



FFP - Fédération de la Formation Professionnelle

CFDT FEP - Formation et enseignement privés

CFE-CGC Fieci - Fédération nationale du personnel de l'encadrement des sociétés de service informatique des études, du conseil et de l'ingénierie

CFTC SNEPL - Syndicat national de l'enseignement privé laïque

CGT SNPEFP - Syndicat national des personnels de l'enseignement et de la formation privés

CGT-FO SNEPAT - Syndicat national de l'éducation permanente, de l'animation, de l'hébergement et du tourisme

Rapport final 

 mars 2010

Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche des organismes de formation privés

Etude qualitative et quantitative relative aux métiers et à leurs évolutions

Olivier Charbonnier
Laurence Darchen
Bénédicte Garnier

Sommaire détaillé

Introduction	2
Contexte et objectifs de l'étude	2
Présentation des livrables	3
PREMIERE PARTIE : PORTRAIT SOCIO-ECONOMIQUE DE LA BRANCHE	4
Le périmètre des champs étudiés.....	7
Chapitre I : L'analyse du marché de la formation	8
1. Les caractéristiques de la demande de formation continue.....	15
2. Les caractéristiques de l'offre de formation	23
Chapitre II : Le profil et les caractéristiques de l'activité des organismes de la branche 52	
1. Le profil des organismes de formation de la branche	55
2. Les caractéristiques de l'activité des organismes de la branche	60
3. Répartition des organismes de la branche selon les caractéristiques de leur offre de prestations.....	71
Chapitre III : Les caractéristiques des ressources humaines	85
1. Volume et caractéristiques des effectifs	88
2. Caractéristiques des parcours professionnels des salariés	99
3. Les pratiques de formation des salariés de la branche	105
4. Les pratiques de recrutement des organismes de formation de la branche.....	108
Chapitre IV Les caractéristiques de l'offre et de la demande d'emploi	114
1. Les caractéristiques de l'offre d'emploi	117
2. Les caractéristiques de la demande d'emploi	125
DEUXIEME PARTIE : LES FAMILLES PROFESSIONNELLES ET LEURS EVOLUTIONS 123	
Chapitre I : Les familles professionnelles, entre stabilité et renouvellement	124
FAMILLE « ANIMATION DE DISPOSITIFS DE FORMATION »	131
FAMILLE « CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL »	135
FAMILLE « INGÉNIERIE DE FORMATION – INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE »	139
FAMILLE « PROMOTION, MARKETING ET COMMERCIAL »	142
FAMILLE « MANAGEMENT-GESTION D'UN ORGANISME »	145
FAMILLE « GESTION ADMINISTRATIVE, LOGISTIQUE, FINANCIERE ET REGLEMENTAIRE »	148
Chapitre II : Analyse prospective des facteurs d'évolution du secteur et de leurs impacts sur les familles professionnelles	153
1. Le contexte de la formation.....	159
2. Les facteurs d'évolution qui en résultent	163
3. Leurs impacts sur les familles professionnelles	168
ANNEXES et GLOSSAIRE	178

Introduction

Contexte et objectifs de l'étude

L'étude qualitative et quantitative portant sur les métiers de la formation et leurs évolutions fait suite à la décision de la CPNE de créer un observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications (OPMQ) à compétence nationale au sein de la branche professionnelle.

Confiée conjointement au cabinet Interface et à Centre INFFO, elle a été réalisée entre décembre 2008 et janvier 2010 sous la direction du comité de pilotage de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications¹ représenté par l'ensemble des partenaires sociaux de la branche.

Coordonnée par Olivier Charbonnier et Laurence Darchen pour le cabinet Interface et Bénédicte Garnier pour Centre INFFO, cette étude a été réalisée avec le concours d'Amandine Brunschwig (Interface), Françoise Gérard, Corinne Eisenbeis et Henriette Parker (Centre INFFO) et l'appui de Thierry Mainaud et Annie Delort de la Dares et de Jean-Baptiste Lafay de Pôle Emploi.

Elle a, par ailleurs, impliqué divers acteurs de la formation à travers des entretiens individuels et des groupes de travail d'une part, une enquête en ligne d'autre part.

Que tous soient remerciés ici sincèrement pour leurs témoignages, réflexions et convictions qui ont contribué à l'atteinte des trois objectifs de l'étude :

1. **Fournir une représentation actualisée de la branche dans son environnement** en situant :
 - le poids et le positionnement de la branche sur le marché de la formation professionnelle continue
 - le profil et les caractéristiques de l'activité des organismes de la branche
 - les caractéristiques des ressources humaines de la branche et du marché de l'emploi

2. **Fournir une cartographie des métiers de la branche et de leurs évolutions** en identifiant :
 - la structure des familles professionnelles de la branche et des activités qui les composent
 - les principaux facteurs d'évolution du secteur à 5 ans et leurs impacts sur les activités et les métiers des organismes de formation de la branche

3. **Fournir à l'Observatoire un cadre méthodologique facilitateur** pour la mise en place :
 - d'une base de données cadre propre à l'Observatoire
 - d'un outil de veille des évolutions de la branche

¹ Cf. la liste des membres du comité de pilotage en page 179

Présentation des livrables

Les résultats de l'étude font l'objet de deux livrables :

- le présent rapport qui rend compte du portrait socio-économique de la branche, des familles professionnelles qui la composent et de leurs évolutions
- un cahier méthodologique qui propose un cadre facilitateur pour la mise en place d'outils d'observation pérennes propres à l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche.

Le rapport est structuré en deux parties :

1- Première partie : Portrait socio-économique de la branche

Cette partie propose, sous la forme d'un « Etat des lieux », une photographie de la branche dans son environnement, notamment à travers une analyse du poids et du positionnement de la branche sur le marché de la formation, une analyse des principales caractéristiques des organismes de formation qui la composent, une description des ressources humaines de la branche et des caractéristiques de l'offre et de la demande d'emploi.

2- Deuxième partie : Les familles professionnelles et leurs évolutions

Cette deuxième partie, centrée sur les « métiers », propose une vision actualisée des familles professionnelles à partir de la typologie initiale qui avait été proposée dans le cadre du Contrat d'études prospective -CEP- de 1998, de l'analyse de nombreux référentiels existants et des travaux des groupes de travail « métiers » qui ont donné la parole aux professionnels de la branche.

Elle comporte également une analyse des principaux facteurs d'évolution du secteur et de leurs impacts sur les familles professionnelles. Cette analyse, nourrie par le point de vue d'experts du secteur et les travaux des groupes de travail « prospective », permet de caractériser un certain nombre de tendances d'évolution des activités et des compétences des professionnels de la branche.

Ces deux parties comportent en introduction un cadrage méthodologique qui précise les sources exploitées ; elles sont complétées par des annexes² dont chacune apporte un niveau de précision utile mais non indispensable dans le corps du texte.

Le cahier méthodologique qui vise à transférer une instrumentation à l'Observatoire est constitué de « fiches-action » et de « fiches-outil » à visée opérationnelle dont la vocation est d'apporter une aide concrète à l'Observatoire pour mettre en place une base de données cadre qui lui soit propre.

² Ces annexes font l'objet d'un document complémentaire au présent rapport

Première partie : Portrait socio-économique de la branche

Le périmètre des champs étudiés

Les entretiens exploratoires réalisés lors de la première phase de l'étude auprès des représentants des organisations syndicales salariées et patronales représentées au sein du comité de pilotage³ ont abouti à un cadrage terminologique permettant de préciser les champs étudiés ainsi que leur périmètre.

Trois champs sont ainsi pris en compte :

1. **la Branche** : les organismes de formation privés intervenant dans le champ de la formation professionnelle continue
2. **le Secteur** : les organismes de formation privés ou non intervenant dans le champ de la formation professionnelle continue
3. **la Filière** : l'ensemble des acteurs ayant compétence à intervenir dans le champ de la formation professionnelle continue

Le périmètre de la branche

La branche des organismes de formation privés est appréhendée à partir des trois critères suivants :

- le code APE
- l'application de la convention collective nationale (CCN) des organismes de formation
- le statut juridique des organismes.

Il convient de rappeler la mise en place d'une nouvelle nomenclature des codes d'Activité Principale Exercée (APE) depuis 2008⁴. Toutefois, la quasi-totalité des données statistiques actuellement exploitables dans le champ de cette étude ayant été établie antérieurement, nous nous référons également aux codes de l'ancienne nomenclature.

La branche comprend ainsi **les organismes privés à but lucratif ou non lucratif qui, simultanément** :

- sont référencés sous les codes APE 85.59A et 85.59B (Secteur NAF rév.2)
- relèvent de la convention collective 3249
- relèvent du statut juridique type SA, SARL, SAS, SCOP, Association.

³ Cf. liste des participants aux entretiens exploratoires en page 179

⁴ Le code 804 C est remplacé dans la nouvelle nomenclature 2008 par les suivants : [8532Z](#) - Enseignement secondaire technique ou professionnel, [8551Z](#) - Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs, [8559A](#) - Formation continue d'adultes

Le code 804D est remplacé dans la nouvelle nomenclature 2008 par les suivants : [8552Z](#) Enseignement culturel, [8559B](#) - Autres enseignements

Le périmètre du secteur

Le secteur représente un ensemble plus large que la branche. Il désigne tous les organismes de formation privés ou non, dont l'activité principale est l'enseignement ou la formation **et** qui réalisent des actions de formation professionnelle continue.

Outre les organismes de la branche, le secteur comprend également :

Des organismes publics et parapublics

- GRETA
- Universités
- CNAM
- AFPA
- Autres organismes sous tutelle publique, parapublique ou territoriale

Des organismes relevant des réseaux consulaires

- CCI et organismes rattachés
- Chambres d'agriculture et organismes rattachés
- Chambres de métiers et organismes rattachés

Des organismes relevant des entreprises ou leurs représentants

- Organismes rattachés à une ou plusieurs branches professionnelles
- Organismes dépendant d'un groupement professionnel
- Organismes rattachés à une entreprise ou un groupement d'entreprises

Des organismes associatifs relevant de l'éducation populaire et de l'insertion économique et sociale

Des sociétés unipersonnelles juridiques et des intervenants individuels hors structures

Le périmètre de la filière

La filière désigne l'ensemble des acteurs ayant compétence à intervenir dans le champ de la formation professionnelle continue.

Outre l'ensemble des organismes du secteur, la filière comprend également :

- les donneurs d'ordre publics et privés (dont l'Etat, les Régions, les CPNEFP, les entreprises) et les instances de concertation (dont le CNFPTLV, les CCREFP, les COPIRE)
- les financeurs et/ou acheteurs de la formation (dont l'Etat, les Régions, Pôle Emploi, les OPCA/OPACIF, les entreprises)
- les prescripteurs (dont Pôle Emploi, les missions locales, les réseaux Cap Emploi)
- les structures d'accueil, d'information et d'orientation

Dans le cadre du présent état des lieux, les deux périmètres considérés sont celui de la branche et du secteur. Si le champ d'étude visé reste celui de la branche, la prise en compte de la dimension sectorielle doit permettre, autant que faire se peut, d'apporter des éclairages sur le positionnement spécifique de la Branche par rapport au secteur en termes d'activité et d'emplois.

Objectifs et présentation de l'état des lieux socio-économique

Cet état des lieux vise à produire de la connaissance sur les organismes privés de la branche à travers un ensemble d'indicateurs permettant d'appréhender d'une part leur poids et leur représentativité à l'échelle du secteur et d'autre part leurs caractéristiques tant du point de vue de leurs activités, leur organisation que de leurs ressources humaines.

Concrètement il s'agit d'apporter une vision actualisée sur le dénombrement des organismes et des emplois de la branche, le positionnement des organismes de la branche sur le marché de la formation, les caractéristiques de leur offre, les caractéristiques sociodémographiques de leurs ressources humaines, les parcours professionnels et les pratiques de mobilité de leurs salariés, les caractéristiques de l'offre et de la demande d'emploi.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés à la fois sur des données administratives et/ou statistiques existantes produites par des organismes publics et professionnels et sur les résultats d'une enquête par questionnaire conduite auprès de 3000 organismes de formation.

Le portrait qui en résulte est présenté selon trois chapitres :

1. **l'analyse du marché de la formation** : elle comporte un état des lieux quantitatif structuré autour des deux grands axes d'analyse que sont la demande et l'offre de formation continue. Les indicateurs-clés retenus visent à fournir une vision synthétique des caractéristiques du marché, tant à l'échelle du secteur que de la branche.
2. **l'activité des organismes de formation de la branche** : elle comporte une analyse de la typologie des organismes de la branche et rend compte des spécificités de leurs activités respectives, qu'il s'agisse de la manière dont ces activités sont financées, structurées ou encore des publics auxquels elles sont destinées.
3. **les caractéristiques de l'emploi et des ressources humaines** : ce chapitre comporte une analyse du volume et des caractéristiques sociodémographiques des effectifs de la branche, des pratiques de recrutement et de formation des organismes de la branche, des pratiques de mobilité de leurs salariés ainsi que des éléments sur les caractéristiques de l'offre et de la demande d'emploi.

Compte tenu de la diversité et de l'hétérogénéité des sources analysées, nous choisissons d'introduire chacun des chapitres par un cadrage méthodologique qui précise les sources recensées et exploitées ainsi que les apports et limites de leur traitement au profit d'une connaissance plus fine de la branche.

Chapitre I

L'analyse du marché de la formation

Cadrage méthodologique

L'état des lieux quantitatif du marché présente la double ambition de :

- permettre à la branche professionnelle des organismes de formation de clarifier son périmètre, son poids et son positionnement par rapport à l'ensemble du secteur formation.
- faciliter la mise en place d'une base de données propre à l'Observatoire

Afin de répondre à cette double préoccupation, nous nous efforcerons de présenter, pour chacun des indicateurs retenus, les données dont nous disposons à ce jour, les sources dont ils proviennent, leur pertinence et leur limite, eu égard aux périmètres étudiés.

Précisons que l'état des lieux s'appuie sur l'exploitation de données quantitatives existantes, produites par des organismes publics et professionnels (DARES, INSEE, Pôle Emploi, CEREQ, Commission nationale paritaire de prévoyance), dont nous nous attacherons à préciser les principaux apports et limites.

Structure générale de la grille des indicateurs

L'état des lieux quantitatif est structuré autour des deux grands axes d'analyse du marché de la formation que sont la demande et l'offre de formation continue.

Les indicateurs-clés retenus visent à fournir une vision synthétique des caractéristiques du marché, tant à l'échelle du secteur que de la branche.

Indicateurs pour analyser les caractéristiques de la demande de formation continue

- La dépense globale de formation
- La dépense selon les financeurs
- La dépense selon les publics bénéficiaires

Indicateurs pour analyser les caractéristiques de l'offre de formation continue

- Dénombrement de l'ensemble des entreprises
- Dénombrement selon :
 - o Le statut
 - o La taille
 - o Le chiffre d'affaires
 - o Le domaine d'intervention
 - o Les sources de financement de la formation
 - o L'implantation géographique
 - o Le nombre de stagiaires formés
 - o Le nombre d'heures stagiaires réalisées

Les sources utilisées dans l'analyse du marché de la formation (Partie I) et des caractéristiques des emplois et des ressources humaines (Partie III)

Les données sur la formation professionnelle, rassemblées dans ce chapitre, proviennent de l'exploitation croisée ou non de quatre sources administratives ou statistiques publiques et d'une source professionnelle. Nous nous référons également au Contrat d'Etudes Prévisionnelles de la branche, publié en 1998.

Cet ensemble constitue une base de données riche mais dispersée car les informations sont saisies par de multiples acteurs selon des objectifs et des méthodologies différents.

Chaque fois que possible, les données les plus récentes sont fournies mais les références calendaires peuvent être différentes selon le sujet.

Tableau récapitulatif des sources utilisées et des indicateurs disponibles

Sources	Indicateurs disponibles
Bilan pédagogique et financier	Ensemble des indicateurs liés à la demande et à l'offre de formation
Fichier Unédic	Dénombrement des établissements Structure des effectifs
Fichier SIRENE de l'INSEE	Dénombrement des entreprises et des établissements
Enquête emploi de l'INSEE	Structure des effectifs
Données fiscales 24-83	La dépense de formation
Bilan social de la formation professionnelle (Commission Paritaire Nationale de Prévoyance)	Nombre d'entreprises, chiffre d'affaires, répartition des effectifs

La source BPF (Exploitation DARES)⁵

Une source riche pour appréhender nos 2 périmètres étudiés

La principale source mobilisée est le bilan pédagogique et financier (BPF) : source de référence principale des acteurs de la formation professionnelle continue, elle permet en outre d'appréhender les deux périmètres, objets de notre analyse.

Les BPF sont collectés par les services régionaux de contrôle des Directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) et exploités par la DARES. Ils sont remplis par tout prestataire, qu'il exerce son activité de formation continue à titre principal, à titre accessoire ou en situation de sous-traitance. Il est tenu d'en établir un chaque année à partir du moment où il enregistre au minimum un euro de chiffre d'affaires.

⁵ Se reporter pour plus de précisions à l'annexe 1

Le champ étudié par la DARES à partir des BPF correspond à notre périmètre secteur.

Il prend en compte les organismes dont l'activité principale est l'enseignement ou la formation, initiale ou continue.

Ces derniers sont répertoriés dans la nomenclature d'activité française en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2008 (NAF Rèv.2) sous l'un des six codes APE suivants :

- 85.31Z : Enseignement secondaire général ;
- 85.32Z : Enseignement secondaire technique ou professionnel ;
- 85.41Z : Enseignement post-secondaire non supérieur ;
- 85.42Z : Enseignement supérieur ;
- 85.59A : Formation continue d'adultes ;
- 85.59B : Autres enseignements.

NB : Le champ retenu pour les exploitations antérieures des BPF regroupait les organismes relevant des 5 codes APE suivants (NAF rèv 1) :

- 80.2A : Enseignement secondaire général ;
- 80.2C : Enseignement secondaire technique ou professionnel ;
- 80.3Z : Enseignement supérieur (général, professionnel, technique ou scientifique) ;
- 80.4C : Formation des adultes et formation continue ;
- 80.4D : Autres enseignements.

Le changement n'a affecté que marginalement le contour du champ et rend donc possible les comparaisons avec les années antérieures

Mais des limites dans l'exploitation des données du BPF à ne pas ignorer

Une notion large de l'action de formation

Jusqu'en 2007 les données recueillies via le BPF ne permettaient pas d'isoler les prestations d'évaluation ou d'accompagnement, comme l'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience ou les bilans de compétence, des prestations de formation proprement dites.

Une part de l'activité de formation continue non comptabilisée

S'ils permettent de connaître l'activité contractuelle de formation continue sur le marché concurrentiel, les BPF ne retracent pas les formations réalisées « en interne » par les entreprises privées ou les administrations.

Par ailleurs, ils ne décrivent pas l'activité réalisée directement pour le compte de l'État par certains organismes et financée par une subvention spécifique, tels notamment les programmes d'action subventionnés de l'AFPA.

Les données relatives aux effectifs non exploitées

Actuellement les données concernant les effectifs ne sont pas exploitées car elles ne sont pas considérées comme fiables (rappelons que les Bilans Pédagogiques et Financiers (BPF) sont renseignés par les entreprises elles-mêmes) ; cette source est ainsi principalement exploitable pour rendre compte de l'offre de formation continue (cf. la publication « Premières synthèses sur l'offre » réalisée chaque année par la DARES).

La comptabilisation depuis 2004 d'organismes dont la formation continue ne constitue pas l'activité principale

Enfin, le champ couvert par les publications de la DARES a été élargi à partir de l'exercice 2004. Avant cette date, la DARES ne prenait en compte que les organismes de formation continue (code APE 804C).

À partir de 2004, le champ étudié couvre l'ensemble des organismes dont l'activité principale est l'enseignement ou la formation initiale ou continue. Il est donc difficile pour certaines données de constituer des séries sur moyenne période, antérieure à 2004, à partir de cette source.

Mais cette extension du champ permet ainsi d'appréhender précisément le périmètre secteur.

Notre demande d'extraction pour le périmètre branche

Pour les besoins du présent rapport, nous avons sollicité la DARES afin d'extraire les BPF des organismes qui relèvent à la fois :

- des codes APE 8559A, 8559B (Secteur NAF rév.2) ou à défaut 804C et 804D (secteur NAF rév.1),
- et des catégories institutionnelles suivantes : 49 (autres associations), 51 (SA, SARL), 59 (autres privés lucratifs).

Détail de la Nomenclature des organismes de formation du BPF

4 - Secteur associatif

- 41 - Associations d'éducation populaire
- 42 - Associations d'insertion économique et sociale
- 49 - Autres associations

5 - Secteur privé lucratif

- 51 - SA, SARL
- 52 - sociétés unipersonnelles juridiques
- 53 - Intervenants individuels hors structures
- 59 - Autres privés lucratifs

Cette extraction permet de retenir :

- les sociétés privées autres que les sociétés unipersonnelles juridiques, les intervenants individuels hors structures et les autres privés lucratifs,
- les associations autres que celles relevant de l'éducation populaire et de l'insertion par l'économique.

Elle permet donc d'approcher au plus près notre périmètre branche et fournit des données sur les indicateurs suivants :

- dénombrement de l'ensemble des entreprises,
- dénombrement selon la catégorie institutionnelle, la taille, le chiffre d'affaires, le domaine d'intervention, les sources de financement de la formation, le nombre de stagiaires formés, le nombre d'heures stagiaires réalisées.

A mettre en perspective avec celle du Bilan social de la formation professionnelle.

Un fichier complet pour dénombrer les entreprises de la branche

Le fichier Démographie des entreprises et des établissements 2007 du Répertoire SIRENE⁶ (Système Informatique pour le Répertoire des Entreprises et de leurs Établissements) regroupe l'ensemble des entreprises et établissements déclarés aux Centres de Formalités des Entreprises (CFE).

Bien qu'il comprenne des entreprises dites « mortes » (entreprises ayant cessé leur activité mais non radiées, estimées à moins de 10% de l'ensemble), il nous paraîtrait intéressant à exploiter pour fiabiliser le dénombrement des entreprises de la branche actuellement réalisé dans le cadre du Bilan social de la formation professionnelle à partir des trois fichiers GNP, FFP et OPQF).

Ce fichier pourrait être commandé à l'INSEE⁷ par la branche, analysé, et servir de base aux prochaines enquêtes.

Une exploitation limitée liée à un échantillon restreint

L'enquête Emploi : elle est réalisée sur un échantillon de 60 000 salariés hors salariés en intérim, salariés de l'Etat et des collectivités locales. Compte tenu du faible échantillon de base, les résultats ne peuvent être exploités en valeur absolue mais des comparaisons en pourcentage sur des périodes de référence permettent d'appréhender des tendances sur la structure des effectifs des organismes relevant des codes APE 804C et 804D. Les données « enquête emploi » fournies proviennent du portrait statistiques de branche produit par le Céreq.

La source UNEDIC

Une exploitation qui exclut le périmètre secteur

Excluant les champs du parapublic et du public, le fichier UNEDIC fournit des données sur les salariés des établissements privés d'au moins un salarié travaillant au moins 32 heures par mois ou 8 heures par semaine. Il peut donc être utilisé pour analyser les données relatives aux effectifs salariés des organismes privés relevant des codes APE 85.59A et 85.59B (Secteur NAF rév.2) ou à défaut 804C et 804D (Secteur NAF rév.1).

Il ne permet pas a contrario d'appréhender le périmètre secteur puisqu'il exclut le champ du public et du parapublic.

⁶ Le produit **Démographie des entreprises et des établissements 2007** contient 4 types de fichiers dont des bases de *stocks d'entreprises* et des bases de *stocks d'établissements*.

Les bases mises à disposition dans ce produit permettent de dénombrer les unités selon l'activité, la zone géographique, la catégorie juridique, le caractère artisanal de l'entreprise, la tranche d'effectif salarié.

⁷ L'Insee propose dans un cadre commercial des bases de données d'entreprises ou d'établissements avec leur adresse ainsi que les caractéristiques économiques de chaque unité afin de réaliser de la prospection vers des cibles déterminées, créer un fichier d'entreprises, mettre à jour un fichier de prospects, commercialiser des fichiers d'entreprises.

La source Données fiscales 24-83 (exploitation CEREQ)

Une source éclairant la demande de formation

Il s'agit des données fiscales (formulaire 2483) fournies annuellement aux Services Fiscaux par les entreprises françaises de plus de 10 salariés, hors fonction publique au titre de leur obligation de dépenses de formation et traitées à des fins de statistique par le CEREQ.

Cette source fournit des informations sur le niveau des dépenses de formation, par secteur d'activité : taux de participation financière, taux d'accès à la formation, durée moyenne des formations.

La source Bilan social de la formation professionnelle (Commission Nationale de Prévoyance)

Une source professionnelle de référence

Le Bilan social est réalisé sur la base d'une enquête adressée à 2500 entreprises de formation d'au moins 2 salariés, dont :

- 370 entreprises adhérentes à la Fédération de la Formation Professionnelle,
- 300 entreprises répertoriées dans le fichier OPQF (dédoublonné du fichier FFP),
- 1830 sociétés issues du fichier GNP - Groupement national de prévoyance - (dédoublonné des fichiers FFP et OPQF).

Les résultats de l'enquête 2007 sont issus de 445 questionnaires exploitables représentant 29% d'adhérents FFP, 15% entreprises OPQF et 56% de sociétés GNP.

En synthèse...

Hormis le BPF, aucune source ne fournit de données satisfaisantes au regard des périmètres « secteur » et « branche » définis dans le cadre de cette étude

Les données fournies par les bilans pédagogiques et financiers permettent de disposer d'informations précises correspondant au périmètre secteur, depuis 2004.

Dans le cadre de cette étude, nous avons demandé à la DARES une extraction permettant d'approcher au plus près le périmètre de la branche.

Aucune des autres sources existantes ne peut fournir de données répondant de manière satisfaisante à la description des périmètres de la branche et du secteur tels qu'ils sont énoncés en introduction. La lecture des données quantitatives proposées devra donc toujours être soumise à cette limite, qui, de ce fait, rend plus délicat l'exercice de mise en perspective des deux champs.

Une lecture vigilante s'impose

Nous proposons en annexe 2, deux tableaux synthétiques de ces limites d'exploitation auquel le lecteur devra être vigilant. L'un récapitule pour chaque source les indicateurs disponibles et le périmètre auxquels ils renvoient, l'autre récapitule pour chaque indicateur, les sources utilisées et le périmètre observé.

1. Les caractéristiques de la demande de formation continue

A. Les dépenses de formation

Depuis 2004, le poids du secteur de la formation est relativement stable : en 2007 les dépenses globales engagées pour la formation et l'apprentissage représentent 1,5 % du PIB de la France et quelque 57 000 prestataires de formation sont recensés.

Les données globales les plus récentes, portant sur l'année 2007 (DARES), éclairent le poids relatif des financeurs et la constitution du réseau des prestataires de formation.

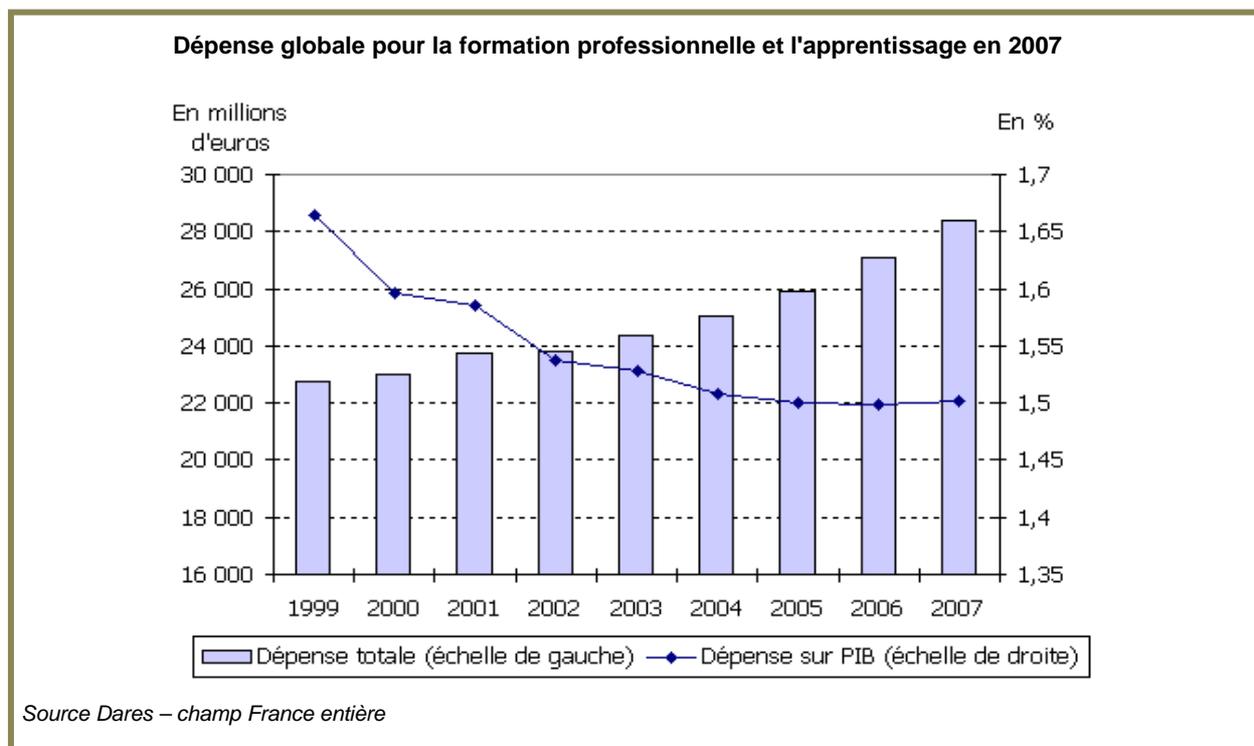
Une dépense globale en hausse

Les dépenses de formation et d'apprentissage ont représenté 28,4 milliards d'euros en 2007, soit 4,9 % de plus qu'en 2006.

Avec 1,3 milliards d'euros supplémentaires, la dépense pour la formation se confirme, sa croissance étant de plus en plus forte depuis 2001. Les sommes engagées proviennent d'acteurs divers publics et privés et financent des dépenses hétérogènes dans leur nature.

Comparé au revenu de la nation, l'effort financier de formation se stabilise à 1,5 % du Produit Intérieur Brut. La loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, qui avait transcrit l'accord des partenaires sociaux de 2003, semble avoir redynamisé la formation continue.

Figure 1.1 Répartition de la Dépense globale pour la formation professionnelle et l'apprentissage en 2009 (en %)



Un marché dominé par la « commande employeur »

Précision terminologique

Nous entendons par :

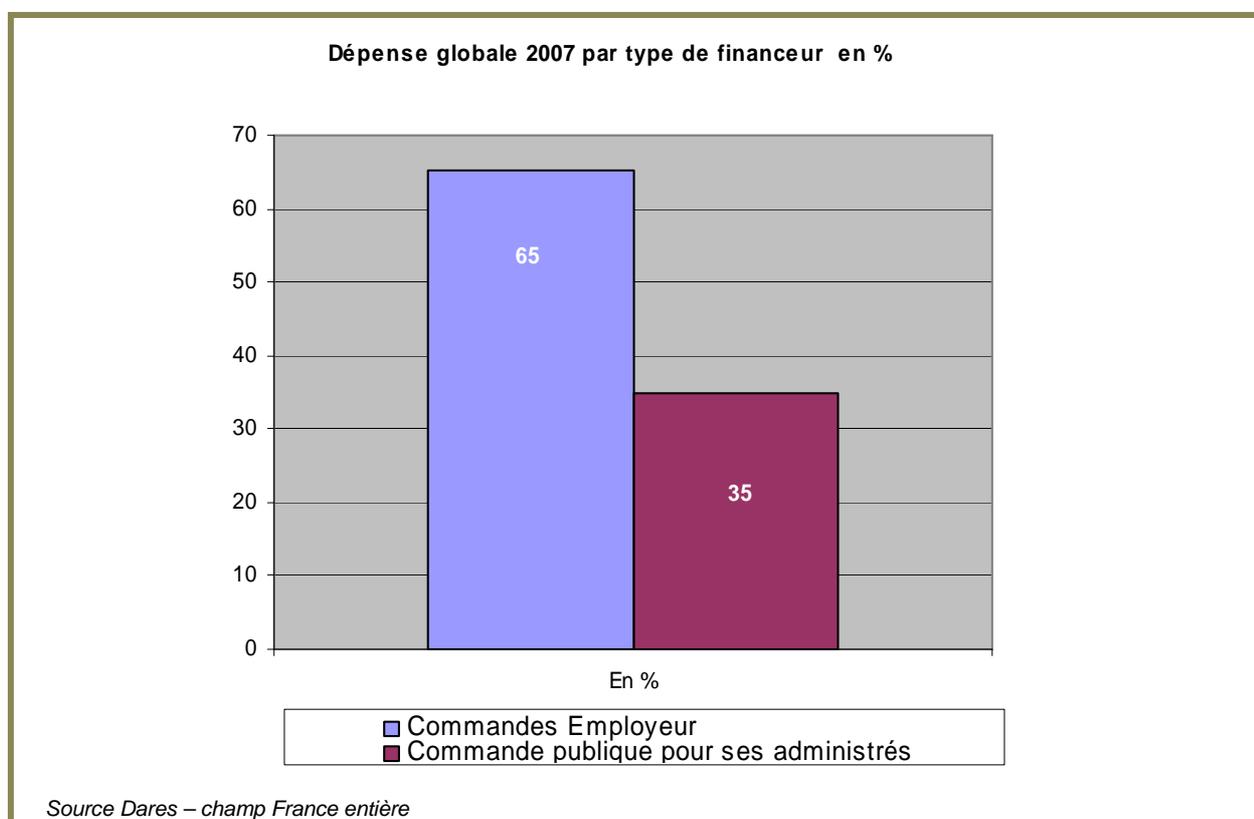
- « *Commande employeur* » : l'ensemble des dépenses de formation engagées par les entreprises, les ménages et les fonctions publiques pour leurs propres agents
- « *Commande publique* » : l'ensemble des dépenses de formation engagées par les acteurs publics pour le compte de leurs administrés (par exemple pour les demandeurs d'emploi)

Avec 18,6 milliards d'euros dépensés en 2007, ces trois acteurs représentent 65% de la demande globale de formation.

Parmi eux, les entreprises restent de loin le principal financeur de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage avec 12 milliards d'euros dépensés en 2007, soit 42% de la dépense totale. Leur dépense est en hausse de 7 % par rapport à 2006.

