

Les évolutions qui touchent les cfppa

Synthèse d'une recherche bibliographique et sitographique

réalisée par l'équipe ID (ingénierie de développement)¹ en mai 2016

L'évolution du paysage de la formation professionnelle est particulièrement notable ces dernières années ; elle influe sur les organismes de formation, leurs activités et donc les métiers de la formation. Cette évolution repose sur le rôle accru des conseils régionaux qui met en œuvre une concurrence (à travers les marchés publics), une exigence de qualité plus grande induite par la sécurisation des parcours, des attentes de réponses innovantes, un renforcement de l'individualisation et de l'accompagnement qui engage un nouveau rapport aux savoirs.

Le contexte juridique et réglementaire sera posé en premier avant de regarder ce qui impacte les activités des centres, donc les compétences attendues.

Les commandes de formation

Evolution dans les régimes juridiques

➤ Contexte réglementaire

Depuis les lois de décentralisation du 7 janvier 1983, les Régions sont les collectivités locales détenant l'essentiel des compétences en matière de formation professionnelle. La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a poursuivi ce mouvement.

Suite à l'avis de l'Autorité de la concurrence (18 juin 2008) rappelant que la formation professionnelle relève des règles de la concurrence, les prestations de formation doivent passer par appel d'offres, mandatement ou délégation de service public avec, dans tous les cas, une mise en concurrence préalable.

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale renforce le rôle des Conseils régionaux en leur confiant la formation de publics spécifiques (personnes handicapées, détenus, illettrés...) et les conforte ainsi dans leur choix d'ériger la formation professionnelle comme objet du service public au bénéfice de certaines personnes.

➤ Modalités de financement d'une action de formation

Laissons de côté les **subventions** qui ne peuvent être utilisées que dans des cas très spécifiques d'absence de concurrence (pour l'enseignement supérieur par ex.).

Plusieurs Régions optent pour le code des **marchés publics (CMP)** : elles passent par la procédure des **appels d'offres** ; la logique financière est du type « service fait, factures acquittées ». Des marchés à bon de commande ou des accords-cadres permettent d'étaler les procédures dans le temps et de donner ainsi plus de visibilité à moyen terme aux prestataires de formations sans alléger pour autant les contraintes liées au CMP (lourdeur des dossiers à compléter avec des argumentaires à construire et des délais contraignants).

¹ Dont les actions sont financées par la DGER dans le cadre du Dispositif National d'Appui

Certaines Régions se sont engagées dans l'expérimentation du mandatement, sous forme de **services d'intérêt économique général** (SIEG). La notion de SIEG renvoie à des activités économiques qui entrent dans la sphère de l'intérêt général et se matérialisent par un acte ou une décision d'une personne publique afin qu'elle en confie la prise en charge à un tiers.

Les centres de formation doivent alors adapter leurs pratiques à la norme fixée par le SIEG et perdent la marge de liberté qu'ils avaient dans la mise en œuvre de leurs prestations ; nous sommes dans une logique de coconstruction.

D'un côté le centre de formation a sa trésorerie sécurisée (avances possibles à partir d'une grille prévisionnelle), d'un autre il doit respecter de nombreuses contraintes en termes de gestion financière qui présentent un risque non négligeable (sachant que la loi du 5 mars 2014 institue un nouveau type de SIEG plus sécurisant qui est en cours d'adoption par certaines Régions).

Les **appels à projets** mettent en concurrence les centres sur un programme ne comportant que des objectifs techniques et financiers (et non sur un cahier des charges précis). Ils offrent aux candidats une réelle autonomie en termes de contenu et de moyens pour fournir la prestation.

Les **délégations de service public** (DSP) sont des contrats administratifs, appelés conventions, par lesquels une personne morale de droit public peut confier à un organisme la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité pour une durée limitée. Dans le champ de la formation professionnelle cette modalité est en cours d'étude dans quelques Régions. Il s'agit de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats, car sa rémunération est en partie liée à l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Le régime juridique de **l'habilitation** permet de financer des actions d'insertion et de formation professionnelle à destination des jeunes et des adultes rencontrant des difficultés d'apprentissage ou d'insertion, afin de leur permettre de bénéficier, à titre gratuit, d'un parcours individualisé comportant un accompagnement à caractère pédagogique, social ou professionnel. La Région peut, par voie de conventions, habiliter des organismes chargés de mettre en œuvre ces actions, en contrepartie d'une compensation financière.

