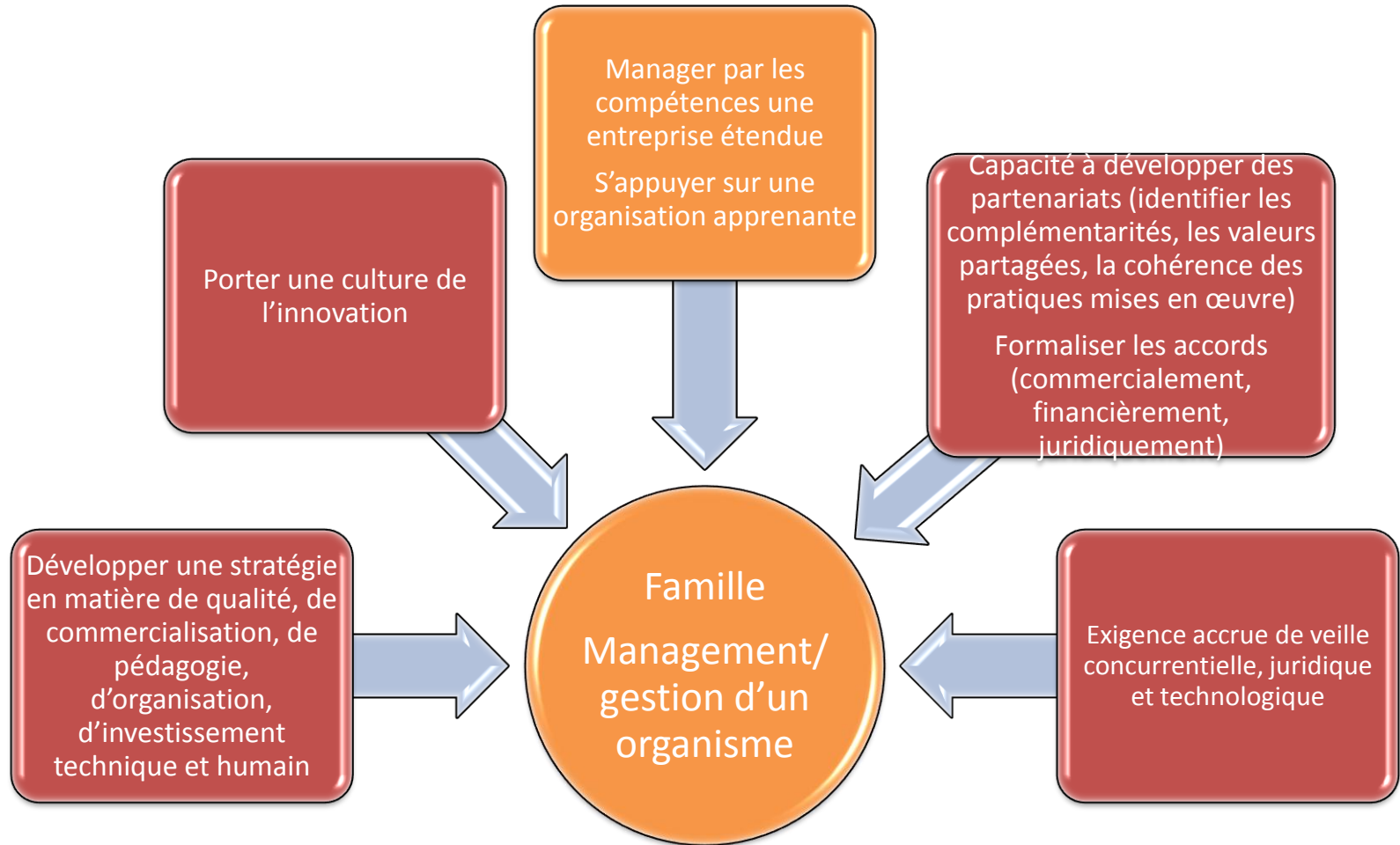


Quel impact sur les compétences ?