En 2007, la dépense des fonctions publiques pour la formation de leurs propres agents représente 19% de la dépense totale et progresse de près de 4%. Celle des ménages (4% du total), comme en 2006, progresse significativement (5%).

Figure 1.2 Répartition de la dépense globale en 2007 par type de financeur (en %)



Pour la première fois en 2007, l'Etat et les Régions interviennent à la même hauteur avec respectivement une dépense de 15% de la dépense globale.

L'Etat continue de réduire sa dépense au fil des transferts de compétences. Son intervention en faveur des jeunes, des demandeurs d'emploi et des salariés du privé, représente 4,3 milliards d'euros, soit 7% de moins qu'en 2006.

Dans le même temps, les Régions prennent une part croissante dans le financement de la formation professionnelle continue. Leur dépense s'accroît de 12% en 2007 surtout du fait de la décentralisation d'une partie des formations mises en œuvre par l'association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA).

Les jeunes sont leur public cible pour lequel elles consacrent 60% de leur dépense, dont 43% pour les jeunes en apprentissage.

La dépense des autres intervenants publics augmente de 10%, en 2007 mais leur poids dans l'ensemble est limité (5% de la dépense totale).

Figure 1.3 Répartition de la Dépense globale par financeur final en 2007 (en %)

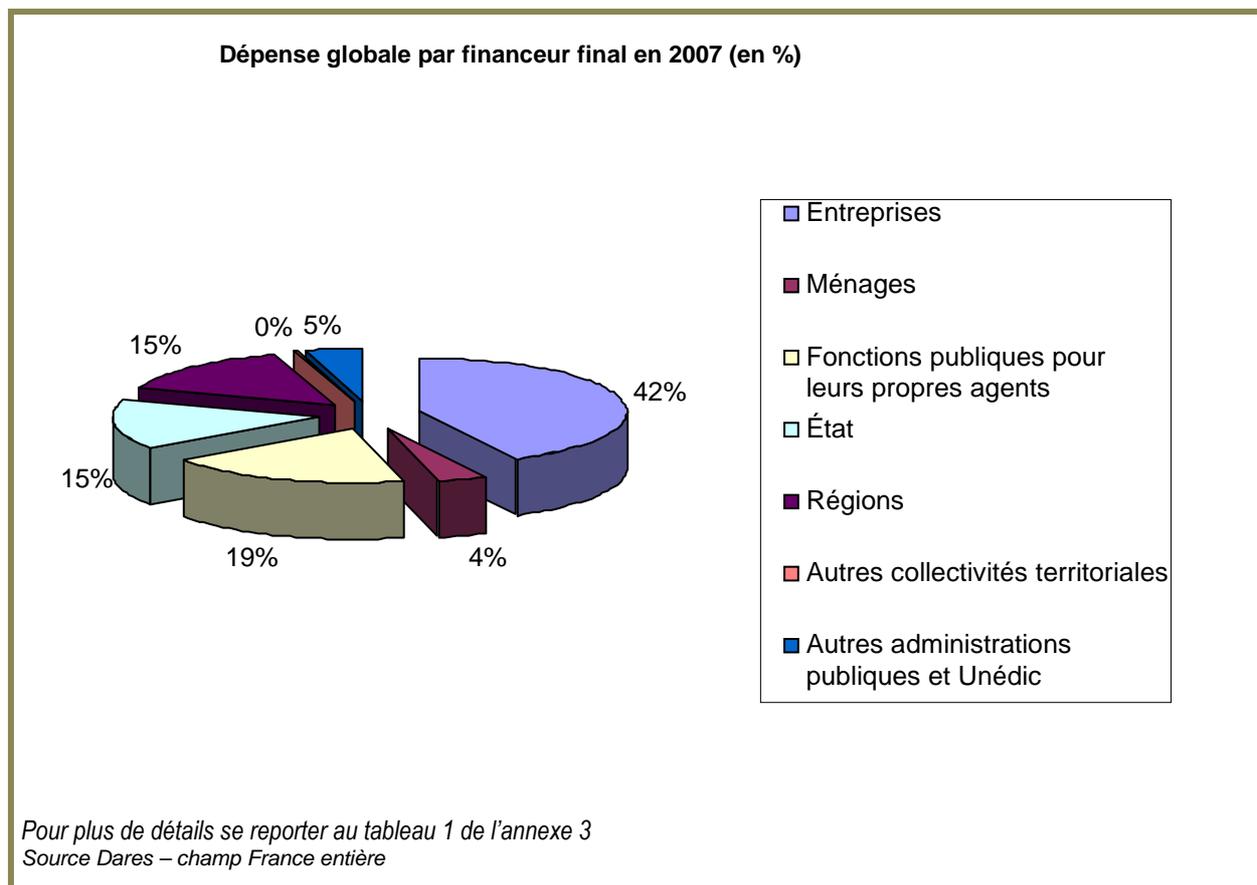
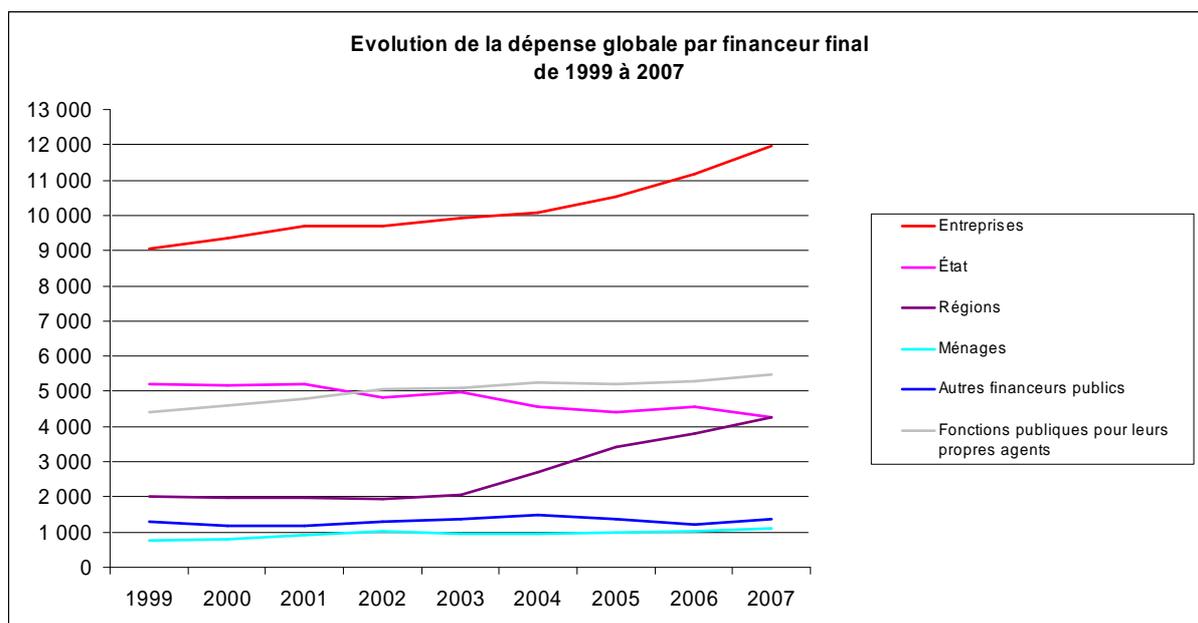


Figure 1.4 Répartition de l'évolution de la Dépense globale par financeur final de 1999 à 2007



	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total (en millions d'euros)	22 739	23 020	23 742	23 813	24 373	25 030	25 900	27 086	28 417

Source Dares – champ France entière

B. Les bénéficiaires de la formation

Les actifs occupés, principaux bénéficiaires des fonds de la formation

Les actifs occupés sont les principaux bénéficiaires des fonds de la formation continue avec 62% de la dépense globale qui leur est consacrée. On notera que la part de la dépense pour les seuls actifs du secteur privé (43%) augmente de 6% en 2007 et reste donc très dynamique.

La dépense pour les demandeurs d'emploi atteint son plus bas niveau sur les dix dernières années (12%), sous l'effet, notamment, de la baisse du nombre d'inscrits à l'ANPE qui s'est poursuivie en 2007. A titre indicatif en 1994 (cf. CEP), la part consacrée à la formation des actifs occupés représentait 54% de la dépense totale en formation et 22% pour les demandeurs d'emplois.

Les jeunes représentent un quart de la dépense pour la formation professionnelle et l'apprentissage, principalement à travers le financement de leurs formations en alternance (16% pour l'apprentissage et 5% pour la professionnalisation).

Figure 1.5 Répartition de la dépense globale par public bénéficiaire en 2007 (en millions d'euros)

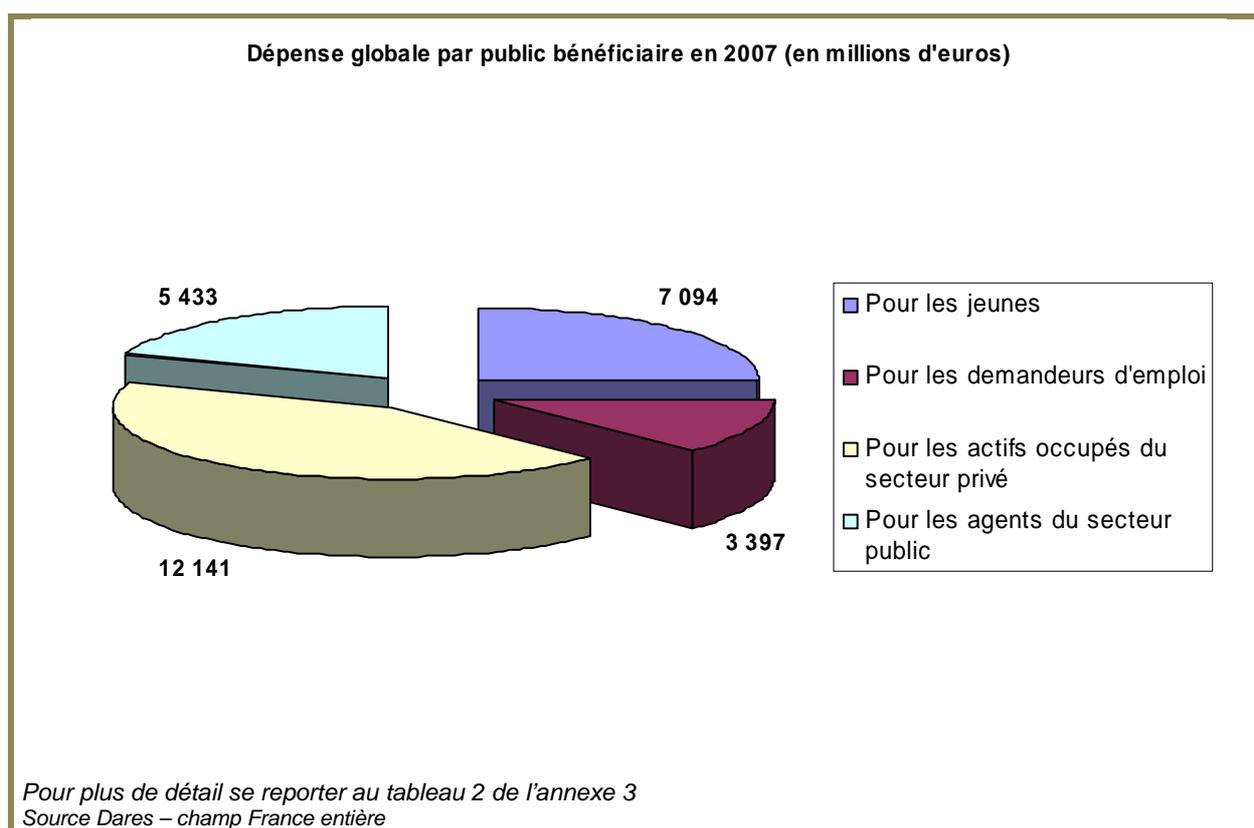
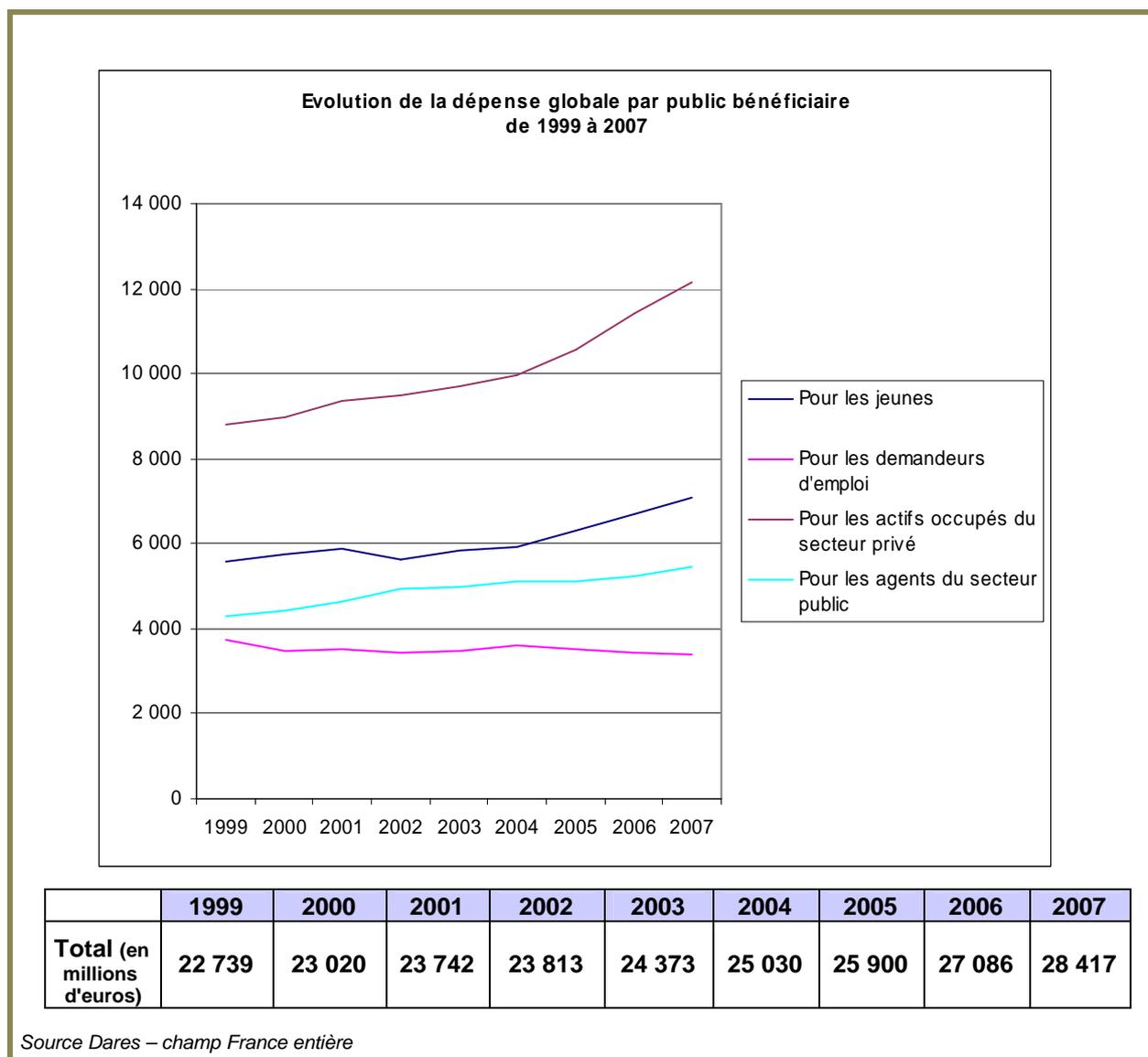


Figure 1.6 Évolution de la dépense globale par public bénéficiaire de 1999 à 2007



En 2007, les entreprises ont dépensé 9,9 milliards d'euros pour la formation des actifs occupés, soit 8% de plus qu'en 2006. Une part grandissante de ces dépenses au profit des actifs occupés passent par l'intermédiaire des OPCA/OPACIF : 47% en 2007 (+10% par rapport à 2006) contre 34% en 1999.

Cette évolution peut s'expliquer par le fait que les entreprises cherchent davantage à externaliser la négociation et la gestion des conventions avec les organismes. Les entreprises de plus de 10 salariés ont mutualisé 0,7% de leur masse salariale au titre du plan de formation contre 0,5% en 1999.

Elle peut également s'expliquer par les services de conseil et d'assistance que les OPCA/OPACIF développent de plus en plus en leur direction.

De nouveaux dispositifs qui impactent la demande des entreprises

Les deux dispositifs créés par la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 que sont le droit individuel à la formation (DIF) et la période de professionnalisation restent encore peu mobilisés par les entreprises mais leur progression est à souligner dans la mesure où leur mise en œuvre est un facteur possible d'évolution de la nature des prestations de formation demandées (plus courtes, plus professionnalisantes).

L'usage du droit individuel à la formation (DIF) poursuit sa croissance, avant tout dans les grandes entreprises. Les entreprises ayant financé le DIF en 2008 représentent 21% contre 19% en 2007. Près de 6 % des salariés ont bénéficié du DIF en 2008, part qui reste évidemment très modeste au regard du nombre de droits ouverts. Il est à noter que la durée moyenne des formations au titre du DIF reste de l'ordre de 20 heures alors que les droits capitalisés croissent notablement.

Les périodes de professionnalisation progressent elles aussi lentement, passant de 2,4 % des salariés concernés en 2007 à 2,6 % en 2008 (données provisoires). Cette progression concerne l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur taille.

Figure 1.7 Répartition du taux d'accès aux nouveaux dispositifs en 2008 (en %)

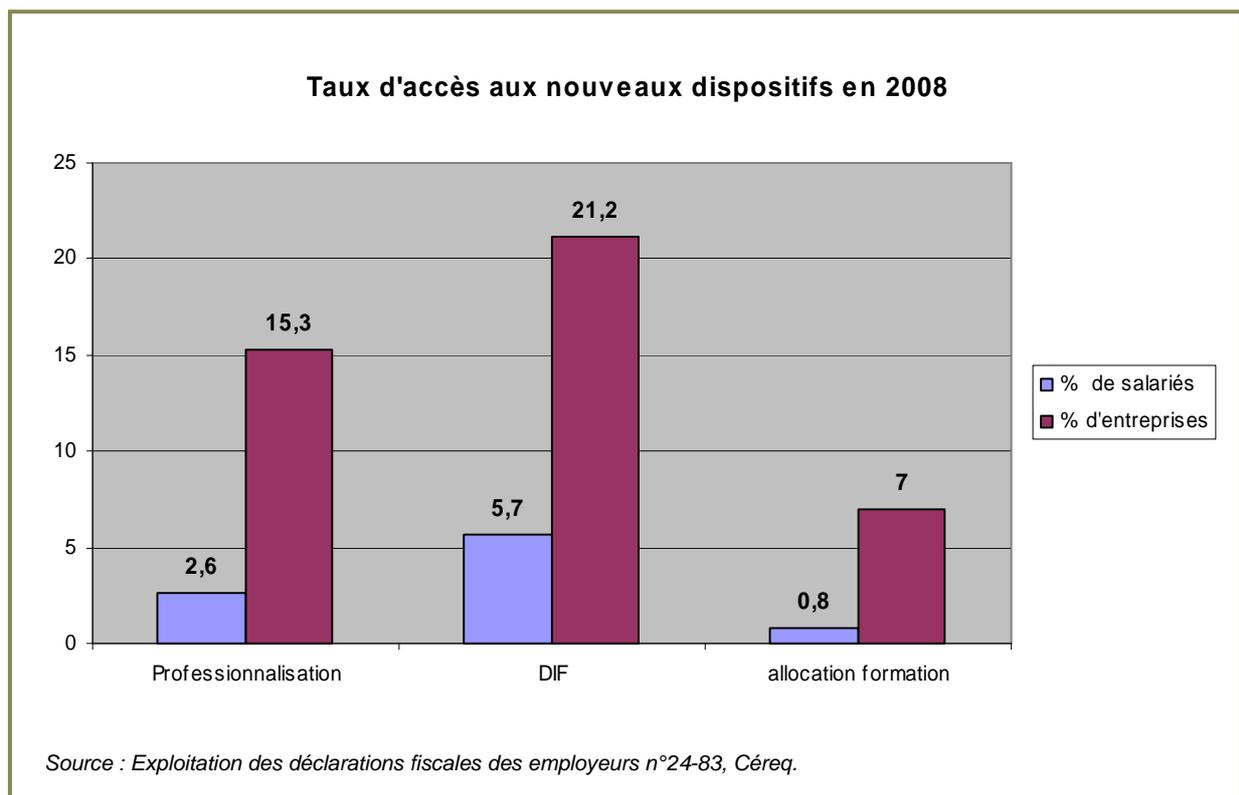


Tableau 1.1 Répartition du taux d'accès aux nouveaux dispositifs selon la classe de taille des entreprises en 2008 – Données provisoires (en %)

**Taux d'accès aux nouveaux dispositifs selon la classe de taille des entreprises en 2008
(données provisoires)**

Taille de l'entreprise	10 – 19 salariés	20 – 49 salariés	50 – 249 salariés	250 – 499 salariés	500 – 1999 salariés	2000 salariés et plus	Ensemble
% de salariés ayant bénéficié d'une période de professionnalisation	1	1,2	2	2,3	2,9	4,2	2,6
% d'entreprises concernées	6	10,6	27,4	48,9	64,4	81,2	15,3
% de salariés ayant bénéficié du DIF	1,6	2,4	3,9	4,9	6,6	9,8	5,7
% d'entreprises concernées	7,1	15,3	38,2	68,9	84,8	91,8	21,2
% de salariés ayant bénéficié d'une allocation de formation	0,3	0,4	0,7	1,2	1,1	0,8	0,8
% d'entreprises concernées	1,8	3,7	12,5	34,9	48	61,3	7

Source : Exploitation des déclarations fiscales des employeurs n° 24-83, CEREQ - 2008

2. Les caractéristiques de l'offre de formation

A. Le dénombrement des entreprises de formation

Un décompte complexe

Les données relatives au nombre d'entreprises, d'établissements et d'organismes peuvent être rapprochées, mais en tenant compte de leur diversité.

En effet, les systèmes statistiques existants ne portent pas sur les mêmes périmètres et ne comptabilisent pas les mêmes objets : l'INSEE comptabilise des entreprises et des établissements, l'UNEDIC des établissements, le bilan pédagogique et financier (BPF) des organismes prestataires qui selon les cas représentent des entreprises ou des établissements.

Précision terminologique :

L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché.

On distingue :

- l'entreprise individuelle (personne physique)
- l'entreprise sociétaire, par exemple (SA, SARL)

L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise

Source INSEE

Malgré ces difficultés, le rapprochement des données BPF, INSEE et UNEDIC permettent de proposer des chiffres-clés tant pour le périmètre secteur que branche.

En 2007, 56 970 établissements dispensateurs de formation sont déclarés⁸.

Parmi eux, 48 214 ont effectivement réalisé des actions de formation professionnelle continue en 2007 et à ce titre ont rempli un bilan pédagogique et financier.

Ces chiffres, souvent communiqués pour désigner le poids du marché national de la formation professionnelle continue, englobent deux grandes catégories d'organismes, d'une part ceux qui exercent l'activité d'enseignement ou de formation à titre principal et les autres.

Ces derniers, qui ne relèvent pas de notre champ étudié, représentent 34 000 prestataires dont l'activité principale n'est pas la formation et qui, pour l'essentiel, sont des entreprises qui organisent de façon marginale, mais parfois pour des volumes importants, des formations pour leurs clients ou pour leurs fournisseurs.

⁸ Pour plus d'informations sur la déclaration d'activité, se reporter à l'annexe 4

Le périmètre secteur : un nombre croissant d'organismes présents sur le marché

En 2007, le secteur représente 14 164 organismes, soit 62% du marché national de la formation professionnelle continue (Source BPF – traitement DARES).

Leur progression est constante pour la quatrième année consécutive avec toutefois une croissance plus modérée sur les deux dernières années : + 2,8% entre 2006 et 2007 et +2% entre 2005 et 2006 (+4% entre 2004 et 2005).

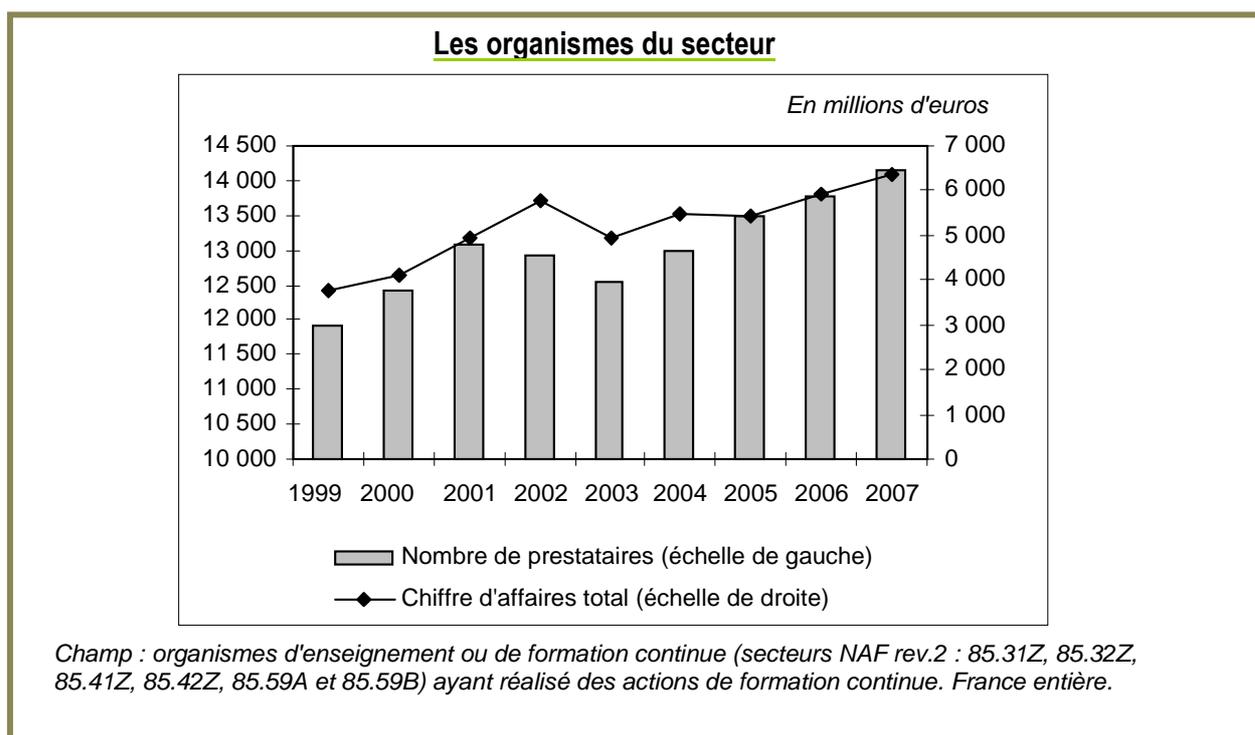
Il est intéressant de pointer cette augmentation alors qu'à la suite de la loi de modernisation sociale n°2002-73 du 17 janvier 2002, les nouvelles règles de déclaration d'activité des organismes de formation (déclaration d'activité en lieu et place de la déclaration d'existence) ont eu pour effet de faire disparaître près d'un tiers de ces déclarés, ce qui peut expliquer la diminution notable du nombre d'organismes en 2003.

Selon le groupe de travail sur la qualité de l'offre et de l'achat de formation (mis en place par le Ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et le Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi et qui s'est réuni d'octobre à décembre 2008), « cette augmentation est toutefois sans relation avec une croissance réelle des formations mises en œuvre sur le terrain ».

Elle serait par contre révélatrice de deux mécanismes persistants :

- les déclarations des intervenants en sous-traitance d'organismes de formation : alors que le lien de subordination entre les intervenants et l'organise sont évidents, ce dernier va demander aux premiers de se déclarer pour justifier, le cas échéant (à l'URSSAF par exemple), de l'absence de contrat de travail et de « l'indépendance » des formateurs.
- Le mécanisme d'exonération de TVA appliqué à la formation continue qui « ouvre une brèche à des organismes qui vont se déclarer organisme de formation pour pouvoir intervenir auprès de clients qui ne récupèrent pas la TVA ».

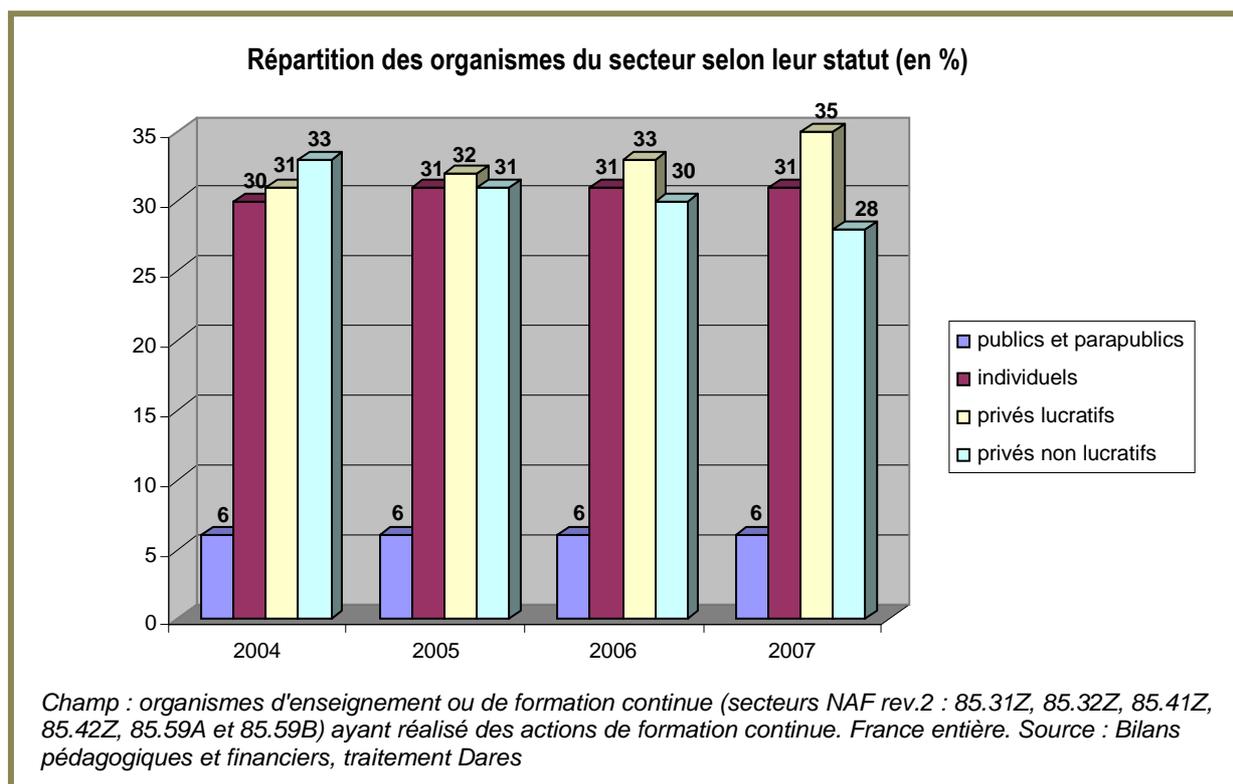
Figure 2.1 Répartition des organismes du secteur (en millions d'euros)



Source : Bilans pédagogiques et financiers, traitement Dares.

Parmi ces organismes de formation, la part des organismes privés à but lucratif et non lucratif représente plus de 60% et reste stable sur la période de référence. On constate néanmoins un recul du privé non lucratif au profit du lucratif, qui progresse de 2 points en 2007. Si l'on ajoute les intervenants individuels, la part totale du privé représente 94% du secteur.

Figure 2.2 Répartition des organismes du secteur selon leur statut (en %)



Le périmètre branche : un dénombrement par le biais d'une analyse croisée des données

Aucune source publique ne permet aujourd'hui de dénombrer exactement les organismes relevant du périmètre branche tel que défini dans le cadre de l'étude (Cf. page 7).

Toutefois plusieurs sources peuvent apporter des éclairages sur le dénombrement des organismes de la branche.

14 070 entreprises et/ou établissements selon les données Unédic, 14 525 selon les données INSEE

Il est possible à partir des fichiers UNEDIC et INSEE d'extraire les seules entreprises et/ou établissements comptant au moins un salarié dont l'activité est *la formation continue des adultes et les autres enseignements*. Concernant cette deuxième catégorie, signalons toutefois que l'extraction ne permet pas de distinguer les entreprises ou établissements qui réalisent des actions conventionnées ou non. Cela signifie que ce décompte inclut les entreprises qui n'ont pas rempli de BPF.

Pour cette raison, les chiffres obtenus sont - par hypothèse - surestimés par rapport au périmètre qui nous intéresse.

En 2007, ces deux sources proposent un dénombrement d'établissements très proche : 14 070 pour l'UNEDIC et 14 525 pour l'INSEE.

Cet écart peut en partie s'expliquer par la présence, dans le fichier SIRENE de l'INSEE, de « structures mortes » mais aussi par la présence de quelques établissements publics comme l'indique la répartition 2007 des entreprises par grandes catégories juridiques.

**Tableau 2.1 Répartition des entreprises comptant au moins 1 salarié
par grandes catégories juridiques en 2007**

	80 4C Formation des adultes et formation continue	80 4D Autres enseignements	Total
Entreprises individuelles	312	258	573
Sociétés privées	3769	929	4698
Associations loi 1901	2600	3253	5853
Etat et établissements publics	77	55	132
Total⁹	6758	4498	11256

Source : fichier SIRENE INSEE

Champ : entreprises comptant au moins 1 salarié - Codes NAF 804 C et D

⁹ Total des entreprises de plus de 2 salariés = 6552
Total des établissements de plus de 2 salariés = 9184

En examinant exclusivement les établissements ayant pour activité la formation continue d'adultes, on dénombre en 2007 : 8359 établissements du côté SIRENE et 8559 établissements du côté UNEDIC.

Tableau 2.2 Répartition des établissements comptant au moins 1 salarié en 2007 et de leur évolution en nombre entre 1997 et 2007

Répartition des établissements comptant au moins 1 salarié en 2007

Code APE 80 4C	Code APE 80 4D	Total
8359	5066	14525

Source : fichier SIRENE INSEE

Champ : établissements comptant au moins 1 salarié - Codes NAF 804 C et D

Evolution du nombre d'établissements comptant au moins 1 salarié entre 1997 et 2007

Année	Code APE 80 4C	Code APE 80 4D	Total
1997	6183	4884	11067
1998	6547	4924	11471
1999	6799	4984	11783
2000	6771	4984	11755
2001	7077	5139	12216
2002	7120	4934	12054
2003	7261	5086	12347
2004	7695	5132	12827
2005	7887	5179	13066
2006	8205	5244	13449
2007	8559	5511	14070

Source : Unedic

Champ : Etablissement ayant au moins 1 salarié- Codes NAF 804 C et D

Le nombre d'établissements qui s'est accru de 9,6 % entre 2004 et 2007 a encore plus fortement augmenté pour les établissements ayant comme activité la formation continue d'adultes (11%).