Cette habilitation est délivrée pour cinq ans maximum dans des conditions de transparence et de non discrimination et sur la base de critères objectifs de sélection, selon une procédure définie par décret. Ainsi, la rémunération des opérateurs n'est pas, comme en matière de marchés publics, le résultat de l'offre et de la demande ; elle est déterminée par un ensemble de paramètres préalablement définis par les Régions liés aux performances des opérateurs.

➤ **En conclusion**

Dans le cadre de la DSP mais également dans le cadre de l'habilitation, la Région délègue un service public ou habilite un opérateur pour la gestion de ce service public. Ce nouveau partage des rôles entre la collectivité et les opérateurs donne aux Régions un pouvoir accru et impose aux centres une garantie de bonne mise en œuvre des obligations de service public.

Ces obligations se retrouvent la plupart du temps dans les trois axes suivants :

- L'égalité, avec la prise en compte de la diversité des publics : mixité, parité hommes-femmes (y compris pour des métiers « genrés »), accès « handicapés » et aussi l'adaptation des outils pédagogiques aux différents publics ;
- La continuité, avec la nécessité d'un accueil rapide des publics (des délais peuvent être fixés de manière précise par le commanditaire) et son intégration dans un dispositif de formation, la contrainte d'une durée annuelle maximum de fermeture du centre et d'amplitudes d'ouverture quotidiennes minimum ;

- La transparence, qui implique la rédaction de conventions de partenariats (dans le cadre de réponse en groupement), la nécessité de répondre aux exigences des outils de suivi imposés par le commanditaire (gestion analytique, justifications des charges fixes, clés de répartition imposées...) et le respect de normes en matière de communication.

Ces obligations impliquent souvent une réponse dans le cadre d'un groupement, avec des rôles clairement établis, ce qui crée de nouvelles contraintes en termes administratifs, mais également en matière d'ingénierie de la formation qu'il faut alors « gérer » à plusieurs, avec des « cultures » qui peuvent être sensiblement différentes.

Cadre institutionnel et orientations politiques

➤ **Avant la réforme de mars 2014**

Selon les termes de la loi de novembre 2009, un **contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP)** devait être élaboré au sein du CCREFP (comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle). Il rassemblait dans un document unique la stratégie régionale de formation professionnelle des jeunes et des adultes et les engagements financiers des signataires (autorités académiques – recteur et Draaf –, préfet de Région et président du Conseil régional) pour atteindre les objectifs fixés. Il pouvait être décliné par bassin d'emploi et déterminait les objectifs communs aux acteurs du territoire régional, notamment en termes de filières de formation professionnelle, sur la base d'une analyse des besoins emplois/compétences par bassin.

En 2011-2014, les **orientations stratégiques** étaient les suivantes :

- Améliorer l'information et l'orientation autour des formations et métiers : - mettre à disposition des outils et des informations sur les métiers ; mettre en œuvre un service public d'information et d'orientation ; développer un portail de l'AIO ; fédérer les réseaux de l'AIO ; professionnaliser les acteurs.

- Offrir un niveau de qualification minimum : lutter contre le décrochage scolaire ; lutter contre l'illettrisme ; garantir à tous un socle de connaissances et de compétences minimum ; élever le niveau de qualification.

- Sécuriser les parcours de formation : lutter contre les discriminations ; soutenir et accompagner les projets individuels ; favoriser l'individualisation ; développer les FOAD ; développer la VAE.

- Travailler sur l'offre de formation : adapter l'offre de formation à l'évolution des métiers ; diversifier l'offre ; mettre en synergie les établissements ; favoriser les pratiques innovantes ; garantir une offre de proximité ; développer les nouveaux métiers verts.

- Développer l'alternance et l'apprentissage : améliorer les conditions de l'alternance ; promouvoir et favoriser l'alternance ; soutenir les Dima.

- Développer partenariats et réseaux : coordonner les politiques de formation ; développer les réseaux ; développer les partenariats avec les professions.

- Favoriser l'insertion professionnelle par la connaissance du contexte : généraliser les enquêtes insertion ; analyser les besoins économiques des territoires ; répondre aux enjeux économiques ; anticiper les besoins.