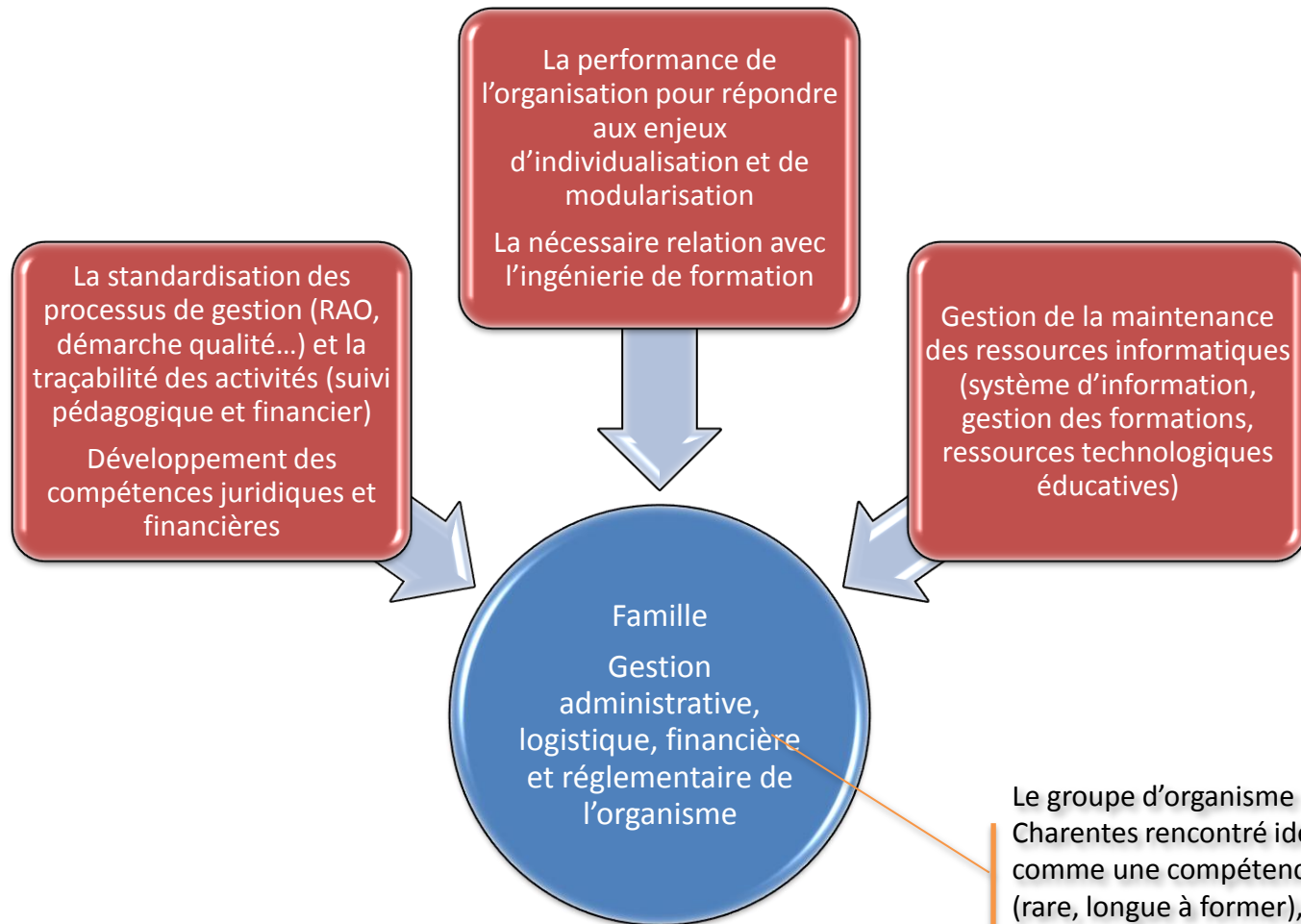


Analyse prospective à court/moyen terme :

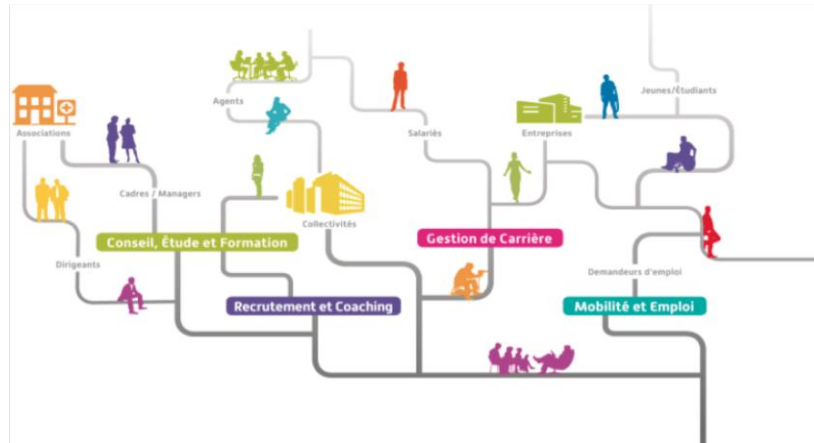
Quel impact sur les compétences ?



Quel impact sur les compétences ?



Le groupe d'organisme de Poitou-Charentes rencontré identifie comme une compétence critique (rare, longue à former), l'assistant(e) de formation (au cœur de la performance de l'organisation, et de la relation au stagiaire)



En conclusion...

- ✓ Cette étude ne nous permet pas d'avoir une vision de la répartition des effectifs, de leur poids, et de leur évolution, des tensions du marché de l'emploi, mais les informations recueillies sur le territoire, les données nationales et les rencontres menées avec certains acteurs du territoire nous permettent d'émettre ces hypothèses en matière de compétences :

- **Compétences clés : un cœur de métier qui se déplace ?**

Si la famille professionnelle « Animer des formations » peut traditionnellement être identifiée comme le cœur de métier des organismes de formation, comment expliquer que certains organismes sous-traitent presque en totalité leur activité à des formateurs indépendants ou vacataires ?

Aujourd'hui, le cœur de métier n'est-il pas plutôt centré sur l'Ingénierie de formation, l'ingénierie pédagogique ? La commande publique ne porte-elle pas le curseur sur le conseil et accompagnement individuel ?