EN SYNTHÈSE

DÉNOMBREMENT DES ORGANISMES PRIVÉS EN 2007 (Sources INSEE et Unédic)

57 000 organismes de formation déclarés

AUTRES CODES

ORGANISMES CODES APE 80.4C ET 80.4D
Recensement INSEE - 11 256 entreprises - 14 525 établissements
Recensement UNEDIC - 14 070 établissements

CODE APE 80.4D

CODE APE 80.4C

Recensement INSEE - 6 758 entreprises
- 8 359 établissements

Recensement UNEDIC - 8 559 établissements

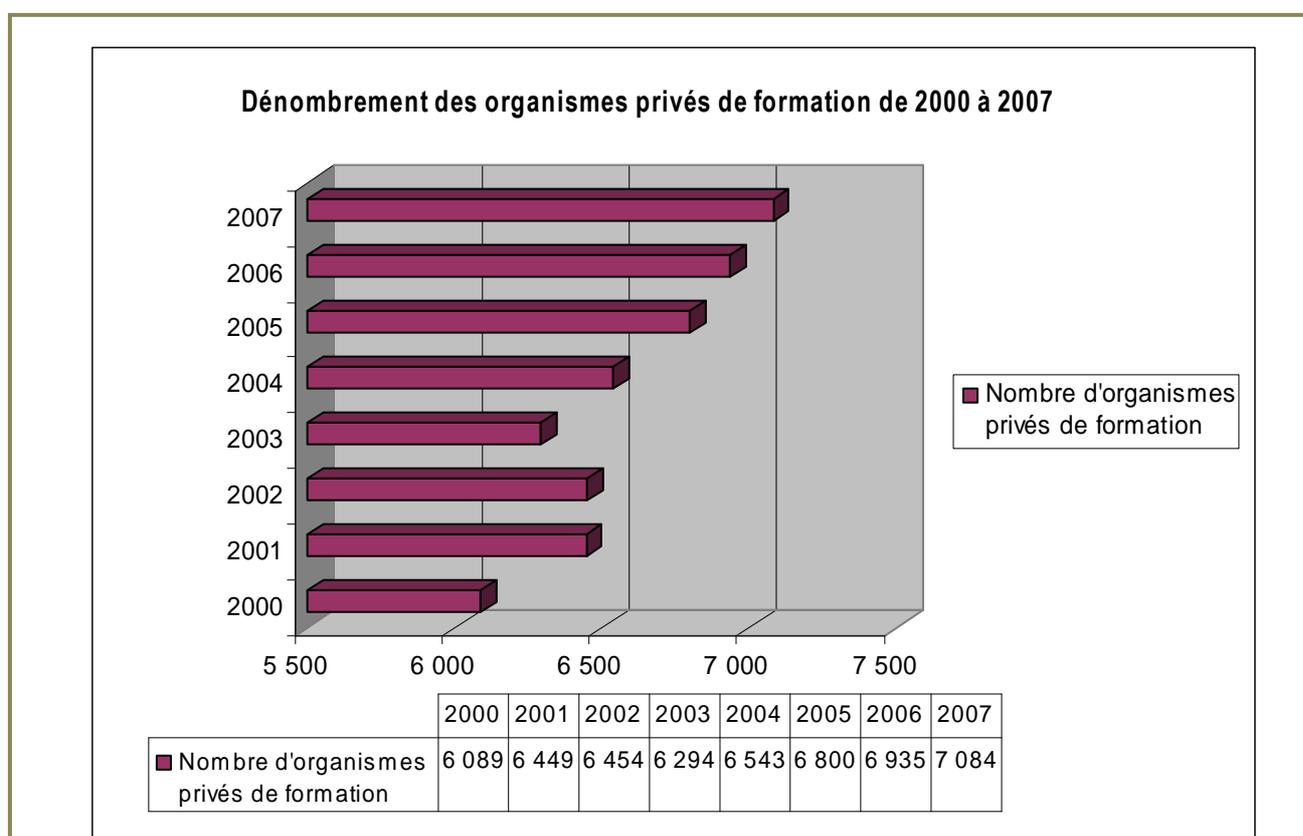
7084 organismes privés recensés en 2007

Les études annuelles publiées par la DARES sur l'offre de formation n'allant pas habituellement jusqu'à ce niveau de détail, nous avons demandé à la DARES dans le cadre de cette étude une extraction qui permette d'approcher au plus près le périmètre branche. Toutefois, les données ne permettent pas d'identifier les organismes qui relèvent ou non de la CCN-OF.

Il s'agit des organismes référencés sous les codes APE 85.59A, 85.59B (Secteur NAF rév.2) ou à défaut 80.4C et 80.4D (secteur NAF rév.1) pour les catégories institutionnelles 49 (autres associations), 51 (SA, SARL) et 59 (autres privés lucratifs).

Sur une période de 8 ans, leur augmentation (de l'ordre de 15%) est comparable à celle constatée à l'échelle du secteur.

Figure 2.3 Répartition du nombre d'organismes privés de formation de 2000 à 2007



Source BPF – Traitement Dares

Champ : Organismes de formation continue (secteurs NAF 85 59A et 85 59B) ayant réalisé des actions de formation continue l'année de référence et relevant d'une des catégories institutionnelles suivantes : autres associations (49), SA, SARL (51) ou autres privés lucratifs (59). France entière.

Sur les 7084 organismes privés dénombrés en 2007 :

- 60% sont des sociétés anonymes ou à responsabilité limitée (SA ou SARL), soit 4 275 organismes,
- 37% des associations (hors association d'éducation populaire et d'insertion économique et sociale), soit 2624 organismes
- 3% relèvent de la catégorie « autres privés lucratifs », soit 185 organismes.

Dénombrement des organismes selon la Commission Paritaire Nationale de Prévoyance

En 2007, la Commission Paritaire Nationale de Prévoyance prend pour réaliser son Bilan social 2007 une base d'enquête de 4400 entreprises¹⁰.

Le dénombrement effectué correspond aux sociétés de formation d'au moins 2 salariés en équivalent temps plein (ETP) répertoriés après « dédoublement » des fichiers OPQF, GNP et FFP.

Comme l'illustre le tableau suivant, cette base demeure stable depuis 2004.

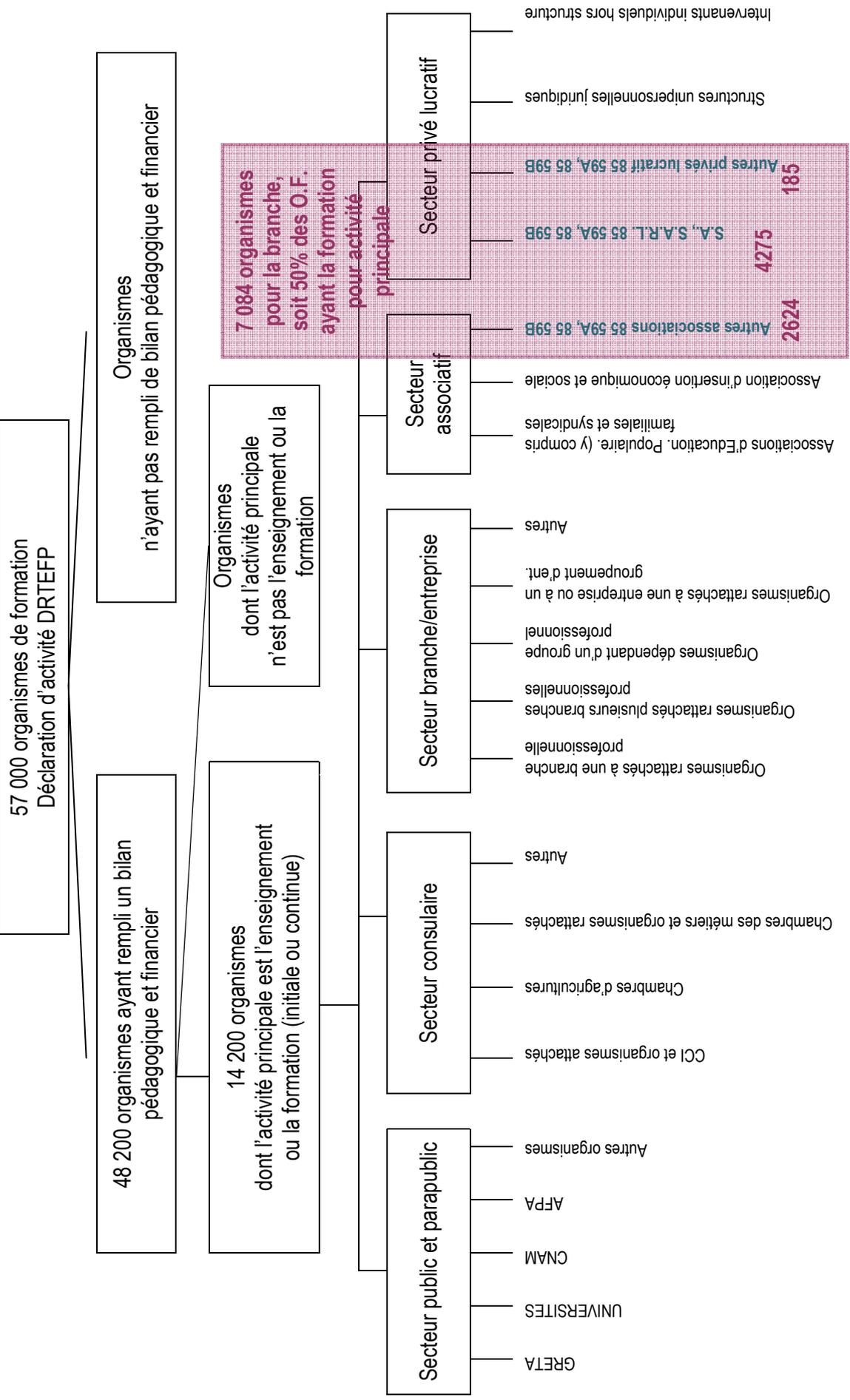
Tableau 2.3 Évolution du nombre d'entreprises entre 2004 et 2006

<i>Année</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Nombre d'entreprises	4400	4550	4400

Source bilan social

¹⁰ <http://www.ffp.org/pageDisplay.asp?id=182>

DENOMBREMENT DES ORGANISMES DE LA BRANCHE EN 2007 (Source BPF)



B. Caractéristiques des entreprises du secteur et de la branche

Il s'agit ici d'analyser les entreprises du secteur et de la branche selon plusieurs indicateurs clés de répartition : le statut, la taille, le chiffre d'affaires, le domaine de spécialisation, les sources de financement, l'implantation géographique, les heures et le nombre d'heures stagiaires, les publics accueillis.

Répartition des entreprises selon la taille et le chiffre d'affaires

Compte tenu des sources dont nous disposons, nous combinerons des données relatives à la taille des organismes et à leur chiffre d'affaires pour apprécier la composition des structures présentes sur le marché.

Le périmètre secteur : une forte concentration de l'activité autour de quelques opérateurs dans un secteur majoritairement composée d'entreprises de petite taille

Le secteur de la formation, dont le CA est estimé à 6,4 milliards d'euros en 2007, est marqué par un fort émiettement des structures dont la grande majorité est de petite taille.

La répartition des organismes selon leur chiffre d'affaires illustre toutefois une forte concentration de l'activité de la formation autour de quelques opérateurs importants.

En effet, les 2% d'organismes qui dépassent chacun 3 millions d'euros de chiffre d'affaires absorbent 44% du chiffre d'affaires total du secteur. Si on totalise les 12% d'organismes qui réalisent plus de 750K€ de chiffre d'affaires, ces derniers concentrent à eux seuls 75% du chiffre d'affaires du secteur (74% en 2006, 73 % en 2005 et 2004).

Tableau 2.4 Répartition des organismes de formation en 2007

	Organismes (en nombre)	Évolution 2007/2006 (en %)	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Évolution 2007/2006 (en %)
Ensemble	14 164	2,8	6 354	7,3
Selon le statut (en %)				
Privé lucratif	35	10,0	39	14,9
Privé non lucratif	28	-3,3	31	3,6
Formateurs individuels	31	2,9	4	18,3
Public et parapublic	6	-5,1	26	0,1
Selon le chiffre d'affaires (en %)				
Moins de 75 000 Euros	50	0,9	3	5,7
75 000 à 150 000 Euros	14	3,5	3	3,6
150 000 à 750 000 Euros	24	5,9	19	5,2
750 000 à 1 500 000 Euros	6	4,5	15	4,3
1 500 000 à 3 000 000 Euros	4	2,4	16	3,0
Plus de 3 000 000 euros	2	7,3	44	11,5

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

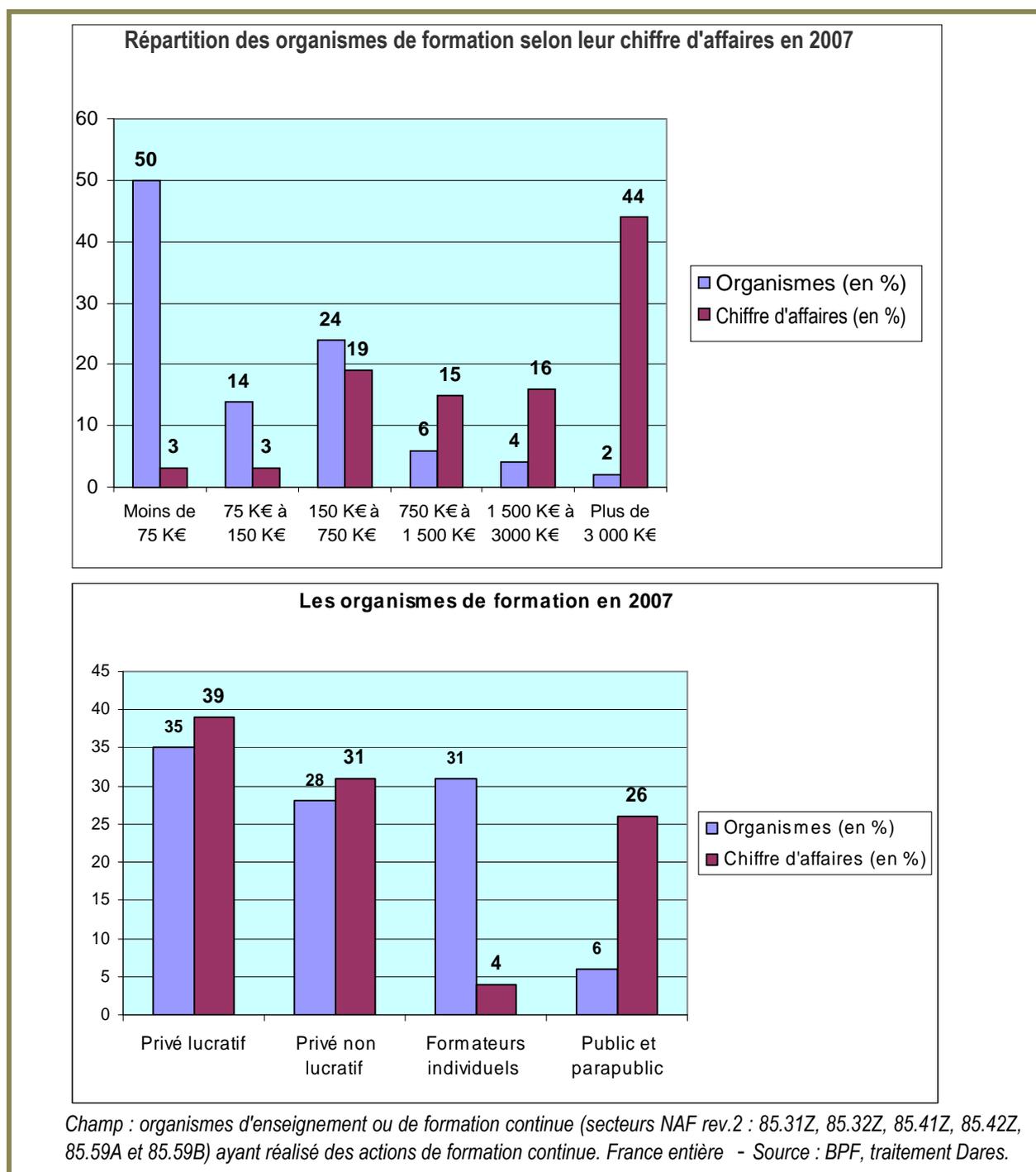
Source : Bilans pédagogiques et financiers, traitement Dares.

Le secteur public et parapublic (parmi lequel de gros opérateurs comme l'AFPA, les GRETA ou encore le CNAM) ne représente que 6% des organismes, mais concentre à lui seul un peu plus du quart du chiffre d'affaires total. Sa part de recettes reste stable entre 2006 et 2007.

A contrario, les organismes qui réalisent moins de 150 K€ de chiffre d'affaires représentent 64% des organismes et réalisent seulement 6% du chiffre d'affaires ; c'est le fait notamment du grand nombre d'individuels (un tiers des organismes) qui totalisent 3% du chiffre d'affaires.

La dynamique du secteur est principalement portée par les organismes du secteur privé à but lucratif ou non lucratif qui voient leur chiffre d'affaires évoluer de 18,5% (dont 15% pour le privé lucratif) en 2007. Ils réalisent à eux seuls 70% du chiffre d'affaires total.

Figure 2.4 Répartition des organismes de formation selon leur chiffre d'affaires et selon leur statut en 2007 (en %)



Le périmètre branche : un fort émiettement des structures et un chiffre d'affaire en hausse

Répartition des entreprises de la branche selon leur taille

La branche est constituée d'une très forte proportion de petites et très petites entreprises. Le rapprochement des données UNEDIC et du Bilan social de la Commission Paritaire Nationale de Prévoyance permet d'estimer à environ 70% la part des entreprises de moins de 10 salariés et à seulement 4% celle des entreprises de plus de 50 salariés. La comparaison des années 2002 et 2007 montre que cette répartition par taille reste stable sur cette période. Le Bilan social note toutefois la disparition, non compensée par des créations, de 150 petites entités (2 à 9 salariés).

Si les données BPF 2007 confirment ce fort émiettement des structures, elles concluent toutefois à une répartition un peu différente : un plus faible pourcentage des organismes de moins de 10 salariés au bénéfice d'une part plus importante d'organismes de + de 50 salariés.

Tableau 2.5 Répartition des organismes de formation en 2007 (en %)

Périmètre Branche Répartition par taille	2002			2007		
	Moins de 10 salariés	10 à 49 salariés	+ 50 salariés	Moins de 10 salariés	10 à 49 salariés	+ 50 salariés
<i>Part des établissements UNEDIC (1)</i>	71,3	24,4	4,3	72,6	23,3	4,1
<i>Bilan social (2)</i>	67	29	4	69	27	4
<i>BPF (3)</i>	-	-	-	62	30	8

(1) Source UNEDIC - Champ : Etablissements d'au moins 1 salarié

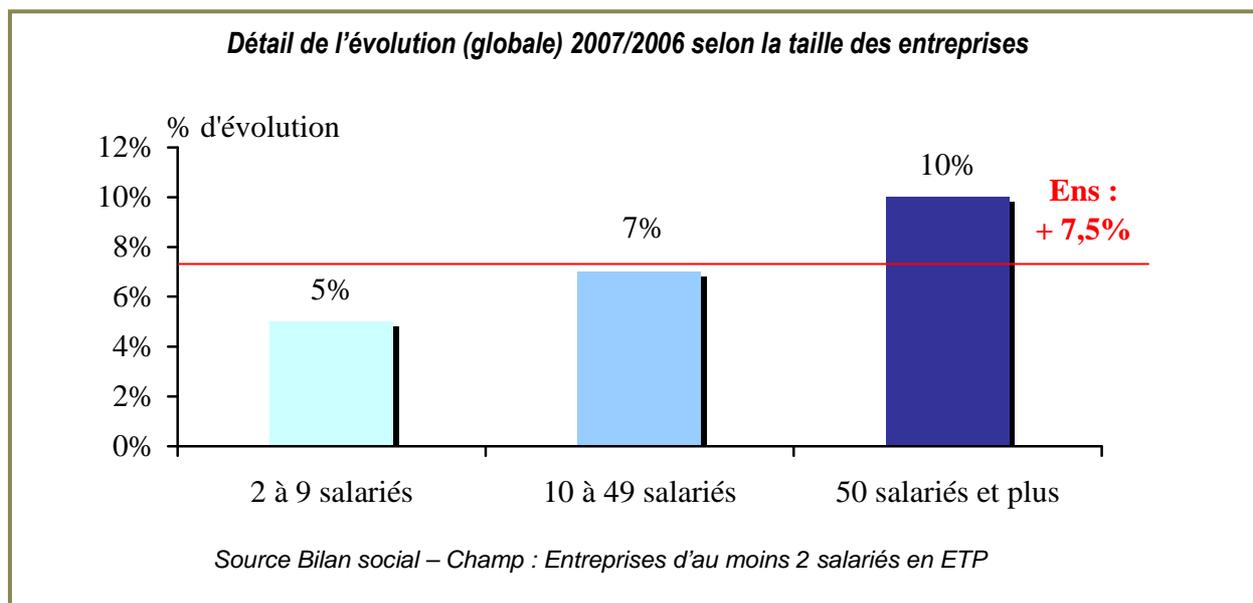
(2) Source Bilan social – Champ : Entreprises d'au moins 2 salariés en ETP

(3) Source BPF – champ : organismes privés (secteurs NAF 85 59A et 85 59B) relevant d'une des catégories institutionnelles suivantes : autres associations (49), SA, SARL (51) ou autres privés lucratifs (59).

Le phénomène de concentration de l'activité de la formation continue, soulignée à l'échelle du secteur, est confirmé à l'échelle de la branche :

- le Bilan social fait apparaître une corrélation entre l'évolution du chiffre d'affaires et la taille des sociétés qui confirme un taux de croissance entre 2006 et 2007 bien plus élevé pour les entreprises de plus de 50 salariés (+10%) que pour celle de moins de 10 salariés (+5%).
- Les chiffres BPF montrent par ailleurs que les 3% d'organismes privés de plus de 100 salariés (personnes physiques) réalisent 30% du chiffre d'affaires de la branche alors que les 60% d'organismes de moins de 10 salariés concentrent seulement 20% du chiffre d'affaires de la branche.

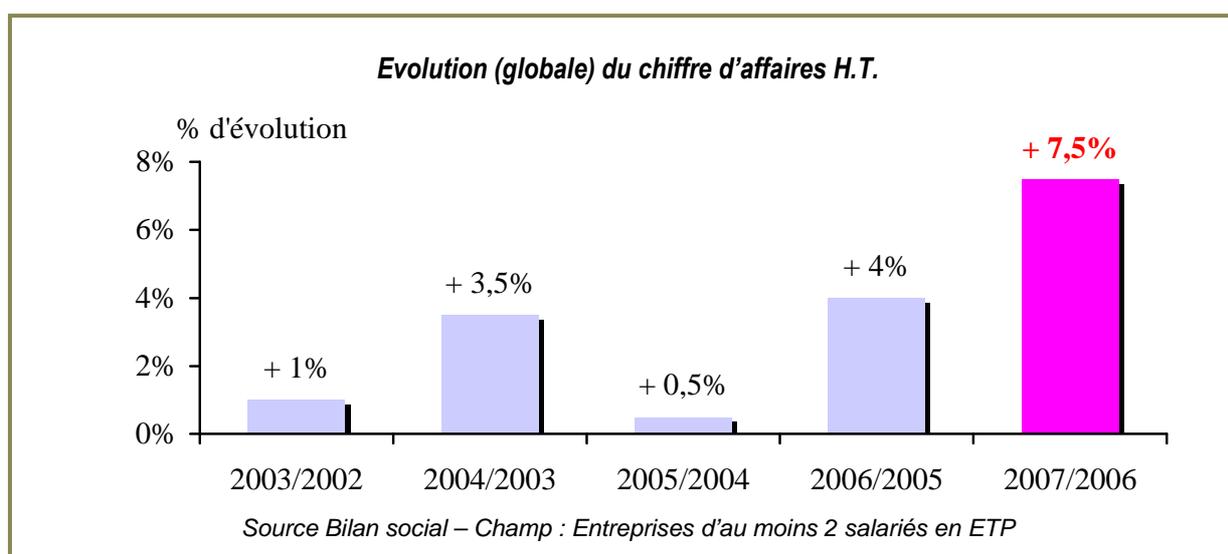
Figure 2.5 L'évolution globale 2007/2006 selon la taille des entreprises (en %)



Un chiffre d'affaires en hausse

Notons que l'évolution du chiffre d'affaires de la branche est en forte progression entre 2006 et 2007 (+7,5%) alors qu'elle était, selon le Bilan social, de 4% entre 2005 et 2006, c'est-à-dire identique à celle estimée pour l'ensemble du secteur.

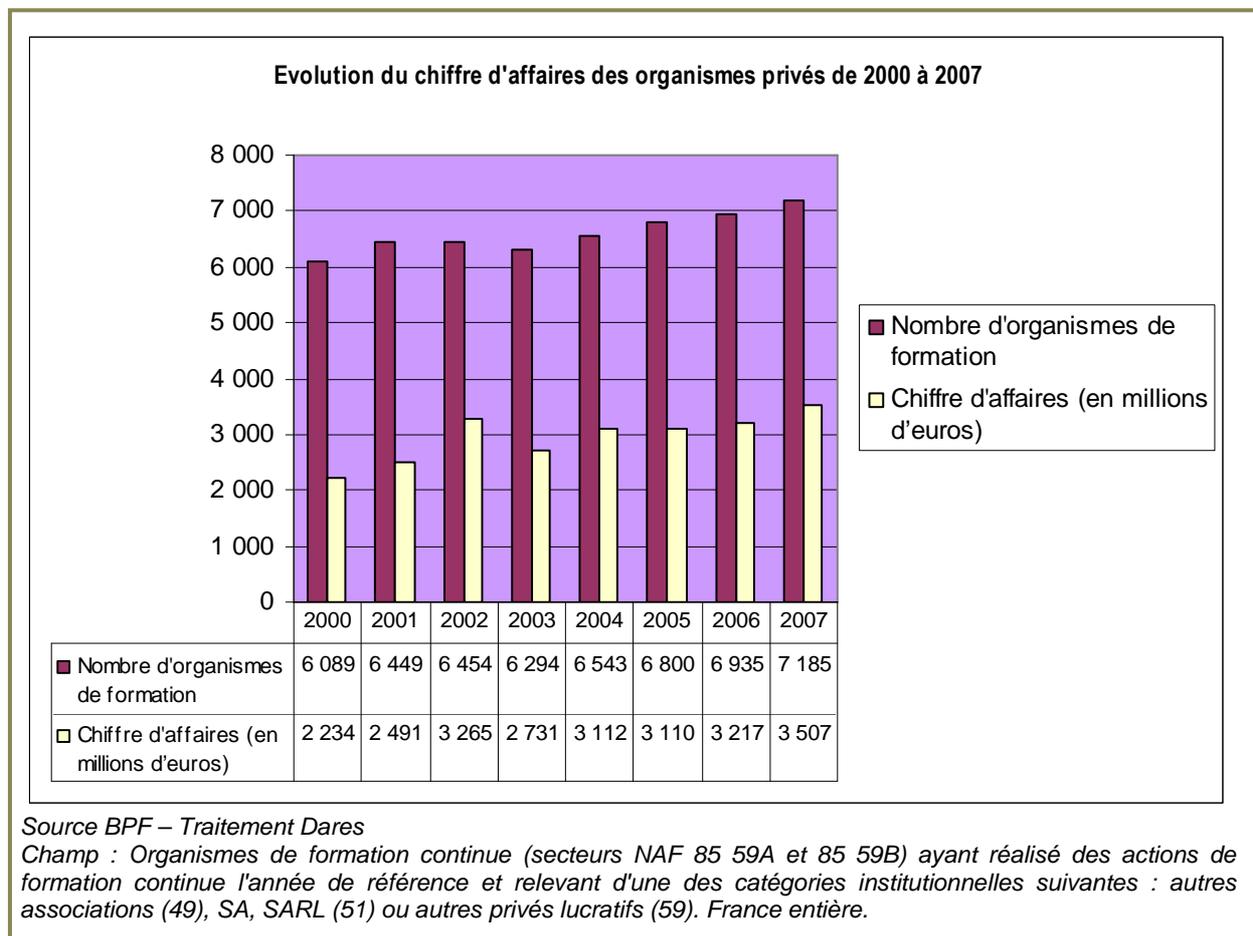
Figure 2.6 L'évolution globale du chiffre d'affaires H.T (en %)



Les données BPF (organismes privés -secteurs NAF 85 59A et 85 59B- relevant d'une des catégories institutionnelles 49, 51 ou 59) confirment cette analyse : une évolution marquante en 2007 avec une augmentation du chiffre d'affaires des organismes privés de 6,7%, comparable à celle observée à l'échelle du secteur (7,3%).

Ces données montrent également une progression constante du chiffre d'affaires des organismes privés sur la période 2000-2007.

Figure 2.7 L'évolution du chiffre d'affaires des organismes privés de 2000 à 2007



Depuis 2004 la part du chiffre d'affaires de la branche par rapport à celle secteur tend à diminuer et la progression de son CA sur la période est moins sensible que celle du secteur.

Tableau 2.6 La part du chiffre d'affaires de la branche par rapport à celle du secteur

Année	Chiffre d'affaires en millions euros		Part CA branche /CA secteur (en %)
	Branche	Secteur	
2007	3 434	6354	54%
2006	3 217	5922	54%
2005	3 110	5436	57%
2004	3 112	5381	58%
Évolution 2004/2007	+10,3%	+18%	

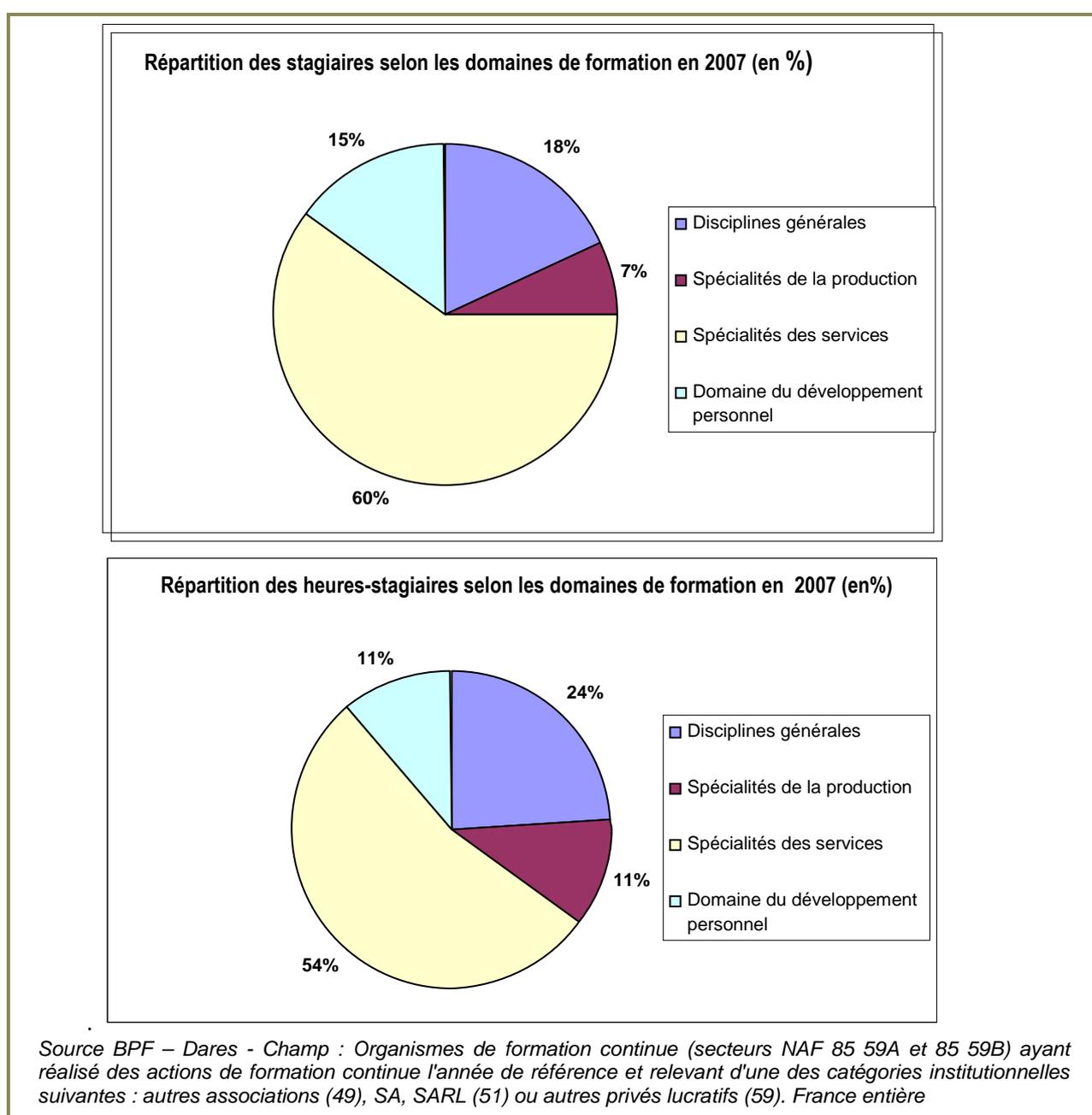
Répartition des entreprises selon le domaine de spécialisation

Nous ne disposons pas d'éléments permettant d'avoir une répartition des organismes par domaines de spécialisation. En revanche, à partir de l'exploitation des BPF, il est possible de disposer d'une répartition des stagiaires et des heures-stagiaires par grands domaines de formation et d'identifier les dix premières spécialités de formation les plus suivies.

Le périmètre secteur : une offre portant d'abord sur les spécialités du secteur des services

Les choix de formation continuent à se porter en 2007 vers les spécialités de services qui captent 60% des stagiaires et 54% des heures de formation réalisées devant les disciplines générales, le développement personnel et la production.

Figure 2.8 Répartition des stagiaires et des heures-stagiaires selon les domaines de formation en 2007 (en %)



Les dix spécialités de formation les plus suivies représentent 62% des stagiaires et 48% des heures-stagiaires. Elles sont en moyenne plus courtes (53 heures) que la moyenne des formations (69 heures).