➤ **Après la réforme de mars 2014**

Avec la loi du 5 mars 2014, le CPRDFP devient CPRDFOP (**contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles**) et voit son périmètre étendu à l'orientation et aux conditions

d'hébergement et de mobilité des jeunes. Il est signé après adoption par le Crefop – qui succède au CCREFP – et consultation des conseils départementaux.

Lieu de concertation, le Crefop (**comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles**) assure à l'échelle régionale l'articulation des politiques d'emploi, d'orientation et de formation professionnelles (voir le décret n° 2014-1055 du 16 septembre 2014). Sa gouvernance est quadripartite : la présidence est assurée conjointement par le préfet de Région et le président du Conseil régional et la vice-présidence par un représentant des organisations professionnelles d'employeurs et un représentant des organisations syndicales de salariés. Elle permet la concertation entre les différents acteurs.

Dans la foulée de la réforme, est créé le Copanef (**Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation professionnelle**) et les Coparef (régionaux). Chacun comprend 10 représentants des organisations professionnelles d'employeurs et 10 représentants des organisations syndicales de salariés, représentatives au niveau national et interprofessionnel, avec présidence conjointe des deux organisations. Les missions des Coparef :

- élaborer et fixer les listes des formations éligibles au compte personnel de formation (CPF), en lien avec le Crefop ;
- animer en Région le déploiement territorial des politiques paritaires interprofessionnelles définies par le Copanef et assurer leur coordination avec celles menées au plan régional par les pouvoirs publics et les autres acteurs ;
- transmettre au Conseil régional un avis motivé sur la carte des formations ;
- habiliter les organismes de formation qui souhaitent dispenser des formations, ou être évaluateurs sur le « socle de connaissances et de compétences », et mettre en place un jury qui sera chargé de délivrer la certification ;
- donner un avis sur les conventions ou projets liés à l'emploi ou la formation faisant appel à un financement du FPSPP (fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels) ;
- mener des études ou enquêtes dans les domaines de l'emploi et de la formation.

C'est en 2016, dans le cadre des 13 nouvelles Régions mises en place depuis le 1^{er} janvier, que les orientations stratégiques seront définies dans les CPRDFOP.

Développement de la qualité

Les démarches qualité font leur apparition dans le monde de la formation à la fin des années 1980. Apparaissent d'abord les chartes de qualité qui expriment une prise de conscience de la part des organismes de formation, mais n'ont pas la valeur juridique qui leur permet de constituer une véritable garantie. Vient ensuite la démarche qualité instrumentée inspirée de celle du domaine industriel où elle a fait la preuve de son efficacité, avec son système de normes et de certifications.

➤ Le contexte national

Suite à la réforme de mars 2014, le décret n° 2015-790 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue est paru en juin 2015. Il a pour objet de préciser les critères que doivent prendre en compte les organismes collecteurs paritaires agréés (OPCA), les organismes paritaires agréés pour la prise en charge du congé individuel de formation (OPACIF), l'Etat, les Régions, Pôle emploi et les institutions en charge de la gestion du fonds de développement pour l'insertion professionnelle des handicapés, lorsqu'ils financent une action de formation professionnelle continue, afin de s'assurer de la qualité de cette action.

C'est le Cnefop qui a pour mission d'établir une liste des labels, certifications et normes pour les prestataires de formation, pour laquelle les critères qualité énoncés seront réputés satisfaits.

L'objectif de la Dger est de présenter la charte nationale d'engagement des Cfa et Cfppa (voir sitographie) pour

qu'elle soit retenue dans la liste. Actuellement une relecture de cette charte au regard des exigences exprimées par le décret est réalisée par Eduter avant de la soumettre au Cnefop.

➤ **Les contextes régionaux**

Plusieurs Régions ont élaboré un référentiel qualité à partir duquel les centres de formation se sont positionnés. Certains centres ont produit des études comparatives entre ce référentiel et les différents chartes et normes en vigueur pour choisir le référentiel qui est le plus approprié à leurs activités.

La plupart des Régions travaillent actuellement à l'élaboration d'un cahier des charges qualité qui devra répondre aux exigences du décret de juin 2015. Ce sont les Crefop, ou l'une de leurs commissions, qui en sont les acteurs.

➤ **La problématique actuelle des centres de formation**

La problématique des centres tourne autour de trois points :

- Comprendre le marché :

- analyser son besoin de labellisation au regard de ses marchés : bien connaître les exigences des acheteurs de formation pour adopter une stratégie pertinente ;
- connaître les caractéristiques des labels et certifications actuels : objet, périmètre, finalité, reconnaissance.