- **Compétences critiques : La fonction d'assistante de formation**

Les compétences critiques sont les compétences rares ou chères sur le marché, ou difficiles à former, ou encore caractérisées par un turnover...

Les assistant(e)s de formation sont de cette catégorie pour un certain nombre d'organismes de formation. Sur la fonction pèsent les enjeux d'individualisation : information, capacité à être dans la relation, tout en étant gestionnaire des aspects financiers, administratifs. Fonction extrêmement polyvalente, un organisme estimait à 6 mois le temps nécessaire pour former ces profils recrutés à BAC+2.

— **Compétences stratégiques : le poids de plus en plus déterminant des fonctions supports**

Les enjeux de diversification font porter sur la famille professionnelle **Marketing/commercial et communication** l'adaptation et le développement des organismes de formation du territoire. Le marketing en formation relève bien de la compréhension fine des besoins, besoins en compétences, besoins en métiers, besoins en emplois et d'une capacité à élaborer une offre de formation qui réponde à ces analyses. Ces compétences, à développer dans certains organismes de formation, sont attendues :

- par la commande publique pour enrichir la vision prospective construite par les partenaires du territoire,
- et par les entreprises afin de bénéficier d'une offre « sur mesure ».

Autre famille professionnelle impactée par l'ensemble des enjeux : **le management de direction**. Développement, innovation, pratiques de « coopétition », sont aujourd'hui les missions des responsables d'organismes. Par ailleurs, un organisme l'a rappelé en réunion, la compétence d'un manager c'est : « Aller chercher la compétence ». Manager par les compétences, c'est un véritable enjeu aujourd'hui pour accompagner le développement des organismes de formation, amenés à devenir pour beaucoup des « entreprises étendues ».*

* Le concept rassemble les entreprises dont une part non négligeable de l'activité est réalisé par des partenaires ou prestataires.

- ✓ La mutation économique des territoires et la nécessaire adaptation des organismes de formation à l'évolution de leur système de contraintes (exposé ci-dessus) rend nécessaire la mise en œuvre de démarches de changement structurées, démarches qui permettront d'adapter les compétences à une stratégie, un projet défini, d'anticiper les changements à venir, de préparer les ressources humaines, d'orienter la formation, ...
- ✓ Aujourd'hui, l'étude permet à chacun de se positionner et de repérer les enjeux qui sont les siens... Au delà de ces analyses centrées sur les compétences, les démarches compétences qui pourraient être menées dans les organismes de formation doivent permettre de poser plus avant la question des âges, des compétences et de la qualification afin de :
 - Prendre en compte le poids spécifique des milieux de carrière (40-45 ans) et veiller à l'adaptation permanente de leurs compétences (professionnalisation et qualification), les reconnaître et les valider pour garantir sur le long terme leur employabilité.
 - Intégrer et fidéliser les jeunes : comment accompagner le développement des compétences, les enjeux d'innovation, préparer le renouvellement des générations.
 - Maintenir dans l'emploi les plus âgés, et développer une politique de santé au travail.

- ✓ La formation des salariés de la filière est au cœur de ces démarches de changement : Qualification, professionnalisation, développement des parcours de VAE, formations en alternance, en interne (organisation apprenante)..
 - Safran et les travaux de l'ARFTLV accompagne ces changements. Au delà, ne serait-il pas pertinent d'élaborer collectivement un plan de formation de filière, ou de secteur qui mobilise l'alternance, la VAE, les dispositifs en faveur de l'emploi, qui aujourd'hui portent les enjeux de professionnalisation et de qualification (contrat de Génération, emploi d'avenir)...
- ✓ Enfin, il nous semble déterminant que les différentes parties prenantes poursuivent leur « démarche collective » à partir des enjeux partagés : innovation, recherche et développement, vision prospective sont des thématiques sur lesquels les organismes de formation du territoire seront plus forts ensemble.

Références bibliographiques

- ✓ « Etude qualitative et quantitative relative aux métiers et à leurs évolutions » – Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la Branche des organismes de formation privés, Mars 2010.
- ✓ Rapport d'intervention « Comprendre et mesurer les pratiques d'achat des entreprises auprès des organismes de formation continue. », Ateliers du développement, décembre 2012.
- ✓ Convergences n° 32, « Portrait d'acteurs de la formation continue en Poitou-Charentes », OREF, ARFTLV, Janvier 2011.
- ✓ Convergences n° 39, « Prospective 2020 », OREF, ARFTLV, Novembre 2011.
- ✓ Convergences n° 51, « Portrait du secteur de la formation continue en Poitou-Charentes », OREF, ARFTLV, Janvier 2013.
- ✓ « La formation professionnelle continue en Poitou-Charentes en 2011 », Synthèses Poitou-Charentes, Direccte, Juillet 2013.
- ✓ « Les prestataires de formation continue en 2011 », Analyses, DARES, Octobre 2013.
- ✓ Livre Jaune de la formation professionnelle – Annexe au projet de loi de finance pour 2014.
- ✓ Anticipation des mutations économiques - Atelier régional Mutécos en Poitou-Charentes, Juin 2013.
- ✓ Le site de l'ARFTLV.