Il s'agit essentiellement de formations relevant du domaine technico-professionnel des services (domaine 3)¹¹, à l'exception des formations générales et des formations de développement des capacités qui relèvent respectivement des domaines 1 (domaine disciplinaire) et 4 (domaine du développement personnel).

Tableau 2.7 Les dix premières spécialités de formation en 2007

	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.

Les quatre premières spécialités de formation restent inchangées par rapport à 2006 et 2005 :

- les formations générales maintiennent leur position de tête conquise en 2005 et captent 8% des stagiaires et 11,5% des heures stagiaires ; ces formations restent longues (97 heures en moyenne), bien que leur durée ait fortement diminué en 2007 (105 heures en moyenne en 2006),

- en deuxième place, viennent les formations relatives au développement des capacités d'orientation, d'insertion sociale et professionnelle, destinées principalement aux demandeurs d'emploi, avec 8,1% des stagiaires,

¹¹ Cf. Nomenclature des spécialités de formation (NSF) <http://www.centre-info.fr/Nomenclature-des-specialites-de.html>

- les formations plurivalentes des échanges et de la gestion (apparues pour la première fois en 2006¹² dans les dix formations les plus suivies) tiennent la troisième place avec 7,9% des stagiaires,
- les formations à la sécurité des biens et des personnes (hygiène et sécurité)¹³ viennent en quatrième place avec un nombre équivalent de stagiaires,
- les formations relatives à l'enseignement et la formation (didactique, pédagogie, technologies éducatives...) qui apparaissent dans le palmarès en 2006 gardent leur cinquième place.

¹² Le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a formé plus de 600 000 agents territoriaux dans cette discipline en 2006

¹³ Cette spécialité de formation est favorisée par le code du travail : La loi du 6 décembre 1976 relative à la prévention des accidents du travail, reprise dans l'article L. 4141 du code du travail, oblige en effet l'employeur à organiser une formation pratique et appropriée à la sécurité pour les salariés qu'il embauche ou qui changent de poste. De plus, depuis 2002, toutes les entreprises doivent tenir à jour un document unique d'évaluation des risques professionnels et établir un programme annuel de prévention de ces risques.

Le périmètre branche : des besoins de formation portant essentiellement sur des spécialités des services

Les dix spécialités les plus dispensées par les organismes privés (extraction spécifique du BPF pour les entreprises de type SA, SARL, autres privés lucratifs et autres associations) concernent 67% des stagiaires et près de 52% des heures-stagiaires.

Tableau 2.8 Les dix premières spécialités de formation en 2007

	En % de stagiaires	En % des heures-stagiaires	Durée moyenne (en heures)
Sécurité des biens et des personnes, police, surveillance (y.c. hygiène et sécurité)	10.1	3.6	19,8
Développement des capacités d'orientation, d'insertion ou de réinsertion sociale et professionnelle	9.7	6,2	35,3
Enseignement, formation	9.7	1.6	9,2
Formations générales*	7.1	6.4	49,6
Santé	6.7	4.0	33,2
Transport, manutention, magasinage	6,3	4,6	40,5
Informatique, traitement de l'information, réseaux de transmission des données	5.9	3.5	33
Commerce, vente	5.0	12.7	140.9
Secrétariat, bureautique	3.5	5.6	88
Développement des capacités comportementales et relationnelles	3.2	3,2	54,4
Ensemble des 10 premières spécialités	67,2	51,4	50,39

Base répondants :

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

Source BPF – Traitement Dares

Champ : Organismes de formation continue (secteurs NAF 85 59A et 85 59B) ayant réalisé des actions de formation continue l'année de référence et relevant d'une des catégories institutionnelles suivantes : autres associations (49), SA, SARL (51) ou autres privés lucratifs (59). France entière.

Comme pour le secteur, il s'agit essentiellement de formations du domaine 3, à l'exception des formations générales et de développement des capacités.

Le palmarès des trois premières spécialités n'a pas varié par rapport à 2006 : ces formations captent un tiers des stagiaires et représentent un peu plus de 10% des heures réalisées.

L'informatique, qui était la première spécialité de formation en 2000, descend dans le tableau d'année en année, pour arriver en 7ème position en 2007.

Par rapport au classement réalisé à l'échelle du secteur, on constate que la branche forme davantage de stagiaires à la sécurité des biens et des personnes (hygiène et sécurité), aux formations relatives au développement des capacités d'orientation, d'insertion sociale et professionnelle (destinées principalement aux demandeurs d'emploi), à l'enseignement et la formation, au transport, à l'informatique, au commerce-vente.

Les langues vivantes qui apparaissaient dans le palmarès 2006, ne figurent plus dans les 10 spécialités de la branche alors qu'il s'agit d'un champ de compétences spécifique d'un certain nombre d'organismes de la branche : le Bilan social indique que 9% des entreprises sont spécialisées sur le domaine des langues et concentrent un peu moins de 10% des salariés en équivalent temps plein.

Répartition des organismes de formation selon leurs sources de financement

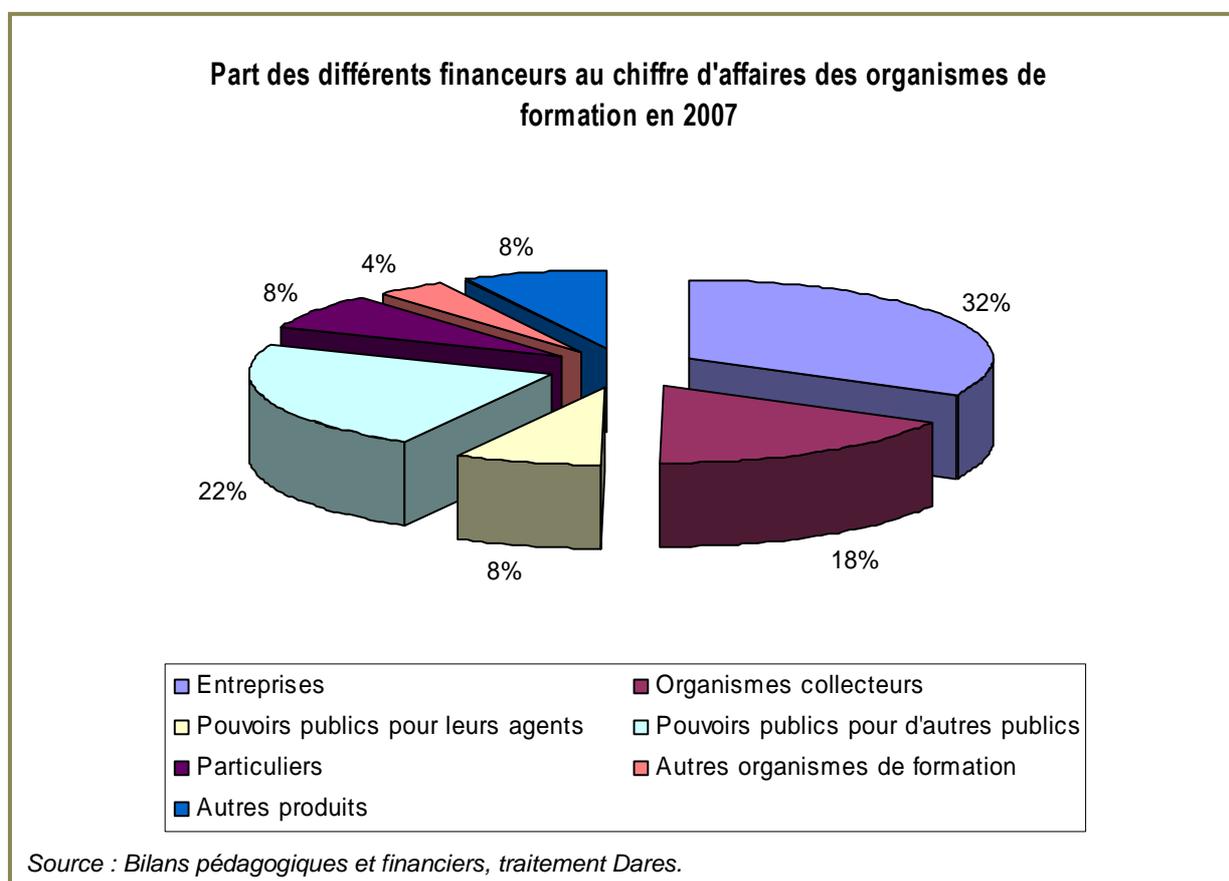
Seule l'exploitation des BPF rend compte de la répartition des sources de financement des organismes de formation.

Le périmètre secteur : les employeurs sont la principale source de revenu des organismes de formation du secteur

En 2007, les entreprises, les OPCA/OPACIF et les fonctions publiques pour la formation de leurs agents contribuent à hauteur de 58 % au chiffre d'affaires des organismes du secteur.

La part des employeurs publics reste la plus modeste avec 8% des achats alors que les entreprises assurent, directement ou indirectement par les OPCA, la moitié du revenu des organismes de formation.

Figure 2.9 Répartition de la part des différents financeurs au chiffre d'affaires des organismes de formation en 2007 (en %)



Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les entreprises choisissent majoritairement (81% de leur dépense) les organismes privés pour former leur personnel et en priorité le privé à but lucratif (55%). Les OPCA privilégient également le privé (76% de leur dépense), mais ils s'adressent davantage aux organismes privés à but non lucratif (33,5%) que les entreprises ne le font pour leurs achats directs (26%).

Notons qu'en 2007, ces entreprises et OPCA accroissent significativement leur dépense (+9,8% pour les entreprises et +13,2% pour les collecteurs).

Après les employeurs, les pouvoirs publics constituent l'autre grande source de revenu des organismes de formation grâce aux formations sur la commande publique (23% de leur chiffre d'affaires).

Tableau 2.9 Répartition des produits selon le statut des prestataires de formation en 2007(en%)

Répartition des produits selon le statut des prestataires de formation en 2007 (en %)

Origine des produits reçus	Entreprises	Organismes collecteurs	Pouvoirs publics pour leurs agents	Pouvoirs publics pour d'autres publics	Particuliers	Autres organismes de formation	Autres produits
AFPA (1)	2,1	6,8	0,1	8,1	0,7	0,1	1,4
Autres établissements publics ou parapublics	1,5	1,9	58,3	6,3	3,2	3,5	8,0
Éducation nationale et Greta	8,1	8,0	6,4	20,1	24,2	7,4	9,8
Formateurs individuels	4,5	4,5	2,5	1,7	3,7	23,9	2,0
Organismes consulaires	2,5	2,5	0,7	1,7	2,4	1,8	3,2
Privé à but lucratif	55,3	42,7	23,6	17,1	44,6	39,4	33,0
Privé à but non lucratif	26,0	33,6	8,4	45,0	21,2	23,9	42,6
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Evolution 2007/2006 (en %)	9,8	13,2	157,5 (2)	-12,9 (2)	2,2	4,6	2,9
En % des financeurs	32,8	17,6	7,6	23,0	7,5	3,8	7,7

(1) L'Alpa Île-de-France n'a pas transmis de bilan pédagogique et financier en 2007. Étant donnée l'importance de l'organisme, les données ont été estimées en recopiant les données 2006.

(2) Évolutions à considérer avec précaution : le CNFPT a renseigné pour la deuxième année seulement un bilan pédagogique et financier et représente une part importante des fonds publics. En 2007, il a mieux réparti ses produits en provenance des pouvoirs publics entre agents publics et autres publics.

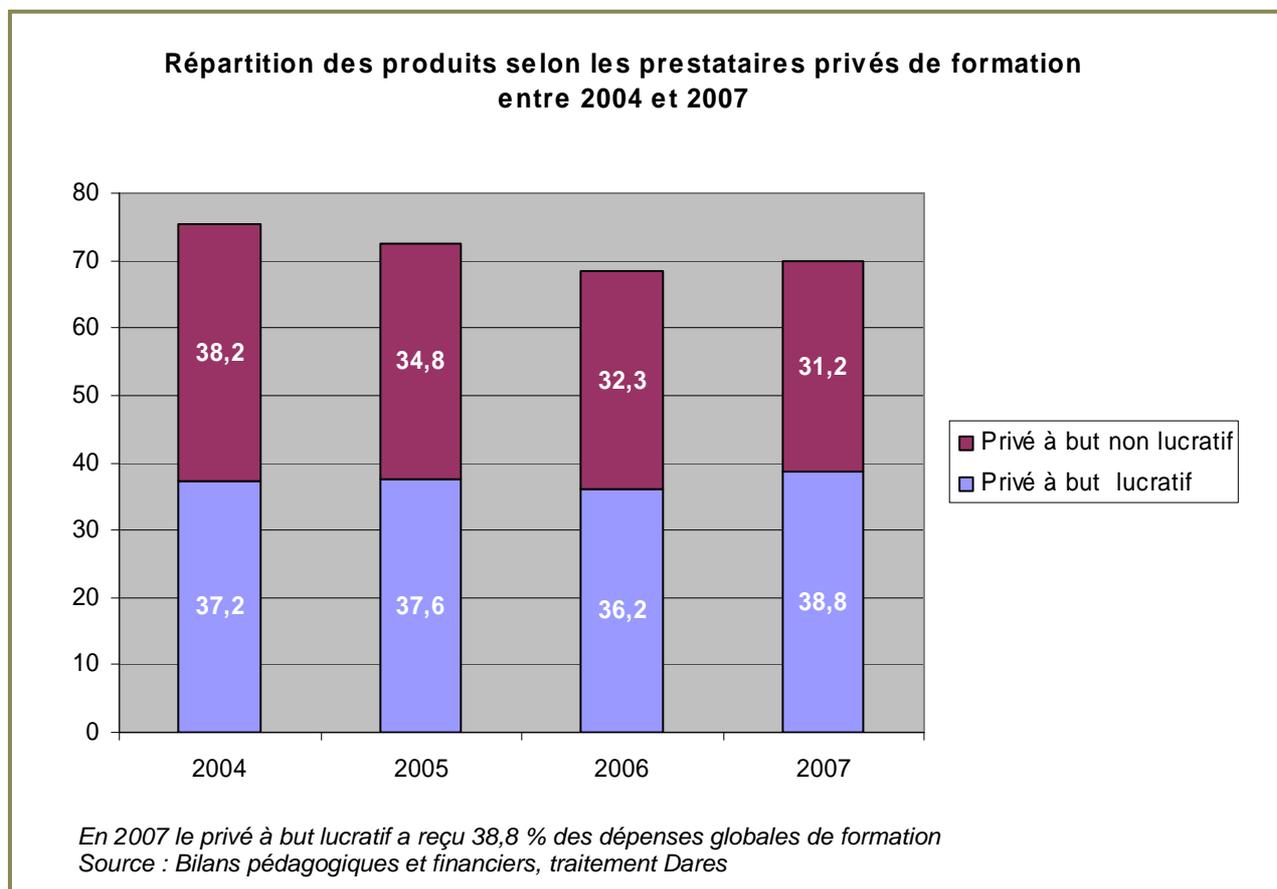
Lecture : en 2007, les formateurs individuels ont reçu 4,5 % des dépenses des entreprises auprès d'organismes de formation. Les entreprises contribuent à hauteur de 32,8 % au chiffre d'affaires des organismes de formation. Leur dépense de formation auprès de ces organismes s'est accrue de 9,8 %

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.

Entre 2004 et 2007, le secteur privé a toutefois amorcé un recul et perçoit une part légèrement moins importante des dépenses globales de formation. Cela concerne en particulier le privé à but non lucratif.

Figure 2.10 Répartition des produits selon le statut des prestataires privés de formation entre 2004 et 2007 (en %)



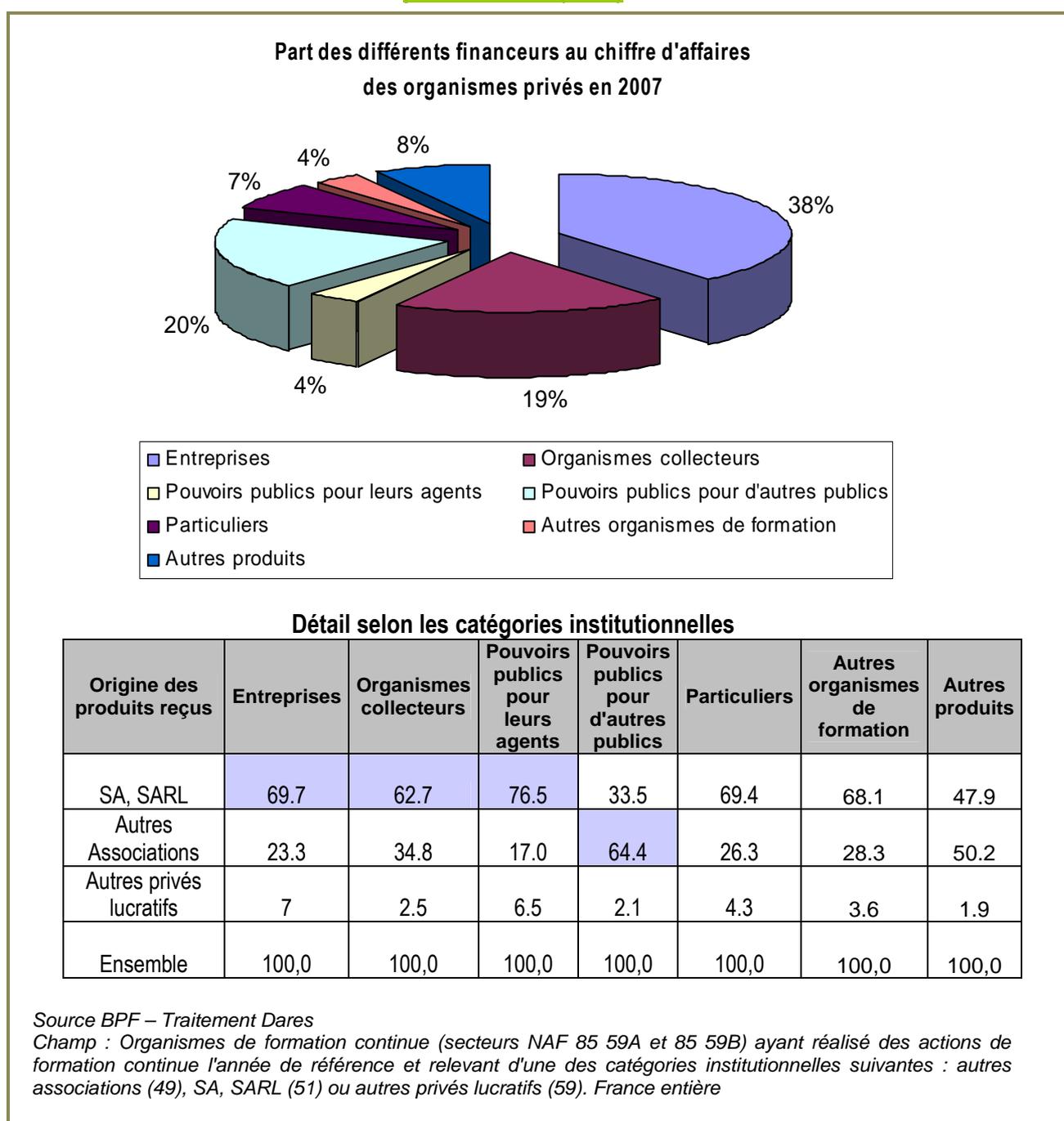
Le périmètre branche : les entreprises, client privilégié des organismes privés

Comme à l'échelle du secteur, en 2007, les entreprises assurent, directement ou indirectement par les OPCA, la moitié du revenu (57%) des organismes de formation de la branche.

Les OPCA privilégient également les sociétés (63% de leur dépense), mais ils s'adressent davantage aux organismes associatifs (35%) que les entreprises ne le font pour leurs achats directs (un peu moins de 24%). La commande « employeur » dans son ensemble s'adressent majoritairement aux sociétés.

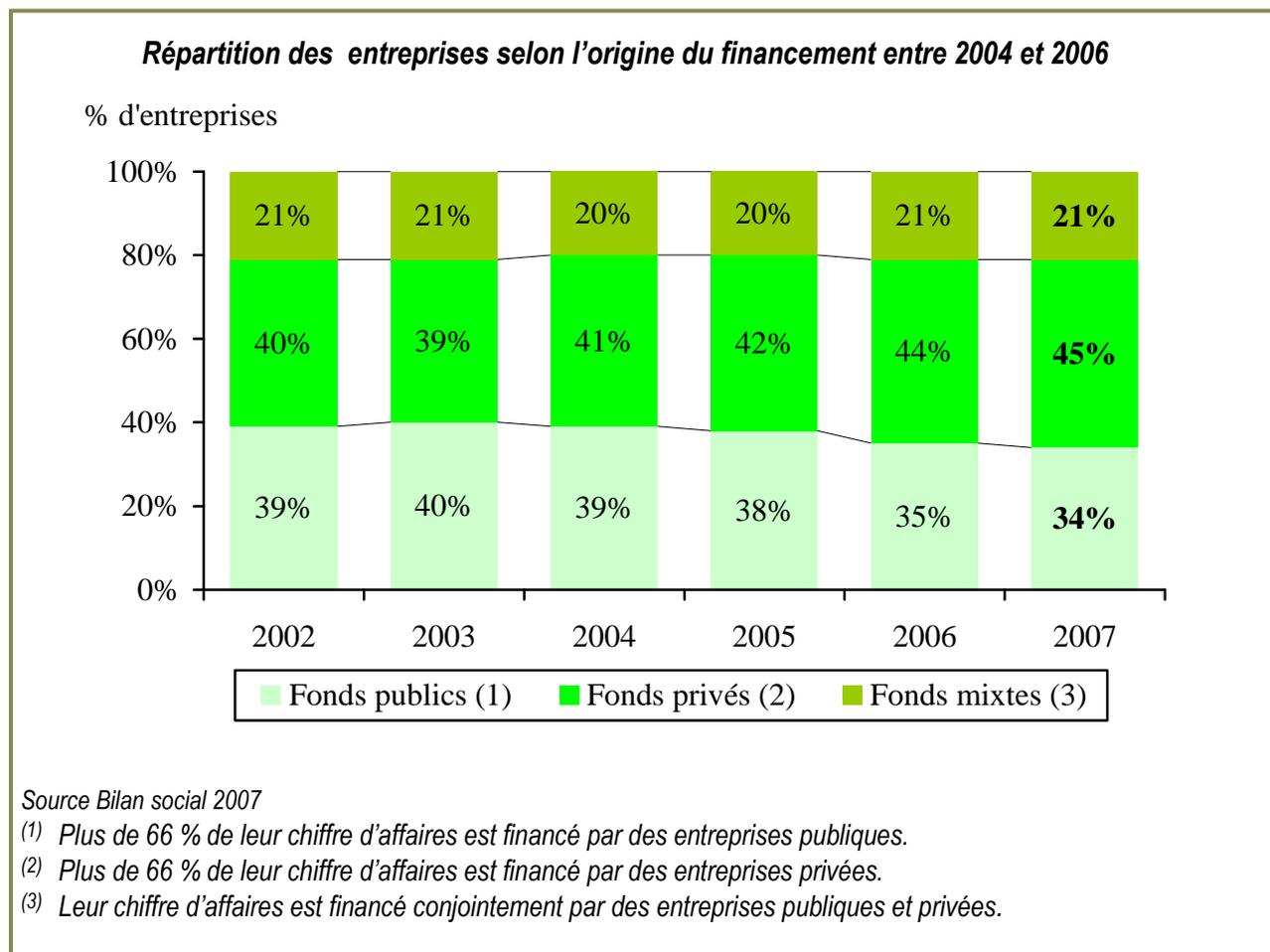
Après les employeurs, les pouvoirs publics constituent l'autre grande source de revenu des organismes de formation privés grâce aux formations sur la commande publique (20% de leur chiffre d'affaires).

Figure 2.11 Répartition de la part des différents financeurs au chiffre d'affaires des organismes privés en 2007 (en %)



Le Bilan social de la formation professionnelle estime à 45% les entreprises de la branche dont le chiffre d'affaires en 2007 provient des entreprises à plus de 66% (tendance qui s'accroît puisqu'elles n'étaient que 40% dans cette situation en 2002), ce qui corrobore le choix privilégié des entreprises et des OPCA pour le secteur privé.

Figure 2.12 Répartition des entreprises de formation selon l'origine du financement entre 2004 et 2006 (en %)



Répartition des entreprises selon leur implantation géographique

Nous ne disposons pas de données concernant la répartition géographique des organismes via la source BPF. Cette donnée est présente dans le répertoire SIRENE mais pour un périmètre qui ne répond pas à nos critères « secteur » et « branche ». En revanche, l'enquête fournit ce type de données présentées en chapitre II.

Par ailleurs, des éléments relatifs à la répartition géographique des effectifs existent et sont présentés au chapitre III consacré à l'emploi et aux ressources humaines.

Répartition selon le nombre de stagiaires et le nombre d'heures-stagiaires

Comme pour les sources de financement, seule l'exploitation des BPF rend compte de l'activité des organismes de formation.

Le périmètre secteur : un nombre de formations en forte progression, principalement au bénéfice des salariés

Le nombre d'actions de formations assurées en 2007 progresse pour la deuxième année consécutive avec 7% de stagiaires et 4% d'heures-stagiaires supplémentaires.

La dynamique du secteur est principalement portée par le privé qui accueille 72% des stagiaires et réalise 60% des heures stagiaires. En 2007, l'expansion du marché bénéficie particulièrement au secteur privé lucratif qui a accueilli 11% de stagiaires supplémentaires et a réalisé 12% d'heures-stagiaires de plus qu'en 2006. Le secteur privé non lucratif enregistre par contre une baisse de 2% de son volume d'heures de stagiaires dispensées.

Le secteur public et parapublic forme un stagiaire sur cinq mais les formations dispensées étant plus longues, il représente un tiers du marché en nombre d'heures-stagiaires : il voit son volume d'activité se stabiliser entre 2006 et 2007.

Il faut souligner que les formations assurées par le secteur public sont bien plus longues que dans le privé, avec 112 heures en moyenne contre 66 pour le privé lucratif et 48 pour le secteur privé non lucratif.

Cet écart s'explique essentiellement par les formations des demandeurs d'emploi, qui durent en moyenne 196 heures dans le secteur public. On peut mettre en regard de ces chiffres la politique de formation des Régions, qui financent les formations pour les demandeurs d'emploi : elles répartissent en effet leur financement entre programmes de formation aux savoirs de base et programmes qualifiants. Dans ce contexte, on peut estimer qu'une grande part des formations longues sont attribuées au secteur public (AFPA, universités, CNAM, Cned, etc.) dont une des spécificités est de proposer des formations certifiantes ou diplômantes.

A l'inverse, la durée des formations destinées aux salariés varie peu selon le type de prestataire et se situe autour de 60 heures.

Tableau 2.10 Répartition du nombre de stagiaires et des heures stagiaires selon le statut des organismes (en %)

Les organismes de formation en 2007						
	Organismes	Évolution 2007/2006	Nombre de stagiaires (1)	Évolution 2007/2006	Nombre d'heures-stagiaires (1)	Évolution 2007/2006
	(en nombre)	(en %)	(en milliers)	(en %)	(en milliers)	(en %)
Ensemble	14 164	2,8	10 812	6,6	745 494	3,8
Selon le statut (en %)						
Privé lucratif	35	10,0	39	10,7	37	12,2
Privé non lucratif	28	-3,3	33	5,5	23	-1,7
Formateurs individuels	31	2,9	9	8,7	9	2,0
Public et parapublic	6	-5,1	19	0,1	31	-0,6

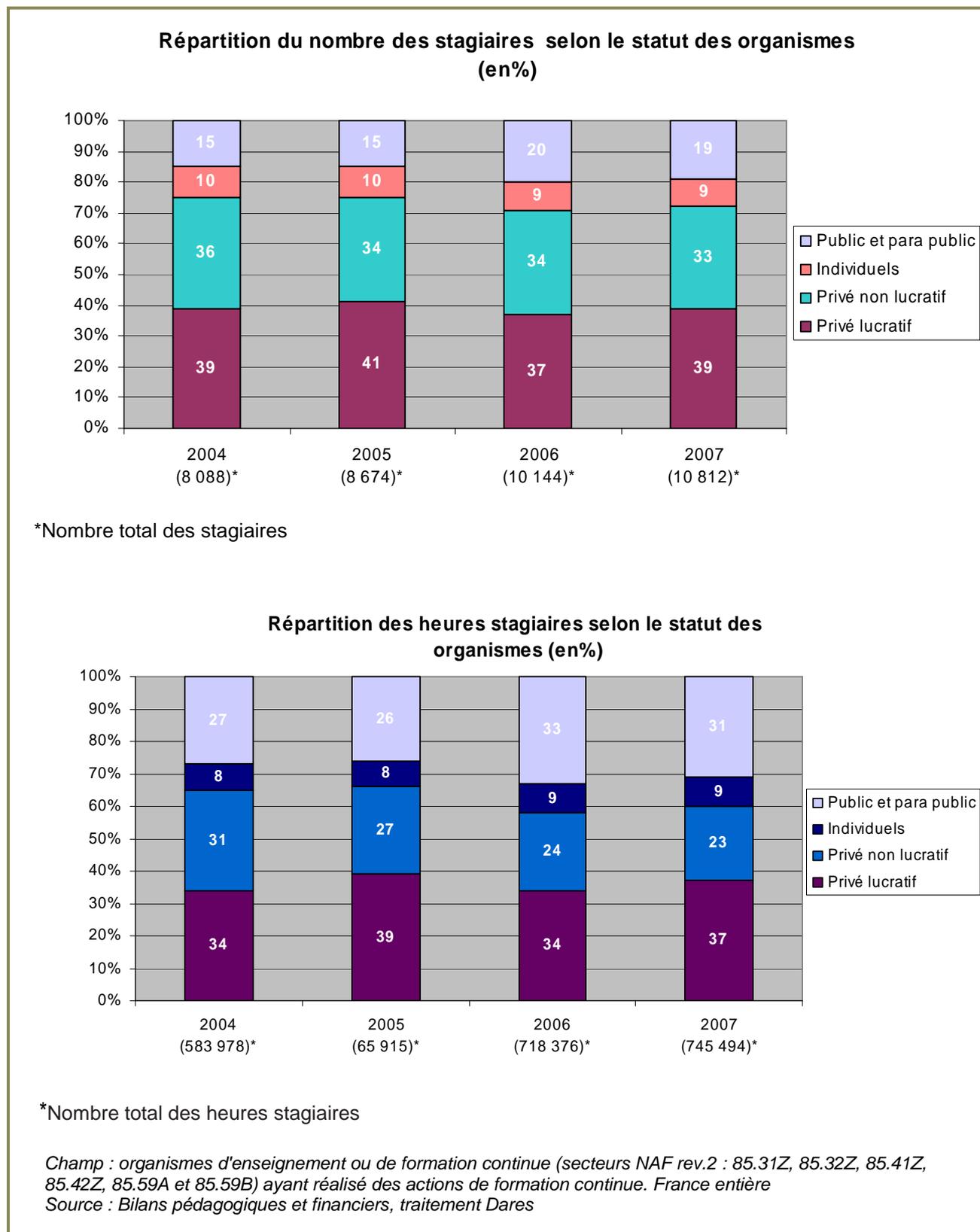
(2) - Le rapprochement entre les données pédagogiques (stagiaires et heures) et le nombre de prestataires ainsi que leur chiffre d'affaires doit être fait avec précaution. En effet, certains organismes n'ont pas renseigné la partie pédagogique

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

Entre 2004 et 2007, la part de stagiaires accueillis - qui croît en valeur absolue - connaît des variations sensibles selon le statut des organismes. C'est particulièrement sur le volume d'heures que les écarts sont marqués.

Figure 2.13 Répartition du nombre des stagiaires et des heures stagiaires selon le statut des organismes (en %)

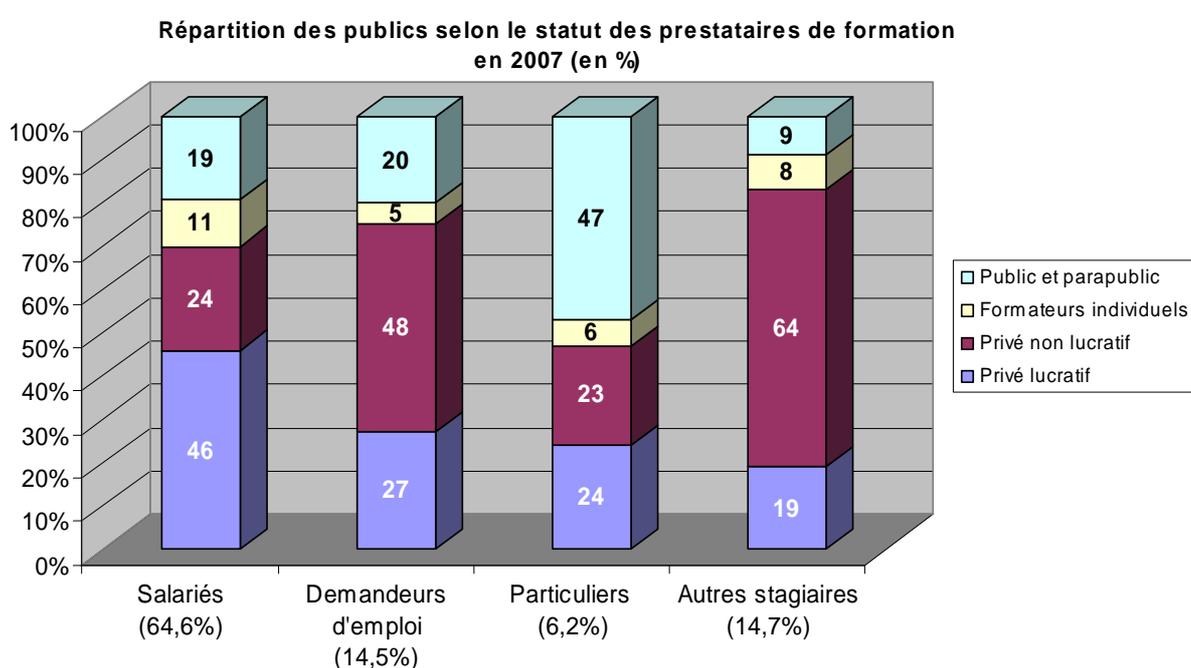


La part prépondérante des employeurs dans le financement de la formation a pour conséquence logique **la part prépondérante des salariés** (les 2/3) comme bénéficiaires des formations.

En 2007, 70% d'entre eux sont formés par le secteur privé, dont 46% dans le privé à but lucratif.

Les demandeurs d'emploi se forment également majoritairement dans le secteur privé (75%) et la moitié d'entre eux dans le secteur privé à but non lucratif.