- Évaluer sa capacité de mise en œuvre d'une démarche qualité :

- mesurer l'investissement, la plus-value et les risques de l'engagement dans une démarche de certification : exigences, coûts directs et indirects, impact sur l'organisation interne ;
- mettre en œuvre la démarche de certification : de la constitution du dossier à l'obtention de la certification.

- Anticiper les évolutions à venir :

- anticiper les labels et certifications qualité de demain : évolutions et perspectives sur les marchés nationaux et internationaux (OPQF, Afnor normalisation, ICPF&PSI, ministère de l'Éducation nationale, label régional) ;
- conséquence du choix fait de labellisation des organismes de formation et non de la certification des formateurs sur le risque d'« ubérisation » de la formation : il serait facile de labelliser des plateformes de formation sans contrôle de la qualité de la pédagogie des « téléformateurs ».

Les activités des centres de la formation

Environnement de la formation professionnelle

➤ **Des formations sur mesure**

Les besoins de formation ont changé. Avec l'apparition du droit individuel de formation (DIF) en 2003, puis du compte personnel de formation (CPE), l'individu n'est plus consommateur de formation mais acteur responsable de sa formation. Il est de plus en plus sensibilisé au développement de ses compétences et les réponses à ses attentes sont nécessairement individualisées. Cette demande croissante d'individualisation est complexe à gérer pour les centres de formation qui doivent être en capacité de s'adapter pour construire des parcours sur mesure et également pour prévoir des accompagnements spécifiques.

➤ **Une mixité accrue**

La concurrence et la généralisation des appels d'offres de formation ont fait apparaître la mixité des formations permettant de diversifier les voies d'accès à la qualification tout en répondant à un objectif de rationalité

économique. Cette mixité nécessite la mise en place d'une organisation spécifique qui inclut un temps de travail supplémentaire pour l'ingénierie pédagogique, une différenciation de la pédagogie en fonction des niveaux d'aptitudes, des expériences des apprenants et des objectifs de formation.

➤ **L'explosion des nouvelles technologies**

L'explosion des nouvelles technologies impacte la mise en œuvre des formations tout comme les modes d'organisation et de travail. La frontière de plus en plus ténue entre vie privée et professionnelle crée des espaces pour de nouveaux modes de formation (e-learning). Les entreprises comme les salariés, pour des raisons économiques, de disponibilité, attendent d'autres modalités de formation, mixtes ou distance.

➤ **La transition agroécologique**

En 2014 le ministre en charge de l'agriculture lance le plan d'action « enseigner à produire autrement » qui consacre le rôle de l'enseignement agricole dans le projet agroécologique. Cette transition vers de nouveaux systèmes de production plus durables repose sur une modification majeure des cadres de pensée et des modes d'acquisition des savoirs et des pratiques. Pour cette raison, l'enseignement agricole assume un rôle majeur pour adapter et anticiper l'évolution des connaissances et des modes de raisonnement. Les établissements doivent alors relever le défi du changement de paradigme.

Rôle et activités des équipes pédagogiques des centres de formation

Partant du référentiel d'activités proposé par la FFP (Fédération de la formation professionnelle), nos sources s'inspirent des grandes familles de métiers de la branche qui ont été identifiées pour présenter les évolutions qui impactent les activités des centres et les compétences qui sont attendues. Sur la base des sources consultées, certaines compétences ont été repérées ; nous les listons sans pour autant affirmer, à ce jour, leur validité.

➤ **Animation de dispositifs de formation**

Cœur de métier des formateurs, cette activité doit répondre, avec la diversification des situations pédagogiques, à un besoin croissant de maîtriser une gamme plus large de situations et démarches d'apprentissage.

En particulier, du fait du développement des parcours individualisés, le formateur n'a plus le rôle de « celui qui sait »... Il n'est plus l'expert qui délivre un savoir mais un facilitateur, un animateur qui fait émerger le savoir des apprenants. Si on considère que le formateur de demain n'aura plus le monopole de la connaissance par rapport aux apprenants, il aura bien sûr un rôle à jouer pour favoriser l'apprentissage. Sa mission sera plus celle d'un guide, qui fournit à l'apprenant les ressources ou les opportunités d'apprentissage dont il n'a pas conscience. Cette nouvelle posture nécessite de nouvelles compétences.