Figure 2.14 Répartition des publics selon le statut des prestataires de formation en 2007 (en %)



	Salariés	Demandeurs d'emploi	Particuliers	Autres stagiaires	Ensemble
Évolution 2007/2006 (en %)	+ 6,4	+ 3	+ 2,2	+ 13,8	+ 6,6

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

Le périmètre branche : les organismes de la branche emportent la moitié du marché en termes de nombre de stagiaires et d'heures stagiaires

En 2007, les organismes de la branche (extraction BPF pour les entreprises de type SA, SARL, autres privés lucratifs et autres associations) forment 60% des stagiaires du secteur et réalisent 48% des heures-stagiaires.

Sur les quatre dernières années de référence (2004-2007) la branche accueille 20% de stagiaires supplémentaires et accroît son volume d'heures de formation de 12%
Elle avait vu toutefois son volume d'heures de formation diminuer notablement (5%) en 2006.

Tableau 2.11 Evolution du nombre des stagiaires et des heures stagiaires entre 2000 et 2007

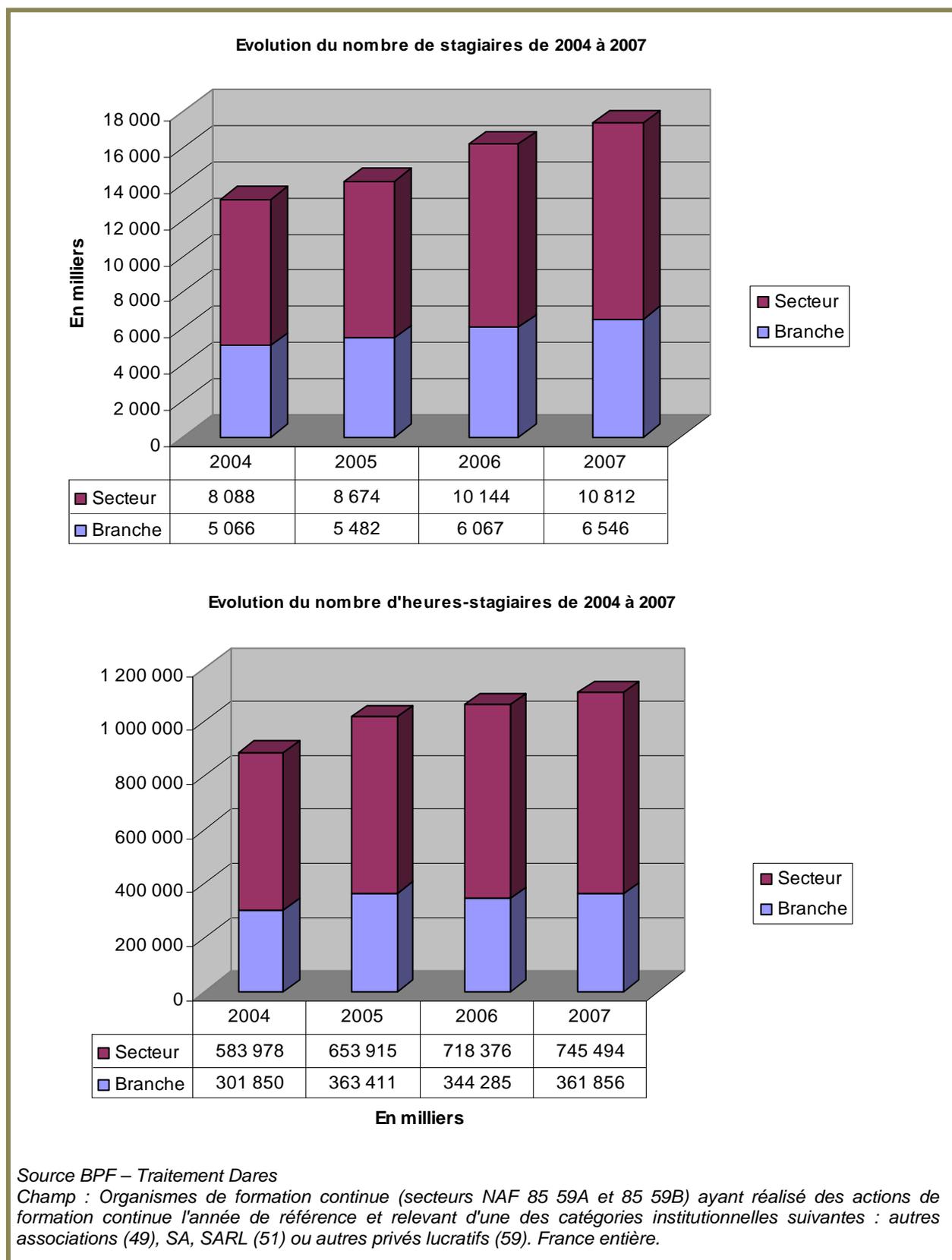
Année	Nombre d'organismes de formation	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Nombre de stagiaires (en milliers)	Nombre d'heures-stagiaires (en milliers)
2007	7 084	3 434	6 546	361 856
2006	6 935	3 217	6 067	344 285
2005	6 800	3 110	5 482	363 411
2004	6 543	3 112	5 066	301 850
2003	6 294	2 731	4 514	298 772
2002	6 454	3 265	4 402	327 909
2001	6 449	2 491	4 285	307 433
2000	6 089	2 234	3 823	299 272

Source BPF – Traitement Dares

Champ : Organismes de formation continue (secteurs NAF 85 59A et 85 59B) ayant réalisé des actions de formation continue l'année de référence et relevant d'une des catégories institutionnelles suivantes : autres associations (49), SA, SARL (51) ou autres privés lucratifs (59). France entière.

A l'échelle de la branche, nous ne disposons à ce jour que d'indicateurs globaux ne nous permettant pas d'affecter le nombre de stagiaires en fonction de leur statut.

Figure 2.15 L'évolution du nombre de stagiaires et d'heures-stagiaires de 2004 à 2007



Chapitre II : Le profil et les caractéristiques de l'activité des organismes de la branche

Cadrage méthodologique

Après avoir pris la mesure du poids de la branche sur le marché de la formation professionnelle continue, ce deuxième chapitre propose un zoom sur le profil et les caractéristiques de l'activité des organismes de la branche.

Il s'agit de mieux apprécier qui sont les organismes de la branche, quel est leur volume d'activité, comment se structure leur activité et quelles sont les spécificités de leur offre.

Partie 1 : Le profil des organismes de la branche

Cette partie vise à décliner les identités des organismes appréhendées à travers leur taille (en effectifs et chiffre d'affaires), leur statut, leur ancienneté et leur implantation géographique.

Partie 2 : Les caractéristiques de l'activité des organismes de la branche

Cette partie porte sur le volume d'activité des organismes, la manière dont il génère cette activité ainsi que sur leurs différents positionnements sur le marché, à travers la caractérisation des différents publics qu'ils accompagnent et de leurs commanditaires.

Partie 3 : Répartition des organismes de la branche selon les caractéristiques de leur offre

Dans cette dernière partie l'offre des organismes est caractérisée selon la nature de leurs prestations, leur champ d'intervention et leur degré de spécialisation et selon l'organisation et les modalités pédagogiques qu'ils proposent.

Structure générale de la grille des indicateurs

Les indicateurs-clés retenus visent à fournir d'une part des données identitaires sur les organismes de formation de la branche et d'autre part à caractériser leur activité et leur offre.

Les indicateurs qui caractérisent le profil des organismes de formation

- Taille de l'entreprise (*effectifs*)
- Chiffre d'affaires global
- Statut juridique de l'organisme
- Ancienneté de l'organisme
- Zone d'implantation géographique
- Nombre d'établissements implantés sur le territoire

Les indicateurs qui caractérisent l'activité des organismes de formation

- Part du chiffre d'affaires réalisé au titre de la formation continue
- Nombre total annuel de stagiaires reçus
- Nombre annuel d'heures stagiaires réalisées
- Durée moyenne des formations en heures
- Répartition du CA par taille et statut des organismes
- Répartition du chiffre d'affaires selon le type de financeurs privés ou publics

- Modalités d'obtention ou de réalisation de l'activité de formation (*gré à gré, appels d'offre, consortiums...*)
- Répartition de la clientèle selon leur origine géographique
- Répartition des publics bénéficiaires selon leur statut (*salariés d'entreprise, demandeurs d'emploi, ...*)
- Répartition des publics bénéficiaires selon leur catégorie socio professionnelle (*cadre, employé, ouvrier...*)

Les indicateurs qui caractérisent l'offre de prestations des organismes de formation

- Répartition du chiffre d'affaires global selon la nature des prestations (*formation intra-inter, bilan de compétences, prestations de conseil ou d'étude...*)
- Part de l'activité de formation visant une certification (*le cas échéant, le niveau de qualification visé*)
- Organisation et modalités pédagogiques de l'offre (*formation à distance, parcours modularisés...*)
- Champs d'intervention et degré de spécialisation (*nombre et type de domaines de formation proposés*)

Source : une enquête spécifique

Les données et analyses présentées dans ce chapitre sont le résultat d'une investigation directe auprès de dirigeants d'organismes de la branche par voie de questionnaire électronique.

L'enquête quantitative a représenté une investigation auprès de 223 organismes de formation représentant 6 428 professionnels permanents.

Modalités de l'enquête¹⁴

- L'enquête a été adressée par mail à plus de 3000 organismes (soit plus de 4500 mails envoyés)
- Le taux d'ouverture du mail s'élève à 18% (NPAI, serveurs, filtre SPAM, suppression du message...)
- Au total : on comptabilise 955 accès au questionnaire et un taux de réponse estimé à 23,5%

Statut des résultats de l'enquête

Compte tenu du nombre d'organismes répondants, il convient de préciser que les résultats de cette enquête ne peuvent être considérés comme représentatifs de la branche.

Les résultats chiffrés doivent être interprétés avec précaution : en effet, le taux de retour obtenu reste insuffisant pour permettre une extrapolation des résultats à l'ensemble des organismes de formation de la branche selon un taux de marge d'erreur statistiquement acceptable.¹⁵

Les données issues de l'enquête apportent toutefois un éclairage qualitatif significatif sur l'activité et le profil des organismes de formation de la branche.

¹⁴ Cf. le détail des questionnaires dirigeants et salariés en annexe 5

¹⁵ Soit un nombre de répondants minimum de 380 répondants. Les résultats de l'enquête sont issus des réponses de 223 dirigeants.

1. Le profil des organismes de formation de la branche

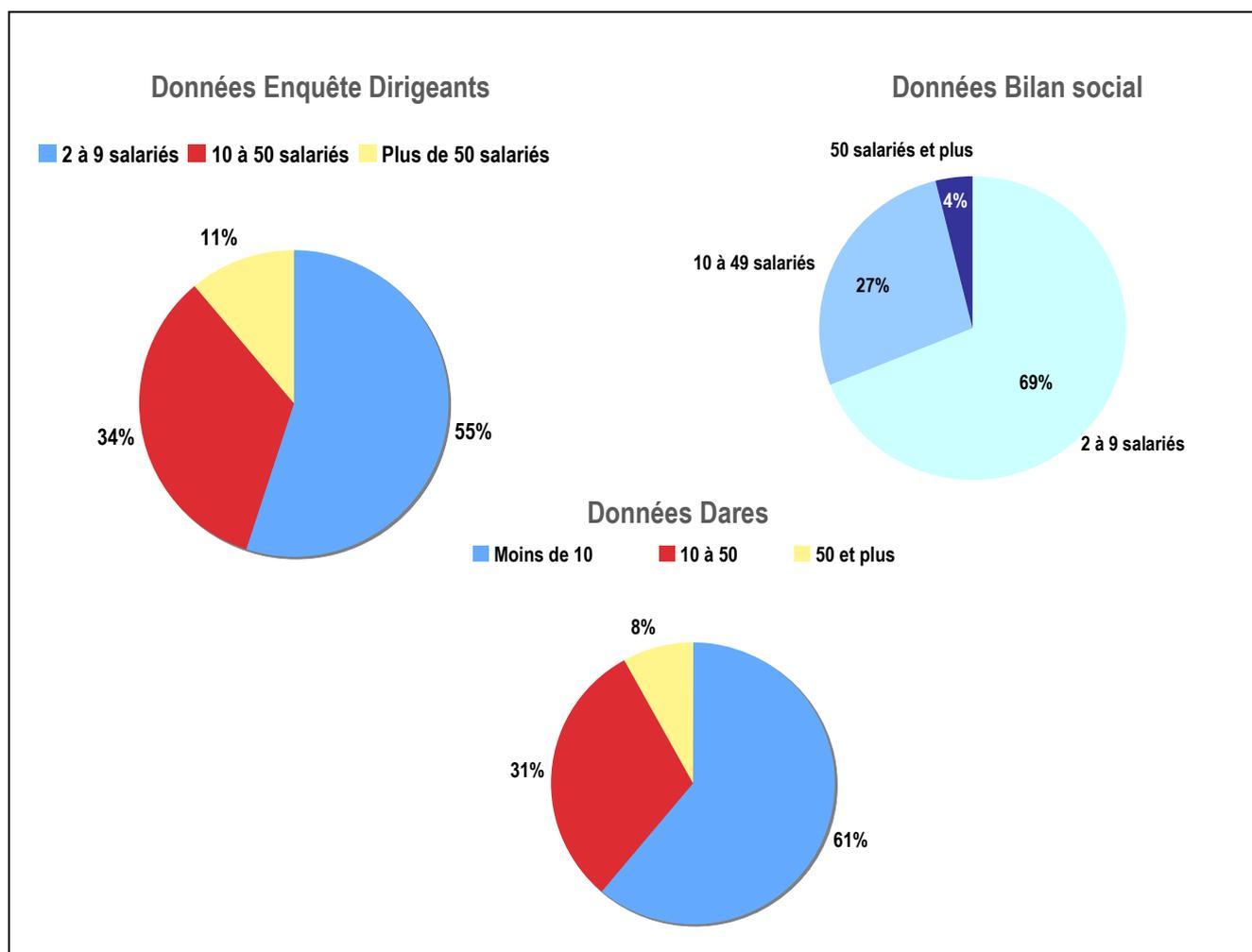
Ce chapitre appréhende la branche dans la diversité de sa composition à travers trois paramètres qui rendent compte de sa structuration générale. La taille en effectifs et en chiffre d'affaires, le statut des organismes et leur implantation géographique permettent en effet, de saisir l'hétérogénéité des organismes et de mieux comprendre leur segmentation et leur positionnement.

A. Répartition des organismes selon la taille et le chiffre d'affaires global

Une branche caractérisée par un fort émiettement des structures et un phénomène de concentration de l'activité

Les trois sources mise en perspective dans le cadre de cette étude illustrent le fort émiettement des structures de la branche. A l'image de la structuration du secteur la branche est constituée majoritairement de petits organismes de formation de moins de 10 salariés (60%) et d'une faible part d'organismes de plus de 50 salariés (environ 10%).

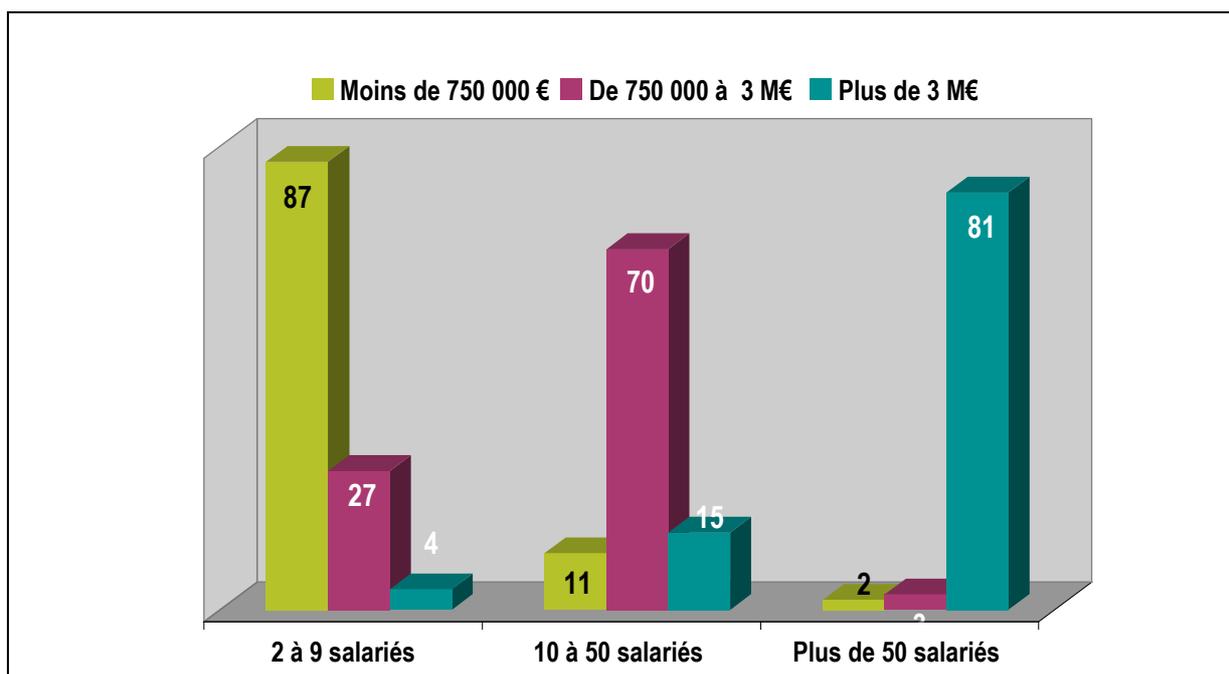
Figure 1.1 Répartition selon la taille de l'organisme (en %)



Le phénomène de concentration propre au secteur de la formation se confirme à l'échelle de la branche¹⁶ :

- D'un côté, les 50% d'organismes qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 750K€ ont pour 87% d'entre eux moins de 10 salariés,
- De l'autre, les 14% d'organismes répondants qui réalisent un chiffre d'affaires de plus de 3M€ ont pour 81% d'entre eux plus de 50 salariés.

Figure 1.2 Répartition des organismes de formation selon les effectifs et le montant du chiffre d'affaires global (en %)



Base répondants : 223 - Source enquête dirigeants

¹⁶ L'enquête montre que globalement le chiffre d'affaires selon la taille des organismes de formation se répartit comme suit :

- 54% pour les organismes de moins de 10 salariés
- 33% pour les organismes de 10 à 50 salariés
- 14% pour les organismes de plus de 50 salariés

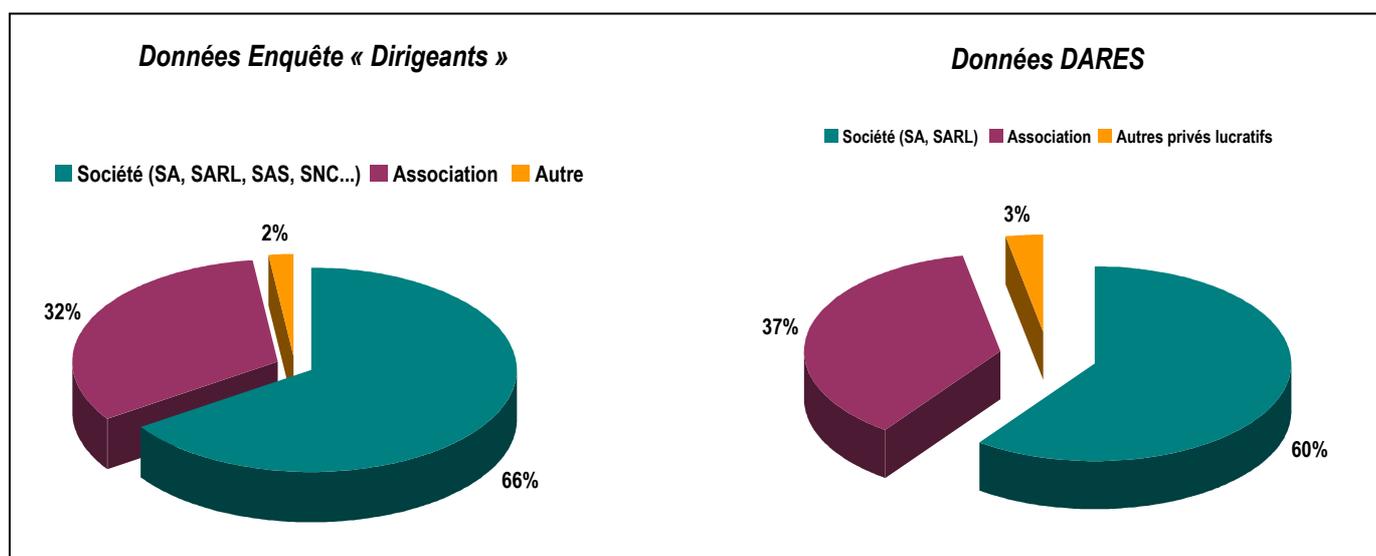
B. Répartition selon le statut et l'ancienneté

Des sociétés plus fortement représentées parmi les petits organismes

La branche est constituée d'une forte proportion de sociétés (66%) dont la majorité compte moins de 10 salariés ; 40% de ces petites sociétés ont moins de 10 ans d'ancienneté.

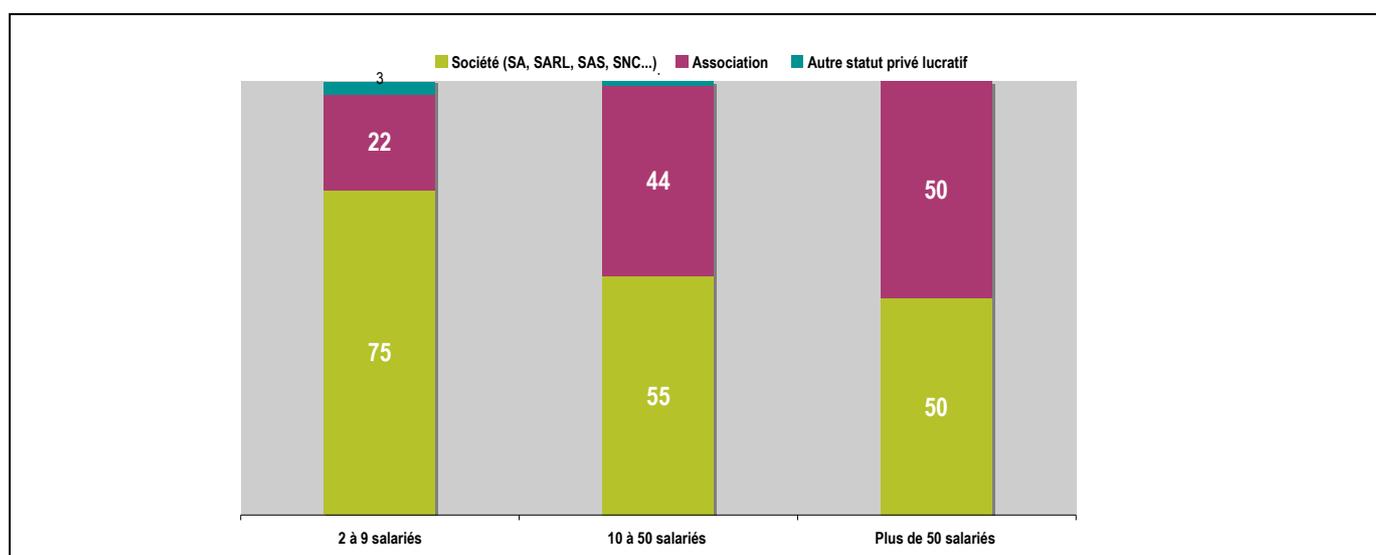
Les associations qui représentent un tiers des organismes ont à l'inverse une taille plus importante et sont ancrées dans le secteur de la formation depuis plus longtemps : 60% des associations ont plus de 10 salariés et 60% d'entre elles plus de vingt ans d'ancienneté.

Figure 1.3 Répartition selon le statut juridique de l'organisme (en %)



Base répondants : 219 - Source enquête dirigeants

Figure 1.4 Répartition des organismes selon le statut juridique et la taille (en %)



Base répondants : 219 – Source enquête Dirigeants

Une dominante de petites sociétés récemment créées

Globalement la part significative des « jeunes » organismes (30% créés depuis moins de 10 ans) est à rapprocher de la forte dynamique du secteur soulignée dans le chapitre précédent : 52% des organismes du secteur de la formation ont été créés après 2000.

Tableau 1.1 Répartition des organismes selon leur ancienneté (en %)

	<i>2 à 9 salariés</i>	<i>10 à 50 salariés</i>	<i>Plus de 50 salariés</i>	Ensemble organismes de formation
Moins de 10 ans	48%	7%	7%	30%
De 10 à 20 ans	34%	36%	14%	32%
20 ans et plus	17%	57%	79%	37%

Base répondants : 223 - Source Enquête Dirigeants

C. L'implantation des organismes de formation sur le territoire

Une surreprésentation d'organismes franciliens et une majorité d'organismes mono-établissement

Plus d'un tiers (37%) des organismes est implanté en région parisienne ; ces organismes franciliens comptent majoritairement un seul établissement (73% d'entre eux).

Par contre près des tiers des organismes implantés dans les autres régions sont souvent multi-établissements (41% d'entre eux).

Au total, plus des deux tiers des organismes de la branche ont un seul établissement

Un quart des organismes multi-établissements implantés en France compte 10 établissements et plus et que 10% des organismes multi-établissements de l'échantillon sont implantés à l'étranger.

Tableau 1.2 Répartition selon la zone d'implantation géographique et selon le caractère mono ou multi établissement (en %)

	<i>Organismes de formation implantés en Région parisienne</i>	<i>Organismes de formation implantés En région</i>	<i>Ensemble organismes de formation</i>
Un seul établissement	73%	59%	64%
Plusieurs établissements	27%	41%	36%
Total	100%	100%	100%

Base répondants : 223 – Source enquête Dirigeants

2. Les caractéristiques de l'activité des organismes de la branche

Le volume d'activité de formation des organismes de la branche

Une concentration de l'activité autour des plus gros opérateurs

Les organismes de formation de la branche concentrent une forte proportion de petites structures qui réalisent moins de 750K€ de chiffre d'affaires annuel. D'après les données obtenues dans le cadre de l'étude, ces organismes représentent plus des trois quarts des organismes de la branche.

Selon les données BPF, la proportion de ces organismes est encore plus importante et représente 86% des organismes de formation. Les autres organismes - moins nombreux - réalisent, en revanche, un chiffre d'affaires annuel supérieur, compris entre 750K€ et 3M€ ou au-delà de 3M€ de CA pour respectivement 11% et 3% d'entre eux.

Les données issues de l'enquête indiquent des proportions plus élevées : 33% d'organismes de l'échantillon réalisent CA compris entre 750K€ et 3M€.et 13% au-delà de 3M€. Ces écarts peuvent s'expliquer en grande partie par la prise en compte dans l'échantillon de l'enquête d'organismes enregistrés sous d'autres codes NAF (7212Z notamment) qui incluent les cabinets de conseil et formation. Ces structures sont relativement plus souvent de taille moyenne avec un CA compris entre 750K€ et 3M€.

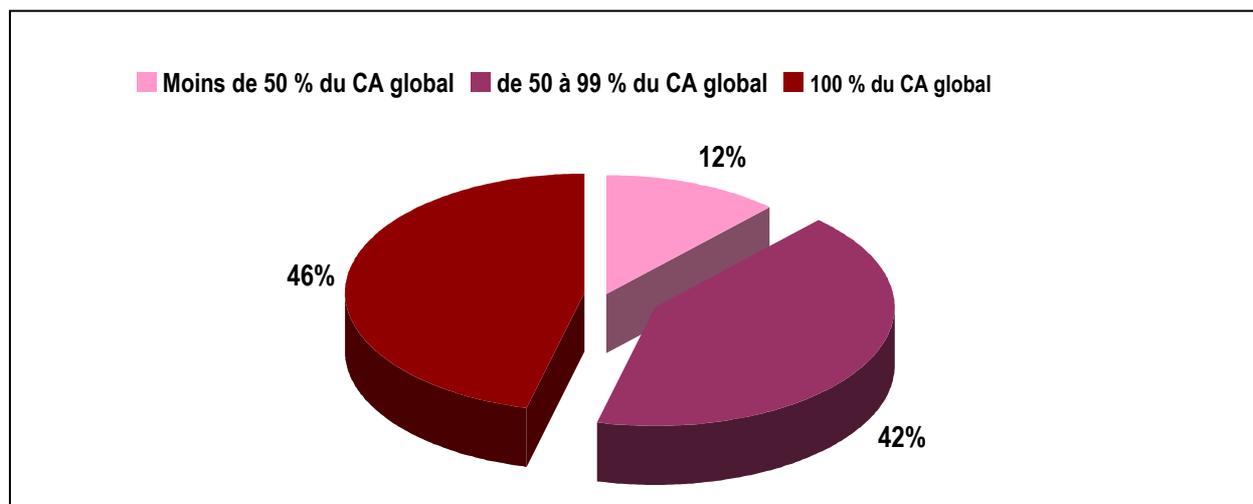
Près de la moitié des organismes privés réalisent l'intégralité de leur CA au titre de la formation professionnelle continue

Le volume d'activité dédié à la formation permet de répartir les organismes en trois catégories :

- Les organismes de formation dont le chiffre d'affaires annuel est intégralement réalisé au titre de la formation professionnelle continue. Ils représentent près de la moitié des organismes (figure 2.1) et réalisent plus souvent un plus petit chiffre d'affaires (53%) (figure 2.2).
- Les structures pour lesquelles l'activité de formation pèse de façon majoritaire dans leur chiffre d'affaires annuel (entre 50% et 99%).
- Les structures pour lesquelles l'activité de formation contribue de façon plus relative à leur chiffre d'affaires global (moins de 50%). Elles représentent à peine un organisme sur dix, mais incluent davantage d'organismes dont le chiffre d'affaires dépasse 3M€/an.

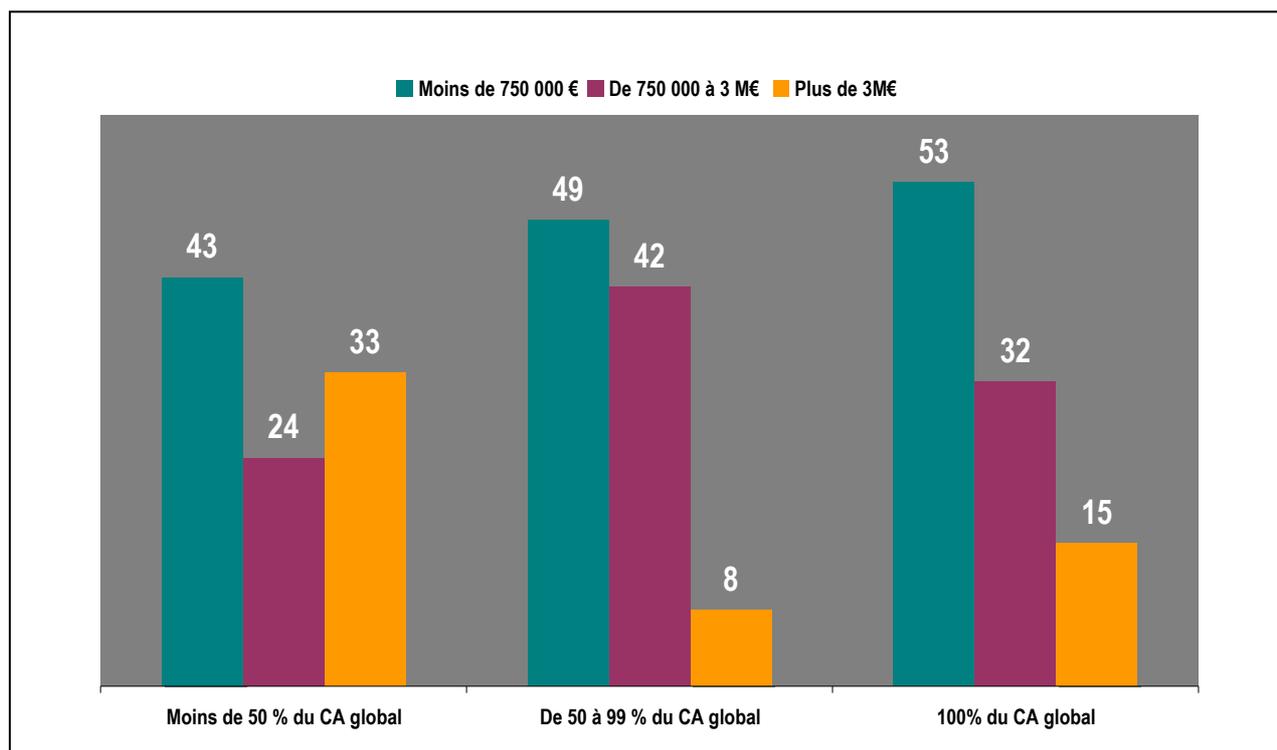
Au total, près de la moitié des organismes répondants (46%) réalise uniquement son chiffre d'affaires au titre de l'activité de formation professionnelle continue tandis que les autres structures peuvent réaliser d'autres activités, particulièrement dans le champ du conseil, des études ou des audits.

Figure 2.1 Part du CA réalisé au titre de la FPC (en %)



Base répondants : 175 – Source enquête Dirigeants

Figure 2.2 Répartition du CA global selon le poids de l'activité de FPC (en %)



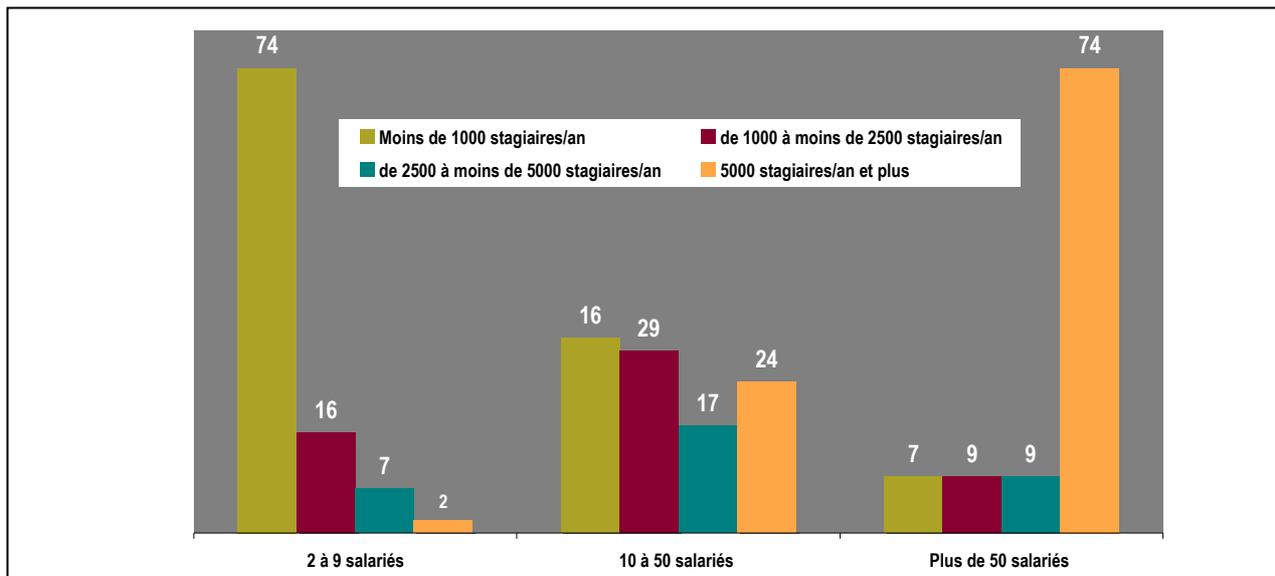
Base répondants : 175 – Source enquête Dirigeants

En majorité, moins de 1000 stagiaires formés par an

Assez logiquement, le nombre de stagiaires formés chaque année varie en fonction de la taille et du chiffre d'affaires. Globalement, les organismes de formation peuvent se répartir entre :

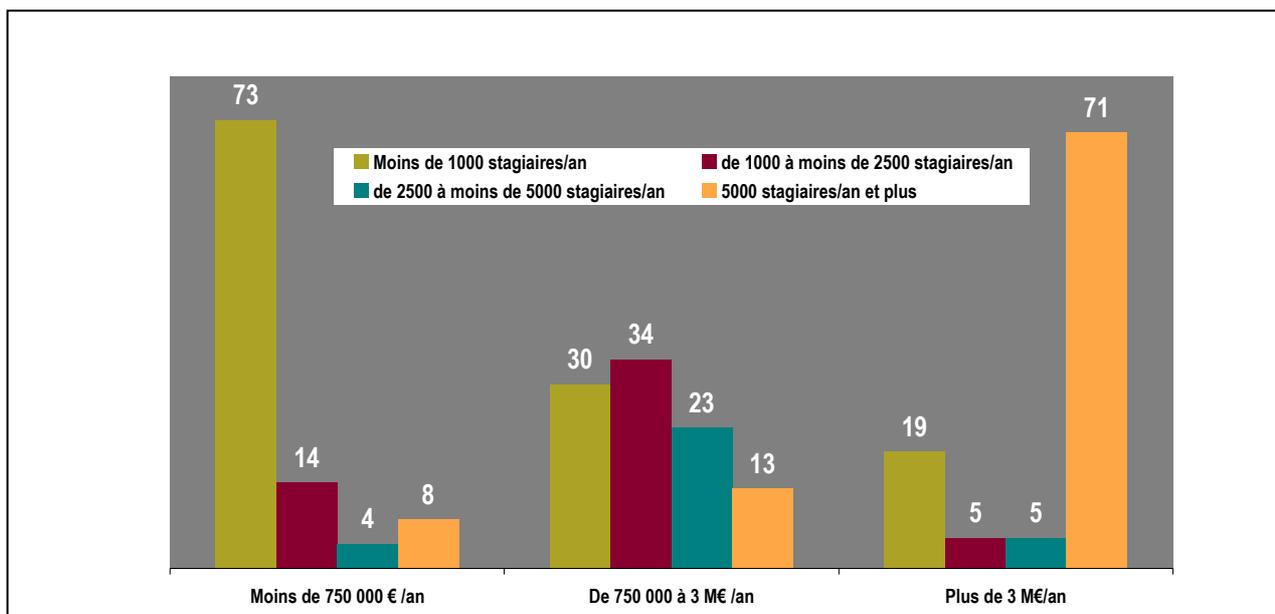
- d'un côté, une majorité de « petits » organismes qui forment moins de 1000 stagiaires par an¹⁷, dont une part non négligeable accueille même moins de 500 stagiaires par an.¹⁸
- de l'autre, environ un 20% de « gros » organismes qui forment plus de 5 000 stagiaires.
- entre les deux, des organismes « moyens » dont la moitié forme entre 1000 et 5000 stagiaires par an.

Figure 2.3 Répartition du nombre de stagiaires formés par an selon la taille (en %)



Base répondants : 175 – Source enquête Dirigeants

Figure 2.4 Répartition du nombre de stagiaires formés par an selon le chiffre d'affaires annuel



Base répondants : 175 – Source enquête Dirigeants

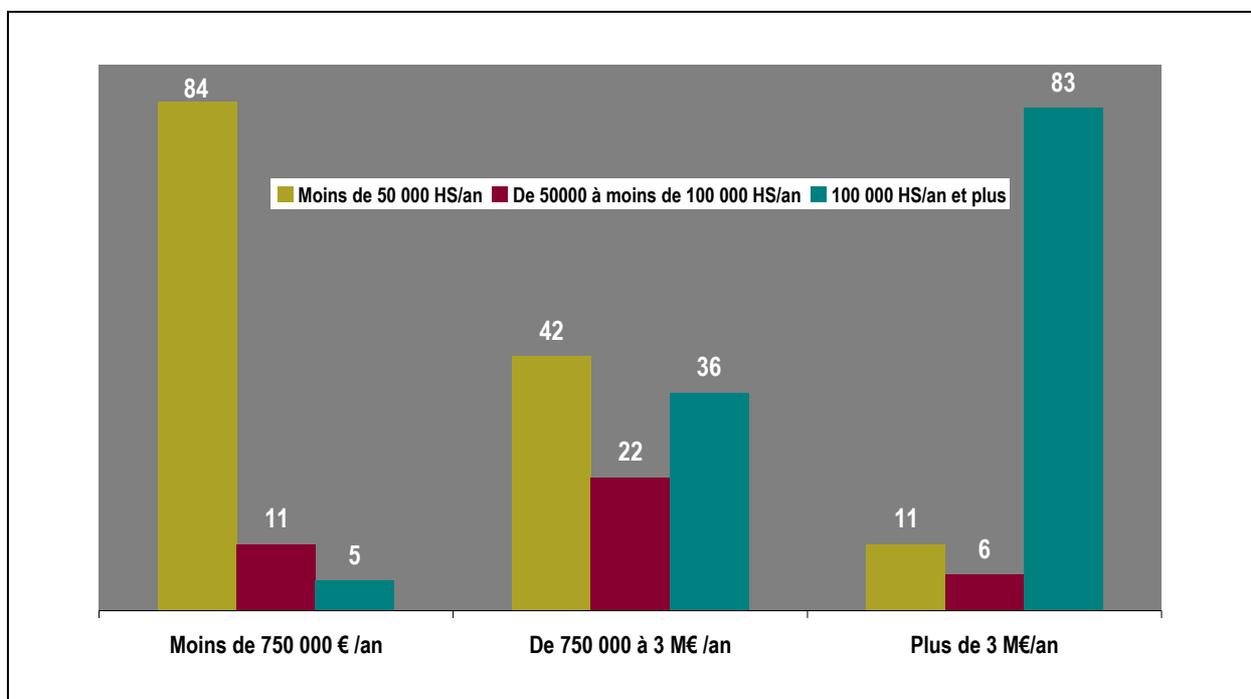
¹⁷ Ils représentent au total 52% des organismes de formation ayant répondu à l'enquête conduite dans le cadre de cette étude.

¹⁸ Les deux tiers des organismes de moins de 10 salariés ayant répondu à l'enquête.

En majorité, moins de 50 000 heures/stagiaires par an, soit une prédominance de formations courtes

Une majorité des organismes réalise moins de 50 000 heures/stagiaires et pour le tiers d'entre eux moins de 10 000 heures.¹⁹

Figure 2.5 Répartition du volume d'heures stagiaires/an selon le chiffres d'affaires global



Base répondants : 164 – Source enquête Dirigeants

Cette répartition du volume d'activité est naturellement corrélée à la taille de l'organisme mais également à la durée moyenne des formations réalisées (Figure 2.6). Ainsi, il est possible de distinguer :

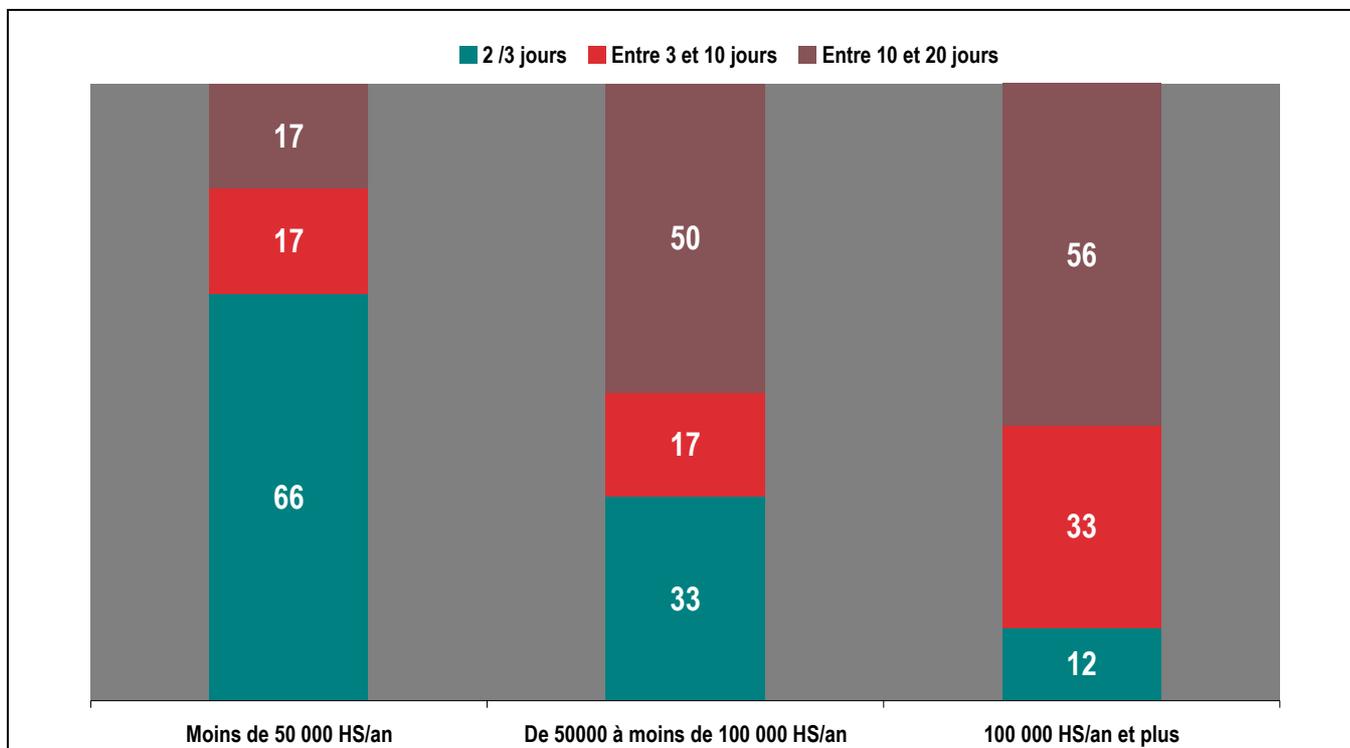
- les « petits » organismes dont une très grande majorité réalise moins de 50 000 heures stagiaires par an²⁰ et dispense majoritairement des formations dont la durée moyenne n'excède pas 3 jours.
- les « gros » organismes de plus de 50 salariés, dont la quasi-totalité réalise plus de 100 000 heures stagiaires par an, mais qui proposent des formations plus longues (*la moitié d'entre eux réalisent des formations d'une durée moyenne de 3 à 10 jours et un tiers, des formations comprises entre 10 et 20 jours*)
- les organismes de taille « moyenne » - entre 10 à 50 salariés – dont le volume d'activité peut varier selon la part de chiffre d'affaires qu'ils réalisent au titre de la formation professionnelle continue ou selon la durée des formations qu'ils proposent, puisque 40% d'entre eux ayant une activité de formation effectuent plus de 100 000 heures stagiaires par an.²¹

¹⁹ Au total, 69% des organismes de formation ayant répondu à l'enquête déclarent réaliser moins de 50 000 heures stagiaires par an et 28% moins de 10 000 heures.

²⁰ Soulignons que la moitié des petits organismes répondants réalise moins de 10 000 heures stagiaires par an.

²¹ 30% de ces organismes proposent des formations d'une durée moyenne supérieure à 20 jours.

Figure 2.6 Répartition du volume d'heures stagiaires/an selon la durée moyenne des formations réalisées (en %)



Base répondants : 164 – Source enquête Dirigeants

B. Répartition des organismes de la branche selon la source de financement

Une activité majoritairement financée par la commande privée

Deux tiers des organismes de formation dont le chiffre d'affaires est inférieur à 750K€ (soit la majorité de la branche) sont financés majoritairement sur des « fonds privés » et la moitié d'entre eux réalisent même leur activité exclusivement sur ces fonds (35% au total).

Dans le même sens, 70% des organismes de moins de 10 salariés ont une activité majoritairement financée par des « fonds privés », voire entièrement pour plus de la moitié d'entre eux.

Les organismes dont l'activité est financée majoritairement par des fonds publics représentent un cinquième de la branche. S'ils sont moins nombreux, ils sont en revanche de taille souvent plus importante (environ un tiers des organismes de plus de 50 salariés ou réalisant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 3M€).

Si la source de financement demeure un critère déterminant dans la caractérisation des organismes de formation de la branche, elle semble toutefois peser moins fortement pour plus d'un organisme sur dix dont l'activité est plus ou moins également financée par des fonds publics comme privés (entre un tiers et deux tiers du chiffre d'affaires réalisé au titre de la formation professionnelle continue).

Tableau 2.1 Répartition du chiffre d'affaires selon le poids de la source de financement (en %)

	<i>Moins de 750 000 €</i>	<i>De 750 000 à 3 M€</i>	<i>Plus de 3 M€</i>	Ensemble échantillon
Exclusivement Fonds privés	35%	28%	14%	30%
Majoritairement fonds privés	31%	41%	45%	36%
Fonds mixtes	13%	14%	9%	13%
Majoritairement Fonds publics	21%	17%	32%	21%
Total	100%	100%	100%	100%

Base répondants : 165 - Source enquête Dirigeants

Tableau 2.2 Répartition des effectifs selon le poids de la source de financement dans le chiffre d'affaires (en %)

	<i>2 à 9 salariés</i>	<i>10 à 50 salariés</i>	<i>Plus de 50 salariés</i>	Ensemble échantillon
Exclusivement Fonds privés	40%	20%	13%	31%
Majoritairement fonds privés	30%	44%	43%	36%
Fonds mixtes	14%	15%	9%	13%
Majoritairement Fonds publics	16%	22%	35%	20%
Total	100%	100%	100%	

Base répondants : 165 - Source enquête Dirigeants

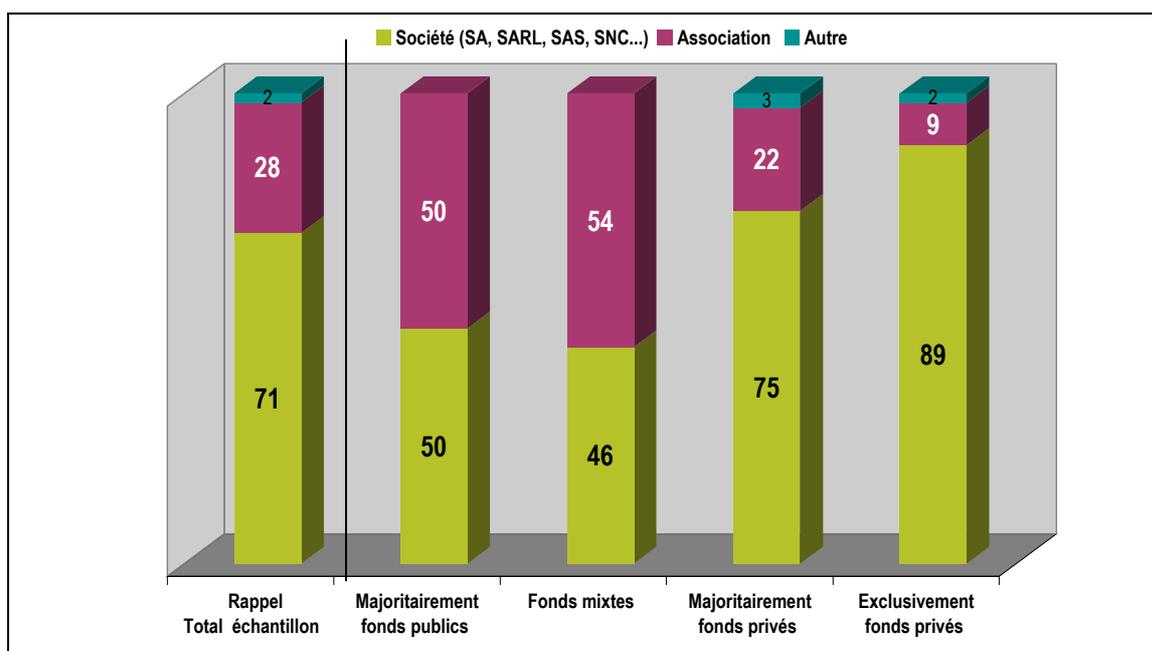
Un lien significatif entre le statut de l'organisme et la source de financement

Le statut des organismes de formation varie sensiblement selon le marché sur lequel ils se positionnent.

En effet, les sociétés sont largement plus nombreuses parmi les organismes dont le chiffre d'affaires est majoritairement – et a fortiori exclusivement - issu de la commande privée. Les associations sont nettement plus nombreuses parmi les organismes de formation majoritairement financés par des fonds publics (50% d'entre eux contre seulement 22% des organismes « majoritairement fonds privés » et 9% des organismes de formation « exclusivement fonds privés »).

La distinction de statut entre organismes à but lucratif et non lucratif s'atténue cependant nettement dès lors que la commande publique pèse davantage dans l'activité de formation, la répartition entre sociétés et associations étant alors quasi égale. Si les associations à but non lucratif demeurent encore moins nombreuses à se positionner sur le marché « privé », les organismes de la branche tendent néanmoins à se situer sur des marchés identiques, quel que soit leur statut.

Figure 2.7 Répartition du statut selon la source de financement (en %)



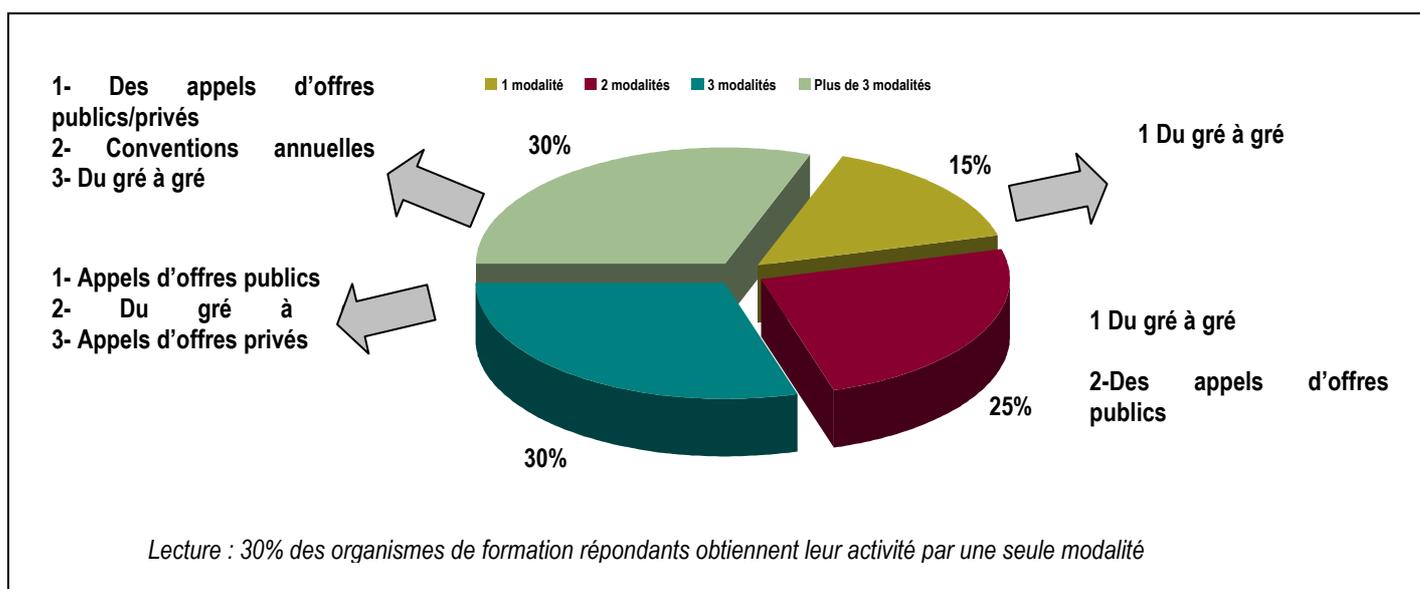
Base répondants : 180 - Source enquête Dirigeants

C. Répartition des organismes selon les modalités d'obtention de leur activité

Des pratiques qui témoignent de l'intensification de la concurrence sur le marché

60% des organismes répondants recourent au moins à trois voies d'obtention de leurs prestations, ce qui tend à confirmer la nécessité pour les organismes de formation de se positionner sur un marché multiforme de plus en plus concurrentiel.

Figure 2.8 Les modalités d'obtention ou de réalisation de l'activité de formation (en %)



Base répondants : 204 - Source enquête Dirigeants

Les petits organismes²² - qui réalisent une part importante de leur activité majoritairement sur fonds privés - passent encore largement par des procédures de gré à gré, même s'ils répondent également à des appels d'offre privés : ainsi 49% des organismes de moins de 10 salariés déclarent obtenir plus de 50% de leur activité de formation par le biais de « gré à gré » et plus de 25% grâce à des appels d'offre privés. Cette tendance s'explique notamment par le faible montant des marchés, inférieur au seuil exigé pour lancer un appel d'offre, et sur lesquels les petits organismes de formation sont plus à l'aise.

Si les organismes de taille moyenne privilégient également le « gré à gré » pour réaliser majoritairement leur activité (40% d'entre eux), ils sont également nombreux à répondre conjointement à des appels d'offres publics (27% déclarent réaliser ainsi plus de la moitié de leur CA).

Notons également qu'un cinquième de ces organismes réalise majoritairement son activité par la voie de conventions annuelles et qu'un dixième réalise son activité dans le cadre de partenariats/consortiums.²³

²² On désigne ici par « petits » les organismes de moins de 10 salariés réalisant un CA inférieur à 750 K€, par « moyens » ceux de 10 à 50 salariés réalisant entre 750 K€ et 3M€ de CA, les « gros » ceux de plus de 50 salariés réalisant plus de 3M€ de CA

²³ Ces voies concourent toutefois à générer une part plus relative de l'activité : entre 25% et 50%

Enfin, chez les organismes de plus grande taille, le « gré à gré » diminue fortement au profit des réponses aux appels d'offres (publics et privés). Cela s'explique, d'une part parce qu'ils disposent de moyens conséquents pour répondre à ces appels d'offre (personnels administratifs...), d'autre part parce qu'ils peuvent monter plus facilement des partenariats/consortiums pour répondre à des appels d'offre d'envergure, enfin et surtout parce qu'ils ne peuvent réduire leur action au gré à gré compte tenu du niveau d'activité qu'ils doivent réaliser pour se maintenir sur le marché.

Des pratiques qui se distinguent selon la position sur le marché privé ou public

Tableau 2.3 Répartition de la part d'activité obtenue par voie d'obtention selon la source de financement (en %)

	CA <i>Majoritairement fonds privés</i>	CA <i>Fonds mixtes</i>	CA <i>Majoritairement fonds publics</i>
Plus de 50% de l'activité obtenue par du « gré à gré »	54%	26%	11%
Plus de 50% de l'activité obtenue par des AO publics	4%	26%	69%
Plus de 25% de l'activité obtenue par des AO privés	29%	26%	11%
Plus de 50% de l'activité obtenue dans le cadre de conventions annuelles ou pluriannuelles	20%	9%	8%
Entre 1 et 25% de l'activité réalisée dans le cadre de consortiums et ou de partenariats	21%	26%	25%
Entre 25% et 50% de l'activité réalisée dans le cadre de consortiums et ou de partenariats	4%		11%

Base répondants : 204 - Source enquête Dirigeants

Le positionnement sur le marché public ou privé influe assez logiquement les modalités d'obtention de l'activité des organismes de formation. Plus de 50% de l'activité des organismes de formation traitant *majoritairement* avec la commande privée sont obtenus par le biais de procédures de « gré à gré » dans plus de la moitié des cas. C'est encore plus vrai pour les organismes réalisant *exclusivement* leur activité sur fonds privés (62% des cas).

Ce sont également ces organismes qui réalisent de façon plus importante leur activité dans le cadre de conventions annuelles ; cela concerne plus particulièrement les organismes de formation les plus spécialisés dans le domaine des langues.

À l'inverse, une grande partie des organismes de formation dont les prestations sont majoritairement financées par la commande publique - donc soumise au Code des marchés - répondent aux appels d'offres publics (formations conventionnées avec les pouvoirs publics, formations en alternance ou encore bilans de compétences et de VAE...).

Ces organismes sont également relativement plus nombreux à réaliser leur activité dans le cadre de consortiums ou de partenariats, notamment dans le cadre de la formation par apprentissage.

Une commande qui reste majoritairement locale pour deux tiers des organismes

Tableau 2.4 L'origine géographique de la clientèle par rapport à la zone d'implantation de l'organisme (en %)

Département	
Organismes ayant plus de 50% de leur clientèle située hors de leur département d'implantation	36%
Organismes ayant plus de 50% de leur clientèle située dans leur département d'implantation	64%
Région	
Organismes ayant plus de 50% de leur clientèle située dans une autre région d'implantation	38%
Organismes ayant plus de 50% de leur clientèle située dans leur région d'implantation	62%
France	
Organismes ayant plus de 50% de leur clientèle située dans toute la France	23%

Base répondants : 155 - Source enquête Dirigeants

Dans près de deux tiers des cas, les commanditaires de formation se situent dans la même zone géographique que leurs prestataires. En effet, 62% des organismes génèrent leur activité au sein même de leur région d'implantation, voire de leur département.

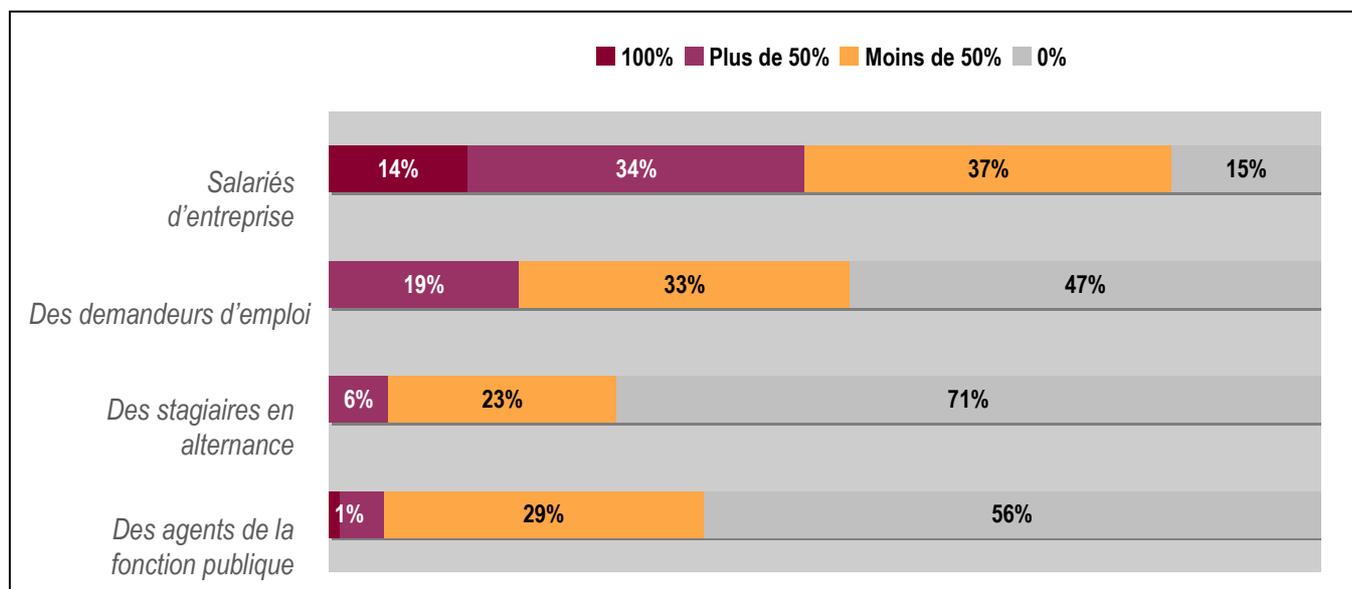
Parmi ces derniers, les organismes de formation qui ont une activité de formation conventionnée avec les pouvoirs publics, qui accueillent des stagiaires en alternance ou encore qui interviennent dans le domaine des langues sont les plus nombreux.

Notons toutefois qu'un quart des organismes a une clientèle implantée sur l'ensemble du territoire. Il s'agit plus souvent des organismes qui interviennent majoritairement auprès de salariés d'entreprise de niveau cadre et qui développent conjointement à la formation une activité de conseil.

D. Répartition des publics accompagnés selon leur statut et selon leur catégorie socioprofessionnelle

Les salariés d'entreprise, premier public formé par les organismes de la branche

Figure 2.9 Répartition de la part des différents publics formés selon leur statut (en %)



Base répondants : 206 – Source enquête Dirigeants

Plus de la moitié des organismes forment majoritairement des salariés d'entreprise et près d'un organisme sur six de façon exclusive. Cette part est relativement plus importante parmi :

- les plus petits organismes de formation de moins de 10 salariés (63%)
- les structures dont l'activité est exclusivement issue de la commande privée (75% d'entre eux)
- les organismes franciliens (71% de ces organismes forment majoritairement des salariés d'entreprise)

Par ailleurs, plus de la moitié des organismes forment également des demandeurs d'emploi – le plus souvent de faible qualification - mais ils constituent le plus souvent moins de la moitié de l'ensemble des publics formés. Les structures dont les demandeurs d'emploi représentent le public majoritaire sont plus souvent des structures associatives (41% d'entre elles) qui travaillent pour le compte de commanditaires publics (81% de ces organismes).

Certains organismes de formation déclarent également former d'autres types de publics, par exemple des particuliers ou des publics scolaires ou étudiants²⁴, mais ils demeurent minoritaires dans la plupart des cas (dans les deux tiers des cas, moins de 10% de l'ensemble de leurs publics formés). Les structures auxquelles ces publics s'adressent sont plus souvent des organismes à but non lucratif et de plus grande taille (au moins dix salariés). Ce sont encore les plus gros organismes associatifs qui comptent le plus de stagiaires en alternance (contrat de professionnalisation et d'apprentissage) parmi leurs publics formés.²⁵

²⁴ Respectivement près de quatre et deux organismes sur dix ayant répondu à l'enquête.

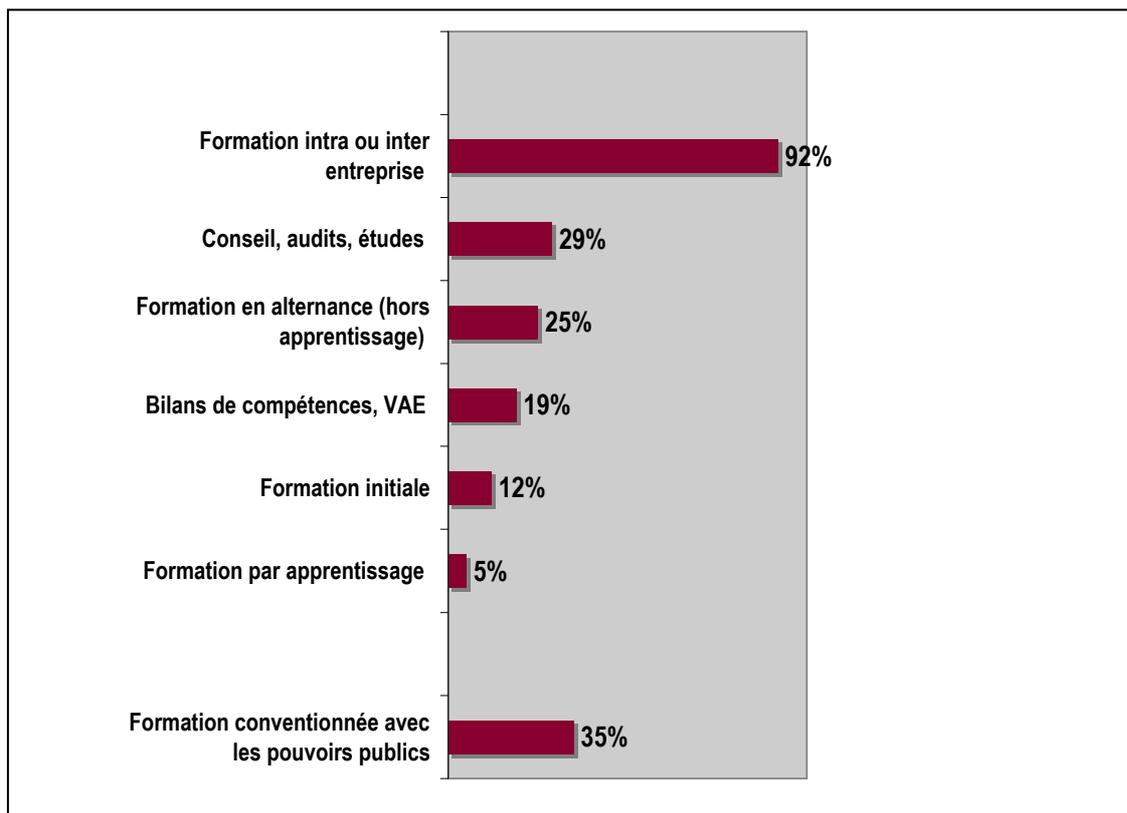
²⁵ 52% des organismes de formation de plus de 50 salariés ou ayant un chiffre d'affaires supérieur à 3M€ -57%) accompagnent les jeunes en alternance et plus de la moitié ont un statut associatif

3. Répartition des organismes de la branche selon les caractéristiques de leur offre de prestations

A. La nature des prestations réalisées

La formation intra-entreprise, l'activité principale d'un tiers des organismes de la branche

Figure 3.1 Répartition des organismes de formation selon le type de prestation réalisée (en %)



Base répondants : 193 - Source enquête *Dirigeants*

De façon générale, la formation intra-entreprise est l'activité la plus répandue chez les organismes de formation de la branche et constitue même, pour un tiers d'entre eux, l'activité principale²⁶ (Figure 3.2).