➤ **Conseil et accompagnement individuel**

Dans cette fonction, les centres ont plusieurs compétences à développer :

- renforcer leurs capacités de recrutement et d'accompagnement des stagiaires (évaluation des acquis, positionnement, élaboration de parcours adaptés...) ;
- renforcer leurs capacités d'organisation pour un suivi administratif des stagiaires de plus en plus complexe (mixité des publics et multiplicité des financements) ;
- connaître et de contribuer à la mise en œuvre de la VAE ;
- intégrer progressivement la formation dans une économie plus large afin de tenir compte des problématiques sociales et d'insertion professionnelle ;
- articuler les dispositifs de formation avec les autres acteurs de la formation, de l'orientation et de l'insertion sur le territoire (réponse aux appels d'offre en réseaux et partenariats élargis).

➤ Ingénierie de formation et ingénierie pédagogique

D'une part la formation est passée d'une approche disciplinaire à une approche par les compétences, avec un cadre prescriptif de plus en plus prégnant, d'autre part la demande d'individualisation est de plus en plus forte. Elles induisent le besoin de nouvelles compétences :

- se recentrer sur l'ingénierie pédagogique (imaginer plusieurs scénarios pour un même cahier des charges, mettre en œuvre plusieurs méthodes pédagogiques et savoir justifier ses choix...);
- faire évoluer les activités de conception de supports et de dispositifs tant dans leur structure et procédures (ingénierie de certification) que dans le choix et l'adaptation des contenus, notamment en lien avec l'usage des nouvelles technologies ;
- développer des compétences techniques et réglementaires ;
- collaborer en interne et en externe pour travailler les aspects administratifs et commerciaux ;
- développer la capacité à travailler en collaboration avec les autres familles métiers (y compris dans d'autres ministères).

➤ Accompagnement de l'offre de formation et pédagogique

Autour des activités visibles qui constituent le cœur de métier des équipes pédagogiques, des activités complémentaires deviennent indispensables qui sollicitent des compétences pour lesquelles les personnels ne sont pas nécessairement préparés ou formés :

- élaborer un suivi de marché pour en comprendre les évolutions et se positionner ;
- savoir répondre à des appels d'offre ;
- développer des outils de traçabilité pédagogique et financière pour répondre aux exigences de qualité des appels d'offres ;
- gérer des ressources informatiques (systèmes d'information, gestion des formations, ressources technologiques éducatives)

Conclusion

Le paysage de la formation professionnelle subit une évolution notable depuis une décennie. Les pratiques pédagogiques se transforment avec le renforcement de l'individualisation et l'usage des nouvelles technologies. Les appels d'offres entraînent une demande de rationalisation des process, une lisibilité de la qualité des prestations et une attente de résultats ; des fonctions supports gagnent alors du terrain sur le cœur de métier. Les identités professionnelles évoluent et les formateurs ressentent ce mouvement dans leur quotidien : ils font connaître leurs besoins qui s'expriment en termes de temps (ils n'ont pas le temps de tout faire) et de formation (ils ne savent pas tout faire).

Références bibliographiques et sitographiques

Démarche qualité dans les Cfa et Cfppa, Chlorofil – accessible sur [internet](#)

G. Le Boterf, L'ingénierie : concevoir des dispositifs dans des environnements complexes et évolutifs, *Éducation Permanente*, n° 175, 2004

Métiers de la formation : quelles évolutions pour les 5 ans à venir ? Note de lecture de l'Arifor, mai 2011 – accessible sur [internet](#)

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche des organismes de formation privés – étude qualitative et quantitative relative aux métiers et à leurs évolutions, Opcalia, Interface, Centre info, 2010 –

accessible sur [internet](#)

Organismes de formation, un métier en évolution, Opcalia – accessible à partir du [site d'Opcalia](#)

Régions et commandes de formation – Quels régimes de formation ? *Focus* (hors-série des acteurs de la formation professionnelle), Centre Inffo, juin 2015 – accessible sur [internet](#)

Références réglementaires

Avis de l'Autorité de la concurrence n° 08-A-10 du 18 juin 2008 relatif à une demande d'avis présentée par la Fédération de la formation professionnelle (FFP) – accessible sur [internet](#)

Décret n° 2014-1055 du 16 septembre 2014 relatif au Crefop – accessible sur [internet](#)

Décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue – accessible sur [internet](#)

Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale – accessible sur [internet](#)