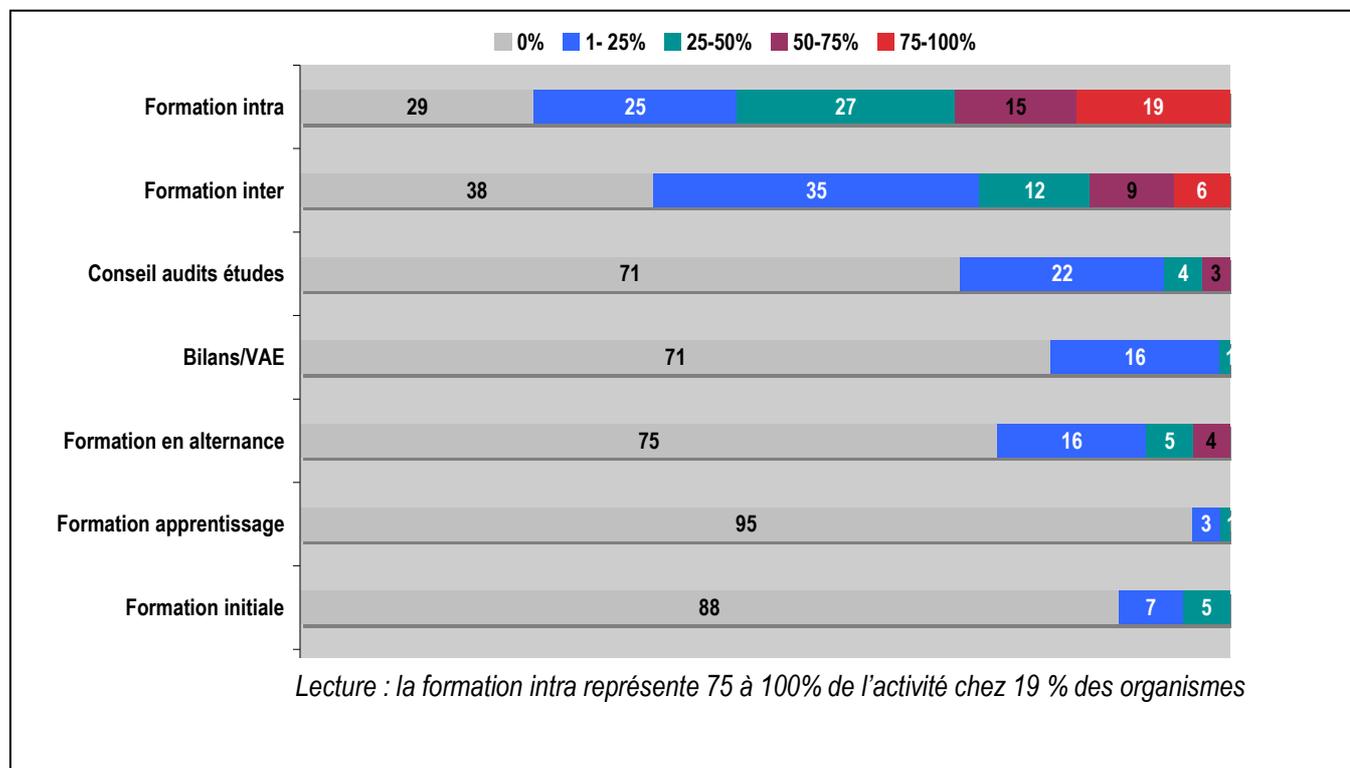
Elle est suivie de près par la formation inter-entreprise, mais elle représente toujours une part moins importante que la formation intra, excepté chez 15% des organismes.

Par ailleurs, un tiers des organismes réalisent également des prestations de conseil, d'audit ou d'étude. Il s'agit le plus fréquemment de sociétés spécialisées dans le domaine de la gestion des ressources humaines ou de la formation qui interviennent majoritairement auprès des entreprises et de leurs salariés.

²⁶ La formation intra représente plus de 50% du CA d'un tiers des organismes et plus de 75% du CA d'un cinquième d'entre eux.

Enfin, une proportion équivalente d'organismes indique dispenser des formations conventionnées avec les pouvoirs publics. Ces mêmes organismes réalisent également de la formation en alternance et des prestations de bilans de compétences et de VAE.

Figure 3.2 Répartition de l'activité selon la nature des prestations réalisées (en %)



Base répondants : 193 - Source enquête Dirigeants

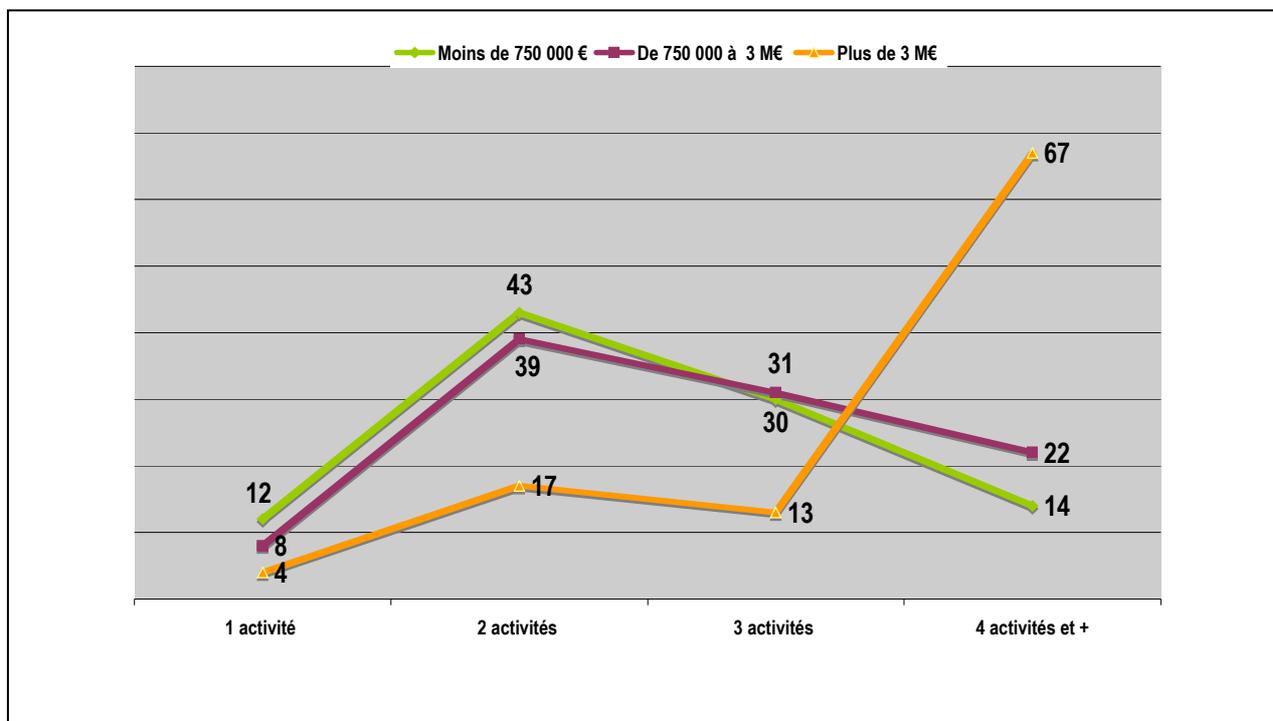
Une activité qui combine le plus souvent 2 ou 3 types de prestations

La moitié des organismes de formation²⁷ répondants déclarent réaliser leur chiffre d'affaires sur la base d'au moins trois types de prestations qui comprennent - a minima- une activité de formation intra et/ou inter conjuguée à d'autres activités qui sont, le plus souvent, soit :

- des prestations de conseil, d'audit ou d'étude
- des prestations de bilans de compétences VAE ou de la formation en alternance, dispensée plus généralement dans le cadre de formations conventionnées avec les pouvoirs publics.

²⁷ Cette part non négligeable peut s'expliquer en partie de la présence au sein de l'échantillon d'organismes de conseil et de formation relevant du code NAF 72212 Z. L'activité de ces structures est souvent plus importante

Figure 3.3 Répartition des organismes selon le nombre de prestations réalisées et le montant du chiffre d'affaires annuel (en %)



Base répondants : 184 - Source enquête Dirigeants

Cette analyse met en évidence trois types d'organismes qui se répartissent entre :

- Des plus petits organismes qui concentrent leur activité sur la formation intra ou inter-entreprises et réalisent intégralement leur chiffres d'affaires - moins de 750K€ de chiffres d'affaires par an- au titre de la formation professionnelle continue. Ils proposent généralement des formations courtes de moins de 3 jours, plus souvent auprès de salariés de niveau « cadres ».
- Des organismes de taille moyenne qui affichent un chiffre d'affaires plus élevé – financé majoritairement par la commande privée ou de façon plus mixte – et qui proposent non seulement de la formation « entreprise » mais également des prestations de conseil ou des formations conventionnées avec les pouvoirs publics.
- Des plus gros organismes qui comptent plusieurs établissements sur le territoire et proposent un plus large éventail de prestations - en sus de formations inter ou intra-entreprise incluant le plus souvent :
 - o Des prestations de conseil pour le compte d'entreprises.
 - o Des formations en alternance dans le cadre de la commande publique
 - o Des prestations de bilans de compétences ou de VAE mais dans une moindre mesure

Qu'ils soient majoritairement « positionnés » sur la commande privée ou publique, ces organismes peuvent également réaliser une activité de formation conventionnée avec les pouvoirs publics.

La formation en présentiel, encore largement dominante...

Tous organismes confondus, la formation présentielle en groupe demeure la modalité la mieux représentée parmi l'offre pédagogique proposée.

L'offre modularisée et individualisée semble toutefois s'être développée puisque deux tiers des organismes répondants déclarent proposer des formations de ce type. Mais elle apparaît, pour l'heure, plus importante au sein de l'offre proposée par les organismes « généralistes » et aussi plus particulièrement par ceux qui interviennent majoritairement auprès des publics demandeurs d'emploi (la quasi-totalité de ces organismes déclare intégrer des parcours individualisés au sein de leur offre).

La formation à distance semble, elle, aussi gagner du terrain ; cette offre reste encore davantage le fait des « moyens » et « gros » organismes, mais il convient de souligner tout de même que 20% des petits organismes déclarent en proposer.

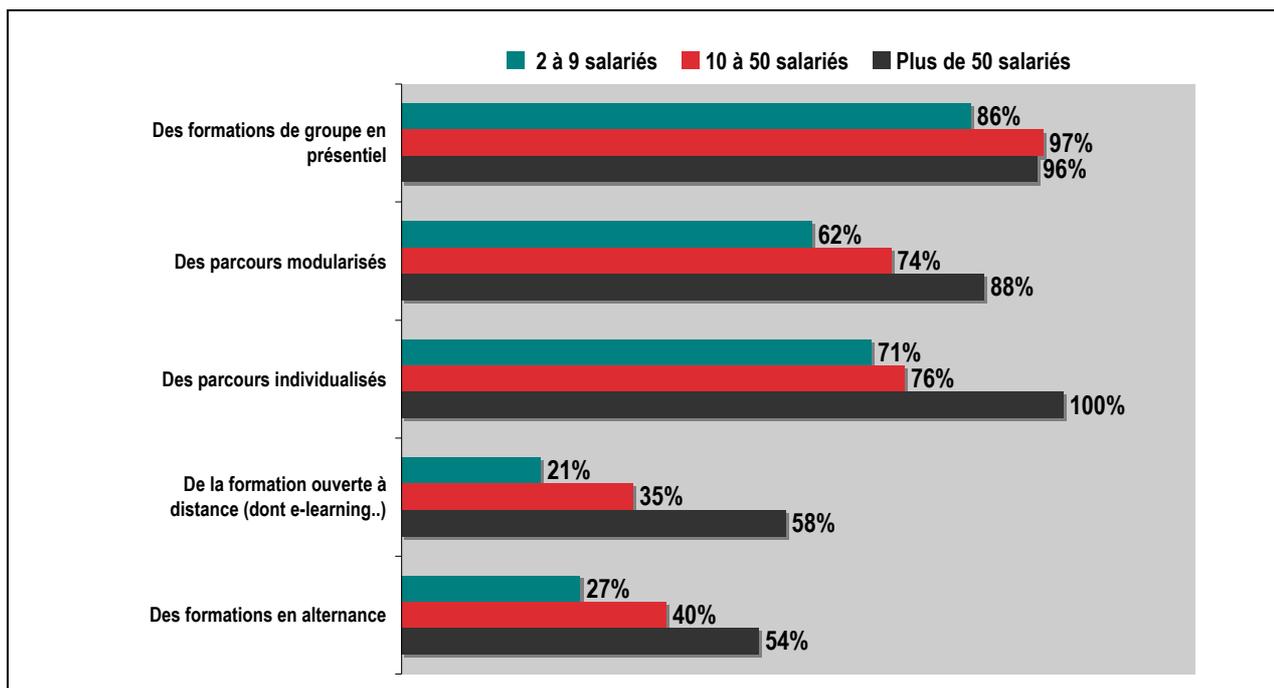
Enfin, la formation en alternance intègre plus fréquemment l'offre des gros organismes, dont l'activité est davantage financée par la commande publique (fonds mixtes ou majoritairement publics) et qui accueillent majoritairement d'autres publics que les salariés d'entreprise.

Tableau 3.1 Répartition de l'offre pédagogique proposée par les organismes (en %)

	<i>% de ces organismes déclarant proposer cette modalité au sein de leur offre</i>
Des formations de groupe en présentiel	91%
Des parcours individualisés	77%
Des parcours modularisés	69%
Des formations en alternance	35%
De la formation ouverte à distance (dont e-learning.)	30%

Base répondants : 200 - Source enquête Dirigeants

Figure 3.4 Répartition de l'offre pédagogique proposée selon leur taille (en %)



Base répondants : 200- Source enquête Dirigeants

Une lente progression de la FOAD

Le développement annoncé de ce mode d'organisation de la formation – il y a maintenant plus d'une dizaine d'années – invite à identifier les organismes qui proposent relativement plus souvent ce type de formation.

Au total, 30% des organismes de formation répondants déclarent intégrer la FOAD au sein de leur offre pédagogique. Cette part relativement importante doit encore être nuancée : puisque cette offre est proposée de façon inégale entre les organismes de formation puisque ce sont les plus gros organismes qui forment majoritairement des salariés d'entreprise qui ont développé ce type d'offre et plus particulièrement dans le secteur des langues.

Soulignons, enfin, que les organismes qui proposent une offre de FOAD proposent a priori conjointement une offre modularisée, l'inverse n'étant pas toujours vrai.

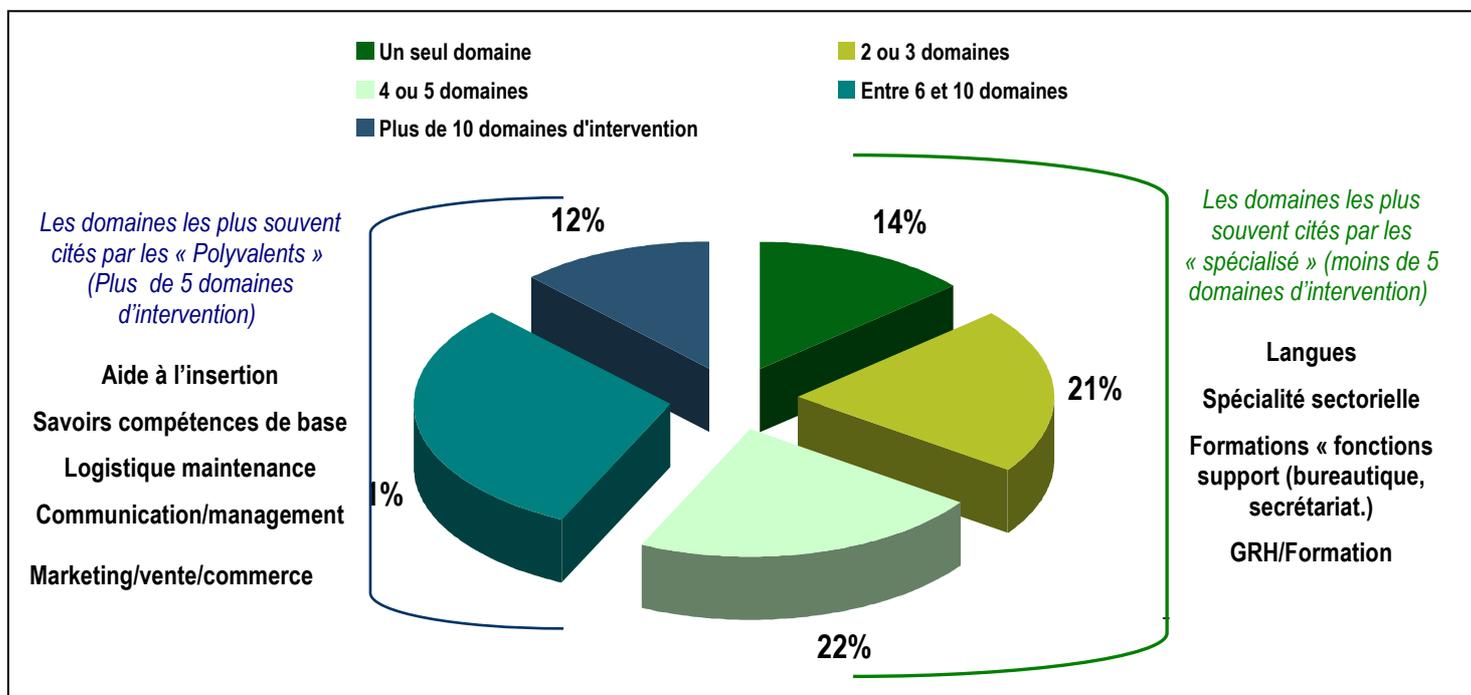
Tableau 3.2 Zoom sur le profil des organismes qui proposent de la FOAD (en %)

	% de ces organismes déclarant proposer de la FOAD
Des gros organismes (+ de 50 salariés et plus de 3M€ de CA)	52%
Des organismes labellisés ou certifiés	44%
Des organismes accueillant majoritairement des salariés d'entreprise (entre 50 et 75%)	51%
Les organismes qui interviennent sur au moins 5 domaines de formation différents et particulièrement celui des langues (ils représentent plus de la moitié des organismes proposant de la FOAD)	20%

Base répondants : 60 - Source enquête Dirigeants

B. Le degré de spécialisation et les champs d'intervention et des organismes de formation

Figure 3.5 Répartition des organismes de formation selon le degré de spécialisation (en%)



Base répondants : 204 – Source enquête Dirigeants

Les organismes peuvent se répartir entre :

- Les organismes plus particulièrement spécialisés sur un domaine de formation qui incluent :
 - o D'une part, des organismes « ultra » spécialisés investissant un champ unique de formation qui peut être les « langues » – dans la moitié des cas – ou une spécialité « métier » liée aux fonctions support (bureautique, juridique, comptabilité..) ou aux techniques des métiers d'un secteur spécifique (santé, informatique, BTP, hôtellerie...)
 - o D'autre part des organismes – généralement plus petits – affichant une offre qui combine 2 à 5 spécialités connexes, (GRH/management/communication, comptabilité/juridique...), liées aux compétences transverses et aux fonctions support²⁸ des organisations et/ou une ou plusieurs spécialités sectorielles.²⁹
- Les organismes – de plus grande taille – proposant une offre de formation « polyvalente » qui associe très souvent à des domaines de formation « transverses » (GRH, management communication...) et/ou « sectorielles » d'autres domaines liés, plus souvent :
 - o au marketing et à la vente commerciale
 - o à l'aide à l'insertion
 - o au développement des savoirs de base
 - o à la logistique, la maintenance et le transport

²⁸ Par Fonction support, sont indiqués les domaines de formation liés à la bureautique, aux compétences juridiques, de secrétariat, de comptabilité, de gestion financière...

²⁹ C'est à dire les domaines de formation relatifs aux techniques métiers propre à un secteur d'activité

Globalement, la répartition entre les organismes selon leur champ d'intervention varie sensiblement selon leur source de financement et le type de publics qu'ils forment.

Tableau 3.3 Les domaines relativement plus cités selon la source de financement³⁰

Financement majoritairement privé	Financement mixte	Financement majoritairement public
Management /communication/ développement personnel	Management /communication/ développement personnel	
Langues	Aide à l'insertion	Aide à l'insertion
	Savoirs et compétences de base	Savoirs et compétences de base
Qualité, sécurité	Spécialité sectorielle	Spécialité sectorielle
	Fonction support	Fonction support
GRH/Formation	GRH/Formation	Marketing, commerce, vente / GRH/Formation
Marketing, commerce, vente	Marketing, commerce, vente	

Base répondants : 204 - Source enquête Dirigeants

Tableau 3.4 Les domaines d'intervention relativement plus cités selon les publics formés³¹

Majoritairement cadres	Majoritairement ETAM	Majoritairement personnes de faible qualification	Des stagiaires de niveaux très différents
Management /communication/ développement personnel	Management /communication/ développement personnel GRH/Formation	Aide à l'insertion	Management /communication/ développement personnel
Fonction support	Fonction support	Savoirs et compétences de base	GRH/Formation
GRH/Formation	Marketing, commerce, vente	Spécialité sectorielle	Fonction support
Langues	Logistique transport maintenance	Logistique transport maintenance	Marketing, commerce, vente
	Qualité, sécurité	Fonction support/	Aide à l'insertion
	Langues	GRH/Formation	Langues
	Spécialité sectorielle		

Base répondants : 204 - Source enquête Dirigeants

³⁰ Les cases en couleur indiquent les domaines de formation communs entre les organismes ayant une source de financement ou des publics formés distincts.

³¹ Les cases en couleur indiquent les domaines de formation communs entre les organismes ayant une source de financement ou des publics formés distincts.

Les organismes relevant majoritairement de la commande privée se positionnent plus souvent sur certains domaines : management, langues, marketing/ commerce, qualité/sécurité...mais peuvent se distinguer selon les catégories de salariés qu'ils forment majoritairement. Ceux qui accueillent davantage des publics de niveau technicien sont par exemple plus nombreux à intervenir dans les domaines de la logistique et du transport, de la qualité et la sécurité que ceux qui forment davantage de cadres.

Les organismes majoritairement financés sur fonds publics, qui accueillent une plus forte proportion de public de faible qualification, interviennent plus souvent dans le champ de l'aide à l'insertion ainsi que sur les savoirs et compétences de base.

Les organismes sur fonds mixtes empruntent aux domaines des deux autres catégories en intervenant plus souvent sur « aide à l'insertion et « savoirs et compétences de base » que les organismes « fonds privés » et plus souvent sur management, communication, langues et marketing-vente que les organismes « fonds publics ».

Toutefois, les organismes indiquent partager certains domaines d'intervention, quelles que soient les spécificités de leur financement, tels que la « GRH/Formation », les « langues » ou encore les « compétences commerciales ou bureautiques ».

C. La part de l'activité de formation visant une certification

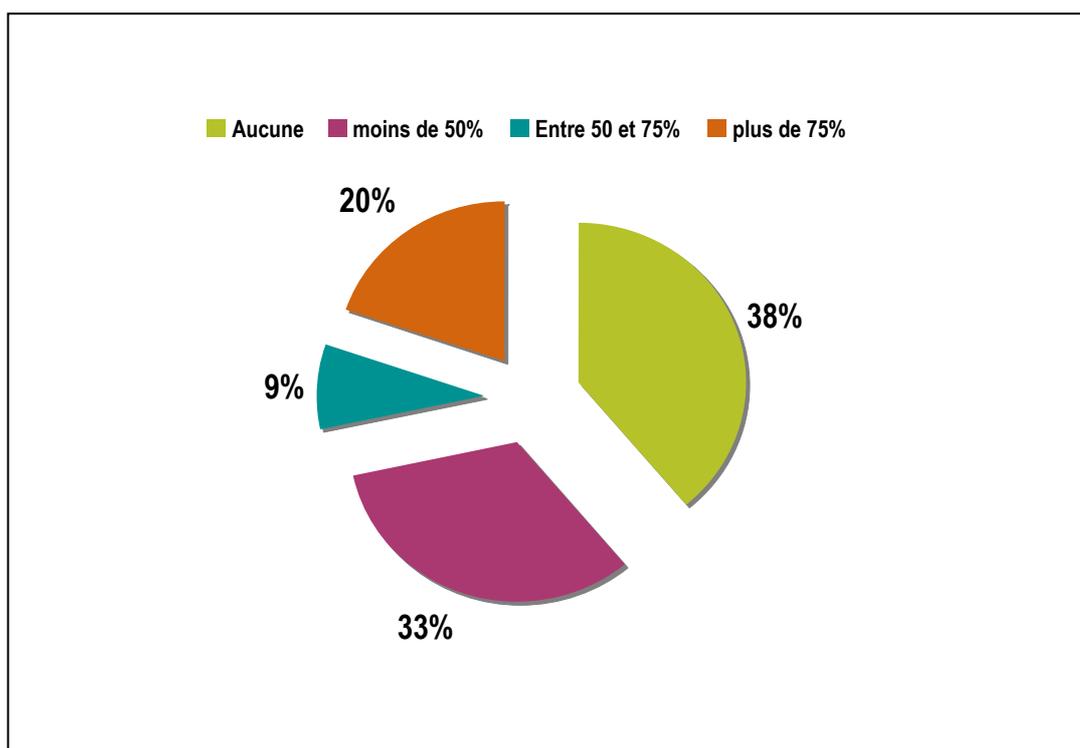
Une activité importante pour 20% des organismes

Plus de la moitié des organismes répondants à l'enquête (61%) déclarent réaliser des formations une visant une certification et près des deux tiers d'entre eux préparent et délivrent la certification.

Il convient toutefois de considérer ces chiffres avec vigilance dans la mesure où une part des organismes répondants accueille en formation initiale des publics scolaires, étudiants ou apprentis. Par ailleurs, le terme de certification recouvre, ici, autant le champ des titres, diplômes, certificats de qualification professionnelle que celui des différents certificats et habilitations réglementaires.

Enfin, force est de constater que le volume d'activité de formation visant une certification diffère nettement entre les organismes et constitue, finalement, l'activité principale dans le champ de la formation professionnelle continue d'un cinquième, à peine, des organismes (20% des organismes y consacrent plus de 75% de leur activité).

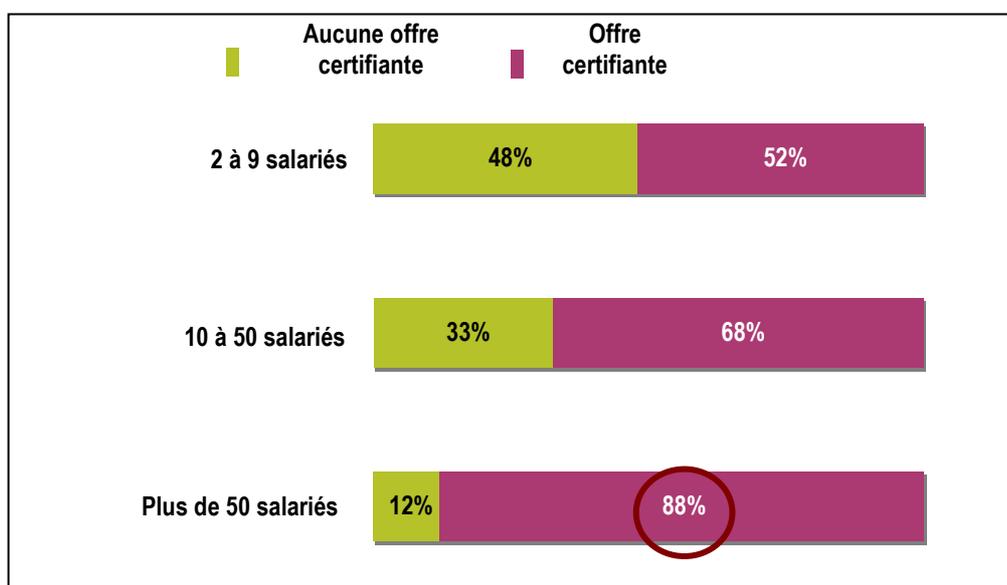
Figure 3.6 La part de l'activité des organismes (FPC et FI) visant une certification (en %)



Base répondants : 198 - Source enquête Dirigeants

Trois positionnements en matière de certification selon la taille, le champ d'intervention ou encore le type de public formé

Figure 3.8 Répartition de la part d'activité de formation « certifiante » des organismes selon leur taille (en %)



Base répondants : 212 - Source enquête Dirigeants

La part de l'offre visant une certification augmente en fonction de la taille et du champ d'intervention et du public accueilli par les organismes

La quasi-totalité des « gros » organismes ayant répondu à l'enquête (88% des organismes de plus de 50 salariés et 83% des organismes réalisant plus de 3M€ de CA) dispose d'une offre certifiante, alors que seulement la moitié des « petits » organismes (52% des organismes de moins de 10 salariés et 56% des organismes réalisant moins de 750 K€ de CA) propose ce type de formation.

Dans l'ensemble, il est possible de distinguer trois positionnements :

- Une activité qui augmente avec la taille : Les organismes de plus grande taille déclarent plus souvent une activité de formation certifiante, sa part restant, toutefois, minoritaire au sein de leur activité globale. C'est le cas en particulier des organismes qui accueillent des publics de plus faible qualification.
- Une activité plus importante chez les organismes spécialisés dans un domaine de formation auquel sont adossés des titres, des certificats ou des habilitations réglementaires. Ces organismes sont plus souvent spécialisés dans un domaine de formation liés aux fonctions support (secrétariat, comptabilité...), à la sécurité, à la logistique/transport, ou aux techniques « métiers » d'un secteur d'activité particulier. Certains de ces organismes réalisent une part majoritaire de leur activité dans le champ de la certification.
- Une activité moins développée chez les organismes accompagnant majoritairement les cadres d'entreprise : la majorité de ces organismes ne dispensent pas de formations certifiantes alors qu'à l'inverse elles représentent une part plus élevée de l'activité des organismes qui forment des publics moins qualifiés et/ou des demandeurs d'emploi.

Quelques tendances de positionnement des organismes selon le type de public formé et de financement qui illustrent la segmentation forte de la branche...

La difficulté de rendre compte de la structuration de la branche réside dans le fait qu'il existe autant de façons possibles de la décrire que de critères - suffisamment discriminants – permettant de caractériser la grande hétérogénéité des organismes, tant du point de vue de leur activité que de leur choix d'organisation : taille exprimé par l'effectif ou le montant du chiffre d'affaires, domaine de formation et degré de spécialisation, type de financement et de publics, organisation du travail...

La diversité des organismes rend ainsi délicate toute analyse exhaustive de leurs différents positionnements sur le marché.

À partir des résultats les plus significatifs de l'enquête quantitative conduite auprès des dirigeants dans le cadre de cette étude, nous avons tenté de caractériser les profils des organismes associés à des positionnements distincts sur le marché.

Si, naturellement, cette représentation ne constitue, en aucun cas, un modèle de structuration de la branche - suffisamment exhaustif - pour embrasser toutes les spécificités de l'ensemble des organismes qui la composent, elle permet, toutefois, de repérer quelques tendances significatives, qui rappellent le poids de deux critères fondamentaux dans la structuration de la branche :

- Le profil des publics formés, que ce soit en termes de statut (salariés, demandeurs d'emploi, mais aussi particuliers, étudiants...) ou de niveau de qualification.
- Le type de financement étroitement associé au public formé qui détermine le segment de marché où se situe l'organisme.

Nous aboutissons ainsi à la typologie suivante qui distingue les organismes selon ces deux critères :

La famille « salarié » qui regroupe les organismes de formation qui interviennent majoritairement, voire exclusivement pour la commande privée, auprès de publics salariés

- Ces organismes sont le plus souvent de petite taille et comptent, pour la plupart un seul établissement.
- Parmi cette famille, il est possible de distinguer les organismes de formation selon le niveau de qualification des publics qu'ils forment le plus.
 - o D'un côté, on trouve des sociétés qui forment majoritairement des cadres et proposent également des prestations de conseil ou d'études, plutôt dans les domaines du management, la gestion des ressources humaines, la communication, le développement personnel... Ces organismes de formation sont, d'ailleurs, plus souvent implantés en région parisienne (qui concentre de nombreux sièges d'entreprises).
 - o De l'autre, on trouve des sociétés qui forment majoritairement des publics d'autres niveaux de qualification (catégories des employés, techniciens, agents de maîtrise...) qui se situent plus souvent en région. Elles ont une activité plutôt orientée sur des formations courtes, et plus particulièrement, centrées sur des spécialités, soit « sectorielles », soit liées aux « fonctions support »³² soit encore à des domaines tels que la « Qualité/Sécurité », la « logistique/transport » ou le « marketing/commerce ».

³² **Fonction « support »** ; bureautique/secrétariat, finance, comptabilité, gestion, droit ...

* **Spécialité sectorielle** : techniques métier d'un secteur d'activité : bâtiment, informatique, restauration, hôtellerie...

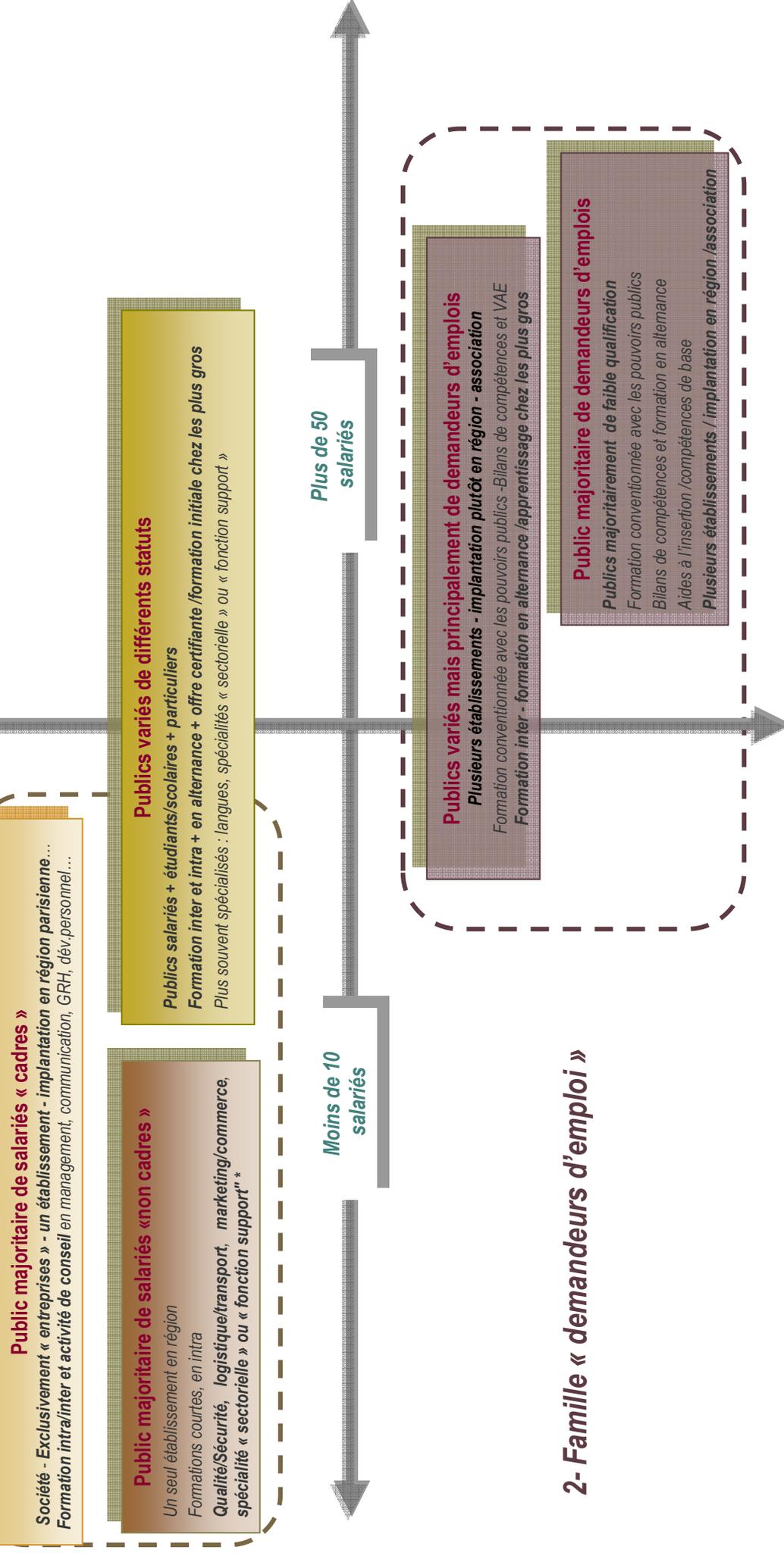
- Enfin, soulignons une autre catégorie d'organismes, de taille très variable, majoritairement financés par la commande privée mais qui accueillent des publics de statuts et de niveau plus variés. Outre les salariés, ils peuvent, en effet, prendre en charge la formation d'autres publics, comme par exemple, des particuliers, des étudiants ou encore des scolaires. Ce double positionnement dans le champ de la formation professionnelle continue et initiale semble encore plus fréquent chez les plus gros organismes de plus de 50 salariés.
- En formation continue, ces structures peuvent proposer des formations en inter et/ou en intra, mais également des formations en alternance. Leur degré de spécialisation peut être variable, mais, de façon générale, ces organismes interviennent de façon plus régulière dans certains domaines de formation : langues, techniques « métiers » spécifiques à un secteur, spécialités « fonction support" (bureautique, secrétariat, comptabilité, gestion, droit...)

La famille « demandeurs d'emplois » composée d'organismes qui interviennent très régulièrement auprès de publics de demandeurs d'emplois, le plus souvent dans le cadre de formation conventionnée avec les pouvoirs publics.

- Ces organismes – plutôt sous statut associatif - se distinguent des autres par leur plus grande taille (le plus souvent entre 10 et 50 salariés voire, dans une part plus marginale, de plus de 50 salariés) et leur implantation sur le territoire. En effet, pour la plupart, ils se situent en région et s'organisent autour de plusieurs établissements.
- Il est possible de distinguer d'une part, les plus gros organismes – moins nombreux – dont l'activité de formation s'adresse majoritairement à un public de faible qualification et d'autre part des organismes, de taille sensiblement moins importante, qui accueillent un public moins homogène.
- La première catégorie réunit des organismes clairement positionnés dans le champ de l'aide à l'insertion et de l'acquisition des savoirs de base, intégrant également dans leur offre des prestations de formation en alternance, de bilans de compétences ou d'accompagnement à la VAE.
- La seconde catégorie regroupe des organismes dont les positionnements reflètent des interventions de formation plus diverses : formation inter auprès de salariés, formation en alternance ou en apprentissage chez les plus gros organismes. Malgré tout, les demandeurs d'emploi demeurent leur premier public bénéficiaire (formation conventionnée, bilan de compétences, aide à l'insertion...).

Le schéma de la page suivante représente de façon synthétique ces différents positionnements selon le type de public formé et la nature du financement associé.

1 - Famille « salariés »



2- Famille « demandeurs d'emploi »

* **Fonction « support »** : bureautique/secrétariat, finance, comptabilité, gestion, droit ...
* **Spécialité sectorielle** : techniques métier d'un secteur d'activité

Chapitre III

Les caractéristiques des ressources humaines

Cadrage Méthodologique

Sources exploitées et limites rencontrées dans leur traitement

Sur le dénombrement des effectifs

Au niveau du secteur

Aucune des données sur les effectifs recensées dans le BPF n'étant disponible, nous ne pouvons rendre compte de cette dimension statistique à l'échelle du secteur. En effet seule cette source permettrait d'approcher le périmètre « secteur », mais la qualité des informations fournies sur les effectifs n'est pas jugée suffisamment fiable pour être exploitée.

Or, à l'échelle du secteur, aucune autre source (Unédic et INSEE) ne peut fournir ces éléments :

- Soit parce que le champ couvert n'est pas identique ; c'est le cas pour la source UNEDIC qui ne prend pas en compte les entreprises et établissements publics qui représentent un gros employeur du secteur.
- Soit parce qu'il n'est pas possible d'isoler les effectifs qui exercent une activité liée à la formation continue, dans les entreprises ou des établissements qui ont pour activité principale l'enseignement ou une autre activité.

Au niveau de la branche

Le dénombrement des effectifs à l'échelle de la branche peut être estimé à partir de l'exploitation des données fournies par l'Unedic et l'Enquête emploi de l'INSEE. Chaque fois que cela est possible, ces données sont rapprochées de celles issues de l'enquête conduite dans le cadre de cette étude et/ou du Bilan social 2007.

Sur les caractéristiques sociodémographiques des effectifs

Sur ces différents critères, nous disposons :

- des données issues de l'enquête conduite dans le cadre de cette étude
- des données issues du Bilan social
- des données fournies par le portrait statistique de branche du CEREQ établi à partir de l'enquête emploi de l'INSEE (2007).

Si les champs pris en compte ne sont pas identiques, les résultats analogues de ces différentes sources laissent supposer que les caractéristiques des effectifs selon le sexe, l'âge, l'ancienneté, la fonction, la catégorie socioprofessionnelle, le type de contrat et le niveau de diplôme ne sont pas très différentes entre le champ privé (au sens du Bilan et de l'enquête) et le champ plus élargi réunissant le champ privé (y compris les individuels) et le champ parapublic.

**Sur les caractéristiques des parcours professionnels,
Sur les pratiques de formation des salariés
Sur les pratiques de recrutement des organismes de formation de la branche**

Les données et analyses sont le résultat d'une investigation directe auprès de dirigeants d'organismes de la branche par l'administration d'un double questionnaire adressé aux dirigeants et aux salariés de la branche par voie électronique.

L'enquête « Dirigeants » a représenté une investigation auprès de 223 organismes de formation représentant 6 428 professionnels permanents.

L'enquête « Salariés » a représenté une investigation auprès de 428 salariés d'organismes de formation dont 219 personnels pédagogiques, 209 personnels non pédagogiques.

Modalités de l'enquête

- L'enquête a été adressée par mail à plus de 3000 organismes (soit plus de 4500 mails envoyés)
- Le taux d'ouverture du mail s'élève à 18% (NPAI, serveurs, filtre SPAM, suppression du message...)
- Au total : on comptabilise 955 accès au questionnaire et un taux de réponse estimé à 23,5%

Statut des résultats de l'enquête

Compte tenu du nombre d'organismes répondants (Enquête Dirigeants), il convient de préciser que les résultats de cette enquête ne peuvent être considérés comme représentatifs de la branche.

Les résultats chiffrés doivent être interprétés avec précaution : en effet, le taux de retour obtenu reste insuffisant pour permettre une extrapolation des résultats à l'ensemble des organismes de formation de la branche selon un taux de marge d'erreur statistiquement acceptable.³³

Les données issues de l'enquête apportent toutefois un éclairage qualitatif significatif sur l'activité et le profil des organismes de formation de la branche.

³³Soit un nombre de répondants minimum de 380 répondants. Les résultats de l'enquête sont issus des réponses de 223 dirigeants et 428 salariés

1. Volume et caractéristiques des effectifs

A. Le volume et l'évolution des effectifs au sein des entreprises

Une croissance sensible de la part des effectifs en ETP

Seul le Bilan social ³⁴ permet d'apprécier le volume des effectifs salariés et non salariés en équivalent temps plein au sein des organismes de la branche.

Tableau 1.1 Répartition entre les effectifs salariés et non salariés en Equivalent Temps Plein (2002-2007)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Actifs équivalents temps plein	65700	65700	66 000	66 300	67 600	70400
Non-salariés	10 200	8300	7600	7300	7600	8300
Salariés	55 500	57 400	58 400	59 000	60 000	62 100

Source : Bilan social FFP

Le nombre d'actifs en ETP progresse sensiblement entre 2002 et 2007, en passant de 65 700 à 70 400 soit une croissance de près de 7% pendant cette période.

Cette croissance est sensiblement plus forte parmi les effectifs salariés (+10% pendant cette période) alors que l'on observe un recul constant du nombre des non-salariés entre 2002 et 2005.

Notons toutefois que cette tendance s'inverse à partir de 2006 au moment où les entreprises connaissent une forte progression de leur chiffre d'affaires (+7,5 % entre 2006 et 2007).

³⁴ Source : Bilan social 2007, Commission paritaire nationale de prévoyance

La structure des effectifs est détaillée dans le Bilan social selon la taille des entreprises, leur spécialité et l'origine de leur financement principal

En 2007, entre 110 000 et 147 000 salariés travaillent dans la Branche

Les deux types de données disponibles pour rendre compte du nombre total de salariés de la branche sont fournis par l'UNEDIC et le Bilan social.

Ces données ne sont pas strictement comparables puisque les premières concernent des structures employant au moins un salarié³⁵ alors que les autres concernent des structures employant au moins deux salariés.

Tableau 1.2 Volume des effectifs salariés présents au 31 décembre (1997 à 2007)

Année	Données UNEDIC			Données Bilan social
	Autres enseignements (NAF 804 C)	Formation des adultes et formation continue (NAF 804 D)	Total	
1997	53156	66246	119402	-
1998	53714	70813	124527	-
1999	52369	74994	127363	-
2000	52177	76416	128593	-
2001	52772	80468	133240	-
2002	51616	81894	133510	95700
2003	51935	83462	135397	100400
2004	52535	87519	140054	103100
2005	52335	89880	142215	104400
2006	49404	91355	140759	107800
2007	51260	95690	146950	110 400

Sources :

- Unedic (établissements ayant au moins 1 salarié) - Codes NAF 804 C et D - Champ : salariés travaillant au moins 8 heures par semaine ou 32 heures par mois

- Bilan social : entreprises d'au moins 2 salariés répertoriés

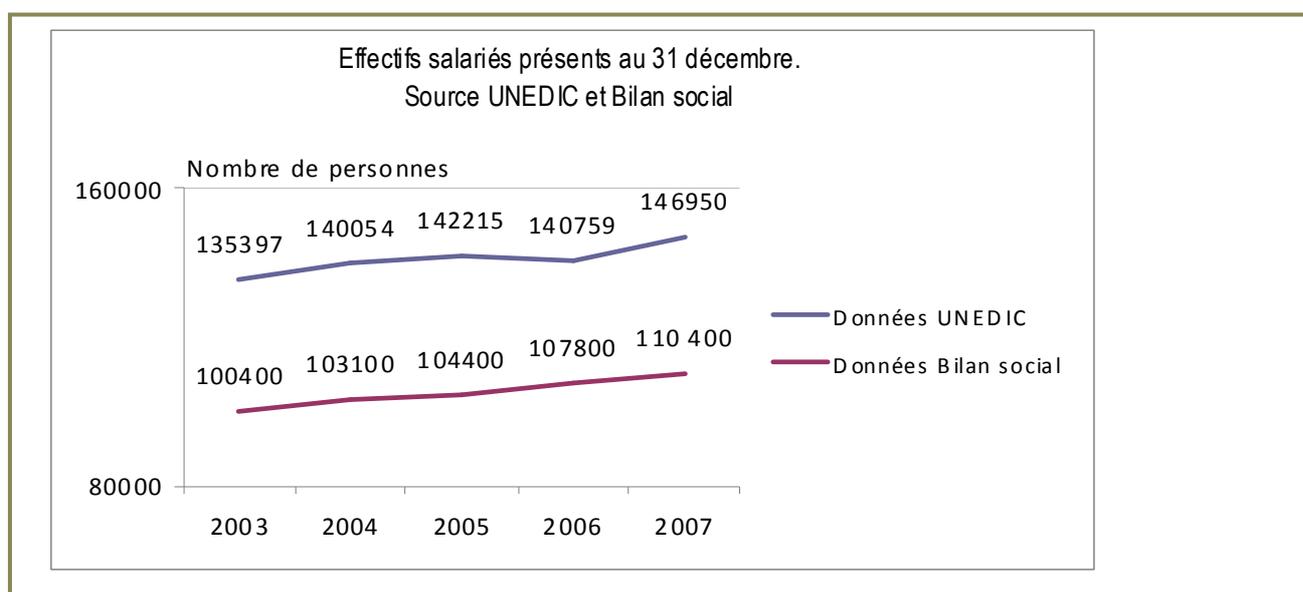
³⁵ Pour ses besoins d'observation, la branche pourrait dans l'avenir demander à l'UNEDIC d'extraire de son fichier les établissements employant au moins deux salariés.

Une croissance du volume des effectifs salariés de plus de 10% entre 2002 et 2007

Les données établies par l'UNEDIC et le Bilan social témoignent d'un accroissement du volume des effectifs salariés de plus de 10% entre 2002 et 2007 (12% selon l'Unédic et 15% selon le Bilan social).

En revanche, les évolutions annuelles ne sont pas forcément appréciées de manière identique par ces deux sources : par exemple, en 2006, les effectifs recensés par le biais du fichier UNEDIC décroissent par rapport à 2005, alors que, selon le Bilan social, ils connaissent une sensible augmentation.

Figure 1.1 Évolution du nombre de salariés au 31 décembre (Sources UNEDIC et Bilan social)



Dans l'ensemble, le taux de croissance annuel des effectifs salariés de la branche sur la période 1996-2004 (estimé à 1,7%) est légèrement supérieur à l'estimation globale établie tous secteurs confondus portrait statistique établi par le CEREQ en 2007).

Croissance des effectifs salariés	Secteur (1994-2007)	Tous secteurs (1994-2006)
Taux de croissance annuel moyen des effectifs salariés	1,7 %	1,6 %

Source : UNEDIC. Statistique France métropolitaine au 31 décembre. Données 2007 provisoires. Exploitation Céreq - - NAF 80 4C, 80 4D
Champ : salariés assujettis au régime des ASSEDIC (sont exclus en particulier les non-salariés et les salariés de la fonction publique)

Un tiers des emplois à temps partiel, notamment chez les jeunes salariés

L'étude de la répartition des emplois selon le temps de travail au cours de deux périodes moyennes de 3 ans, réalisée à partir de l'enquête Emploi de l'INSEE, met en évidence une part importante des effectifs à temps partiel, nettement supérieure à celle calculée pour l'ensemble des secteurs : 19% entre 2005 et 2007 contre 34% des entreprises relevant des codes 804 C et D.

Les résultats obtenus dans le cadre de l'enquête conduite auprès des salariés indiquent une part identique de temps partiel : 35%.

D'après l'enquête, l'emploi à temps partiel est relativement plus important chez les salariés de sexe féminin (33% des femmes contre 16% des hommes) et relève plus souvent du choix du salarié, dans 80% des cas.

Par ailleurs, les données fournies par l'INSEE indiquent une nette croissance de la part des emplois à temps partiel au cours des dix dernières années, et tout particulièrement, pour les jeunes salariés (48% des salariés âgés de moins de 30 ans entre 2005 et 2007) et les seniors (35% des + de 50 ans contre 27% , dix ans auparavant).

Tableau 1.3 Les effectifs salariés employés à temps plein et à temps partiel (source Insee)³⁶ (%)

Part des Temps partiels par âge	Secteur		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2005-2007)	(1994-1996)	(2005-2007)
Moins de 30 ans	35 %	48 %	19 %	20 %
30 - 49 ans	28 %	29 %	15 %	17 %
50 ans et plus	27 %	35 %	18 %	21 %
Ensemble	30 %	34 %	16 %	19 %

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq - NAF 80 4C, 80 4D
Champ : ensemble des salariés (hors intérim), hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales.

Part des Temps pleins par âge	Secteur		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2005-2007) ^P	(1994-1996)	(2005-2007) ^P
Moins de 30 ans	65 %	52 %	81 %	80 %
30 - 49 ans	72 %	71 %	85 %	17 %
50 ans et plus	73 %	65 %	82 %	79 %
Ensemble	70 %	66 %	84 %	81 %

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq.- NAF 80 4C, 80 4D
Champ : ensemble des salariés (hors intérim), hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales.

³⁶ Depuis 2003, l'enquête Emploi a changé : précédemment réalisée chaque année au mois de mars, sa collecte des données est désormais réalisée en continu tout au long de l'année. Ce changement de méthode peut entraîner des ruptures de séries sur certains indicateurs. Ces ruptures sont formalisées par la ligne en pointillé bleu.

Les deux tiers des salariés travaillent dans un organisme de moins de 50 salariés

Selon le Bilan social, les entreprises de moins de 50 salariés regroupent 66% des effectifs présents au 31 décembre 2007 (dont 38% dans les entreprises de 10 à 49 salariés). Les données Insee fournies par le CEREQ, bien que plus anciennes, confirment cette proportion mais ne permettent pas d'appréhender la part des entreprises de moins de 10 salariés ni celle des entreprises de 10 à 49 salariés.

Tableau 1.4 Les effectifs salariés employés dans un organisme de moins de 50 salariés (en %)

Répartition par taille (2003-2005)	Secteur		Tous secteurs (hors activités financières) :					
	Entreprise moins de 50 salariés		Entreprise de 250 salariés et plus		Entreprise moins de 50 salariés		Entreprise de 250 salariés et plus	
Part des effectifs	58,1	%	26,9	%	42,1	%	40,0	%

Source : INSEE. Fichier FICUS. Exploitation Céreq. NAF 804 C et 804 D

Champ : ensemble des entreprises imposées au titre des BIC ou des BNC à l'exception des activités financières, hors micro entreprises (chiffre d'affaire inférieur à 76300 €), organismes non imposables (hôpitaux, coopératives, ...)

Les sources publiques ne permettent pas en outre de mettre en perspective les données fournies par le Bilan social sur la structuration des effectifs selon leur spécialité et l'origine de leurs financements.

B. Caractéristiques sociodémographiques des effectifs

Des effectifs qui se sont majoritairement féminisés

Le fort taux de féminisation (64%) pointé dans le Bilan social est stable depuis 2002 ; Il apparaît plus élevé au sein :

- Des entreprises spécialisées en langue (71%)
- Des entreprises majoritairement financées sur fonds publics (72%)
- Des effectifs non formateurs.

Sur la période 2005-2007, ce taux de féminisation demeure quasiment identique à l'échelle du secteur de la formation professionnelle continue.

Tableau 1.5 Structure des effectifs par sexe (en %)

Sexe	Secteur		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2005-2007)	(1994-1996)	(2005-2007)
Part des femmes	53,8 %	61,7 %	40,6 %	42,9 %

:

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq.- NAF 804 C et 804 D

Champ : ensemble des personnes occupées salariées ou non salariées, hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales.

On notera que la part des femmes s'est accrue depuis une dizaine d'années puisqu'en 1998, le CEP indiquait une quasi égalité entre hommes et femmes, avec toutefois déjà (ou encore) une répartition inégale entre les sexes selon le statut du poste occupé.

Près de la moitié des salariés ont entre 35 et 49 ans

Selon notre enquête, près de la moitié des salariés sont âgés de 30 à 45 ans et 32 % ont plus de 45 ans et 18% moins de 30 ans. D'après le Bilan social – qui indique des données proches – la part des plus de 50 ans s'élève à 21%.

Sur la période 2005-2007, l'enquête Emploi de l'INSEE indique des données sensiblement plus élevées : 57% de salariés âgés de 30 à 49 ans et 27% des plus de 50 ans.

Cette pyramide a sensiblement varié par rapport à la période 1994-1996 qui comptait près de 10 points de moins de seniors et près de 4 points de plus de jeunes de moins de 25 ans.

La variation des effectifs dans la tranche des « 50 ans et plus » témoigne d'un secteur vieillissant qui doit anticiper sur une forte vague de départ en retraite à faible échéance.

Tableau 1.6 Structure des effectifs par âge (en %)

Age (atteint au 31 décembre de l'année)	Secteur		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2005-2007)	(1994-1996)	(2005-2007)
Part des :				
Moins de 25 ans	9,0 %	4,4 %	8,0 %	9,1 %
25 - 29 ans	15,0 %	10,8 %	14,2 %	11,9 %
30 - 39 ans	31,6 %	25,2 %	30,1 %	26,9 %
40 - 49 ans	28,5 %	32,1 %	29,0 %	28,0 %
50 ans et plus	16,0 %	27,5 %	18,8 %	24,1 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq.- NAF 804 C et 804 D
 Champ : ensemble des personnes occupées salariées ou non salariées, hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales.

Un turn-over plus élevé qu'au sein des autres secteurs

Selon le Bilan social, la moitié des salariés ont une ancienneté dans leur entreprise - et non dans la profession - de moins de 4 ans. Cette proportion est proche de celle calculée pour la période 2005-2007 via l'enquête Emploi.

Il apparaît donc que le turn-over est plus important dans cette branche que dans l'ensemble des secteurs.

Tableau 1.7 Structure des effectifs par ancienneté (en %)

Ancienneté dans l'entreprise	Secteur		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2005-2007)	(1994-1996)	(2005-2007)
Part des effectifs selon l'ancienneté :				
Moins d'un an	28,5 %	17,3 %	14,7 %	13,1 %
Moins de cinq ans	61,2 %	49,5 %	42,3 %	41,1 %
10 ans et plus	25,0 %	31,3 %	39,2 %	40,1 %

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq.- NAF 804 C et 804 D
 Champ : ensemble des personnes occupées salariées ou non salariées, hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales.

Entre la moitié et les deux tiers des effectifs sont des formateurs

Le Bilan social distingue les effectifs formateurs et non formateurs et estime à 56% la part des formateurs au 31 décembre 2007.

Les résultats de notre enquête indiquent une part de personnel plus élevée : le personnel pédagogique représente en effet au total 68% des salariés des organismes de formation répondants, répartis entre 62% de formateurs et 4% de profils plus spécialisés dans l'ingénierie de formation.

Les profils fonctionnels (gestion administrative, financière....) représenteraient, quant à eux, près d'un cinquième des salariés de la branche (19%).

La part de formateurs varie selon les organismes : chez près de la moitié, les formateurs représentent entre 50 et 75% des effectifs et plus des trois-quarts chez un tiers d'entre eux.

Notons que la part des effectifs formateurs au sein des organismes a sensiblement diminué puisque le CEP notait à l'époque que la part des effectifs « formateurs » au sens large s'élevait entre 70% et 80% selon les sources étudiées.³⁷

³⁷ Les salariés de la fonction formation représentaient près de 80% de l'effectif total des organismes répondants au questionnaire réalisé dans le cadre du CEP. L'étude du CEREQ « Les organismes de formation continue et leurs activités : les résultats d'une enquête statistique approfondie » d'octobre 1995 estimait la part du personnel pédagogique (formateurs et responsables pédagogiques) dans les organismes du secteur privé à 70% des effectifs.

20% des effectifs de la branche sont des cadres

Le Bilan social comme l'enquête réalisée auprès des dirigeants estime à 20% des effectifs, la part des cadres au sein des entreprises de la branche. Cette proportion, stable depuis 2002, reste inégalement répartie entre les sexes puisque 27% des hommes sont cadres contre 16% pour les femmes.

Si on se réfère aux données de l'enquête Emploi relatives aux catégories socioprofessionnelles, sur la période 2005-2007, cette proportion sur un champ plus étendu reste tout à fait comparable aux données du Bilan social, tant du point de vue global que du point de vue de la répartition par sexe.

Tableau 1.8 Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle (en %)

Catégories socioprofessionnelles	Secteur		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2005-2007)	(1994-1996)	(2005-2007)
Part des :				
artisans, commerçants, chefs d'entreprise	1,4 %	1,8 %	14,4 %	10,9 %
cadres, professions libérales	28,0 %	24,1 %	11,6 %	14,3 %
professions intermédiaires	39,7 %	53,3 %	18,0 %	21,3 %
employés	22,1 %	16,0 %	24,5 %	26,2 %
ouvriers qualifiés	4,2 %	2,9 %	20,5 %	18,0 %
ouvriers non qualifiés	4,7 %	1,8 %	11,0 %	9,3 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation CEREQ.- NAF 804 C et 804 D

Champ : ensemble des personnes occupées salariées ou non salariées, hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales.

Un renforcement sensible des contrats en CDI, mais une part de contrats en CDD toujours plus importante qu'au sein des autres secteurs

Selon le Bilan social, la part des CDI (72%) se renforce sensiblement en 2007 (+1 point) par rapport à 2006 au profit d'une diminution des CDD qui représentent 18% des contrats. La part des formateurs occasionnels reste stable et représente 10 % des effectifs présents en fin d'année (17 % au sein des formateurs).

L'exploitation réalisée par le CEREQ ne permet de comparer que la part des CDD estimée pour le secteur à 16% sur la période 2005-2007.

Tableau 1.9 Répartition des effectifs par type de contrat (en %)

Autres formes particulières d'emploi	Secteur				Tous secteurs			
	(1994-1996)		(2005-2007)		(1994-1996)		(2005-2007)	
Part des temps partiels, dont :	29,7	%	33,9	%	16,2	%	18,9	%
15 à 29 heures	17,2	%	19,7	%	10,3	%	9,4	%
moins de 15 heures	7,5	%	7,9	%	2,1	%	2,6	%
Part des CDD*	15,1	%	16,0	%	5,2	%	7,3	%

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq.

Champ : ensemble des salariés (hors intérim), hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales.

Une proportion plus importante de diplômés de niveau I et II

Nous ne disposons pas de cette donnée à l'échelle de la branche via le Bilan social.

Cependant, le CEP, soulignait déjà il y a dix ans, la forte proportion des diplômés de niveaux I ou II, ce qui reste le cas pour la période 2005-2007.

Au cours de cette même période, on observe que 76,5% des effectifs ont un niveau égal ou supérieur au baccalauréat (le CEP comptabilisait 80% de répondants ayant un diplôme supérieur au baccalauréat).

Tableau 1.10 Structure des effectifs par niveau de diplôme (en %)

Niveaux de diplôme	Secteur		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2005-2007)	(1994-1996)	(2005-2007)
Part des :				
niveaux I et II	29,5 %	36,8 %	8,6 %	13,0 %
niveau III	17,3 %	20,2 %	9,1 %	13,5 %
niveau IV	16,7 %	19,5 %	12,1 %	17,6 %
niveau V	14,8 %	11,3 %	32,3 %	28,3 %
niveau VI	21,7 %	12,3 %	37,9 %	27,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : INSEE. Enquête Emploi. Exploitation Céreq

Champ : ensemble des personnes occupées salariées ou non salariées, hors salariés de l'Etat et des Collectivités Locales

Une concentration géographique des effectifs, principalement en Ile-de-France

Seul l'Unedic fournit des données sur la répartition régionale des effectifs.

Ces données mettent en évidence une forte concentration des effectifs du secteur puisque trois régions captent à elles seules quasiment 50% des salariés : les régions PACA, Rhône-Alpes et surtout la région Ile-de-France, qui représente près d'un tiers des effectifs du secteur.

Tableau 1.11 Répartition régionale des effectifs (en %)

Principales régions en termes d'effectifs salariés - 2007	Secteur		Part du secteur dans l'ensemble de l'emploi salarié de la région		
	%	Cumul	%		%
Part des principales régions :					
Ile-de-France	31,8	% 31,8	%	1,1	%
Rhône-Alpes	9,3	% 41,1	%	0,8	%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	7,8	% 48,9	%	0,9	%
Nord-Pas-de-Calais	6,5	% 55,4	%	1,0	%
Pays-de-Loire	4,5	% 59,9	%	0,7	%
Languedoc-Roussillon	4,4	% 64,3	%	1,2	%

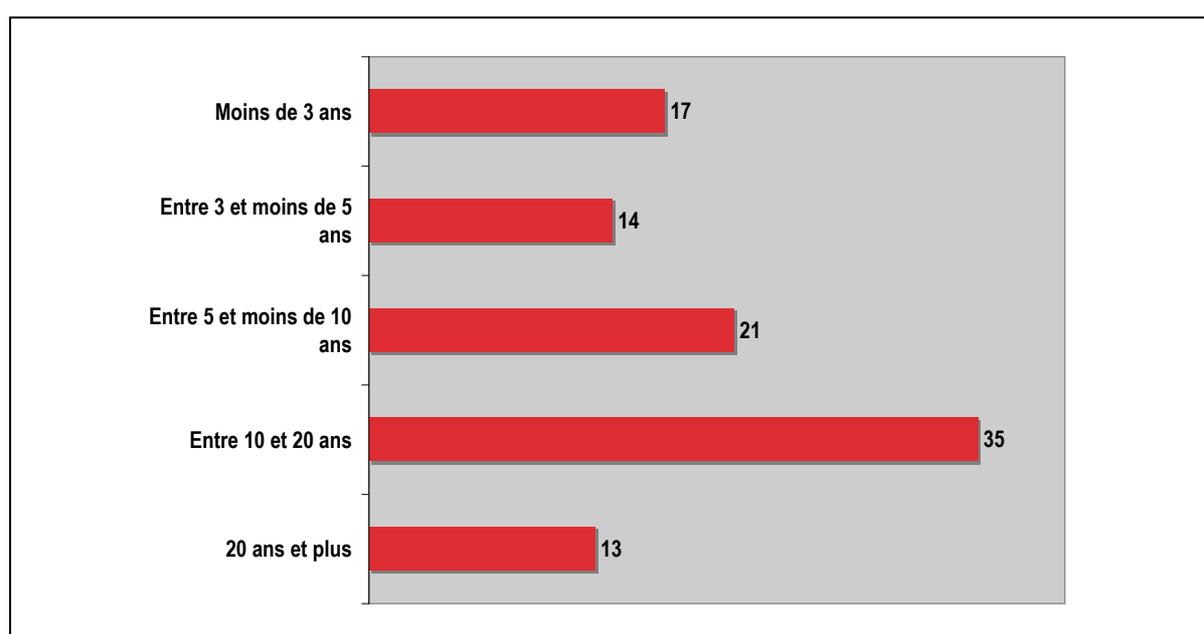
Source : UNEDIC. Statistiques France métropolitaine au 31 décembre 2007, données provisoires. Exploitation CEREQ
 Champ : salariés assujettis au régime des ASSEDIC (sont exclus en particulier les non salariés et les salariés de la fonction publique) - NAF 804 C et 804 D

2. Les caractéristiques des parcours professionnels des salariés

A. L'ancienneté dans le secteur de la formation

L'ancienneté dans le secteur de la formation professionnelle

Figure 2.1 Répartition de l'ancienneté dans le secteur de la formation professionnelle continue (en %)

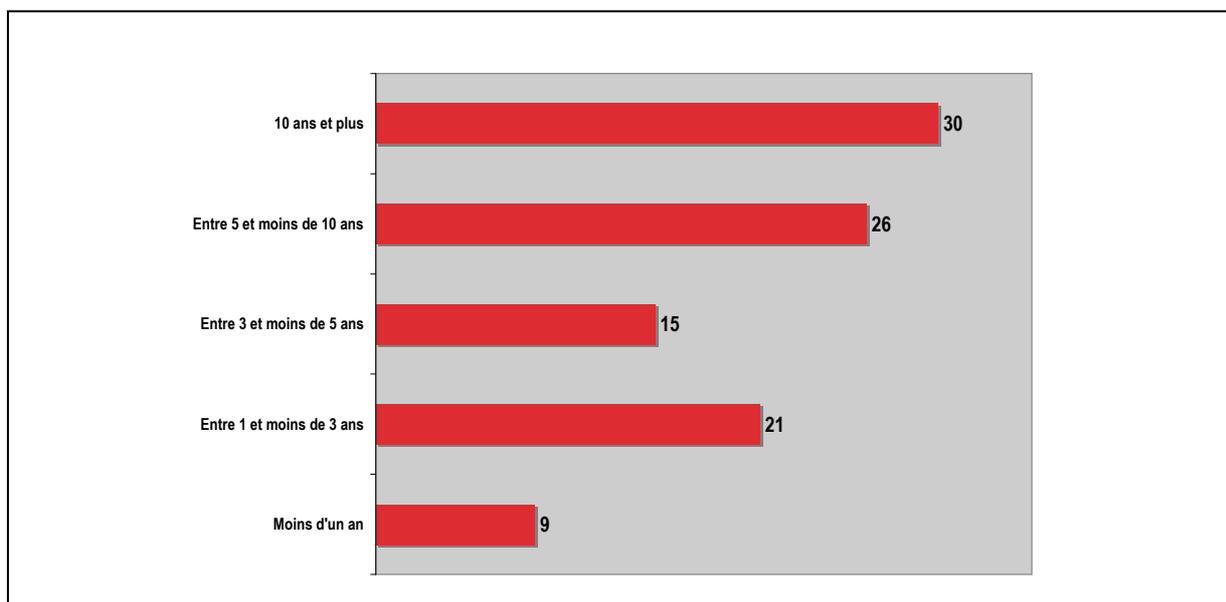


Base répondants : 421 – Source enquête Salariés

Près de la moitié des salariés répondants indiquent travailler au sein du secteur de la formation depuis plus de 10 ans. Toutefois, il convient de souligner que l'ancienneté est relativement plus importante chez les salariés travaillant au sein de structures majoritairement financées par la commande publique.

L'ancienneté au sein de l'entreprise actuelle

Figure 2.2 Répartition de l'ancienneté au sein de l'entreprise actuelle (en %)



Base répondants : 424 – Source enquête Salariés

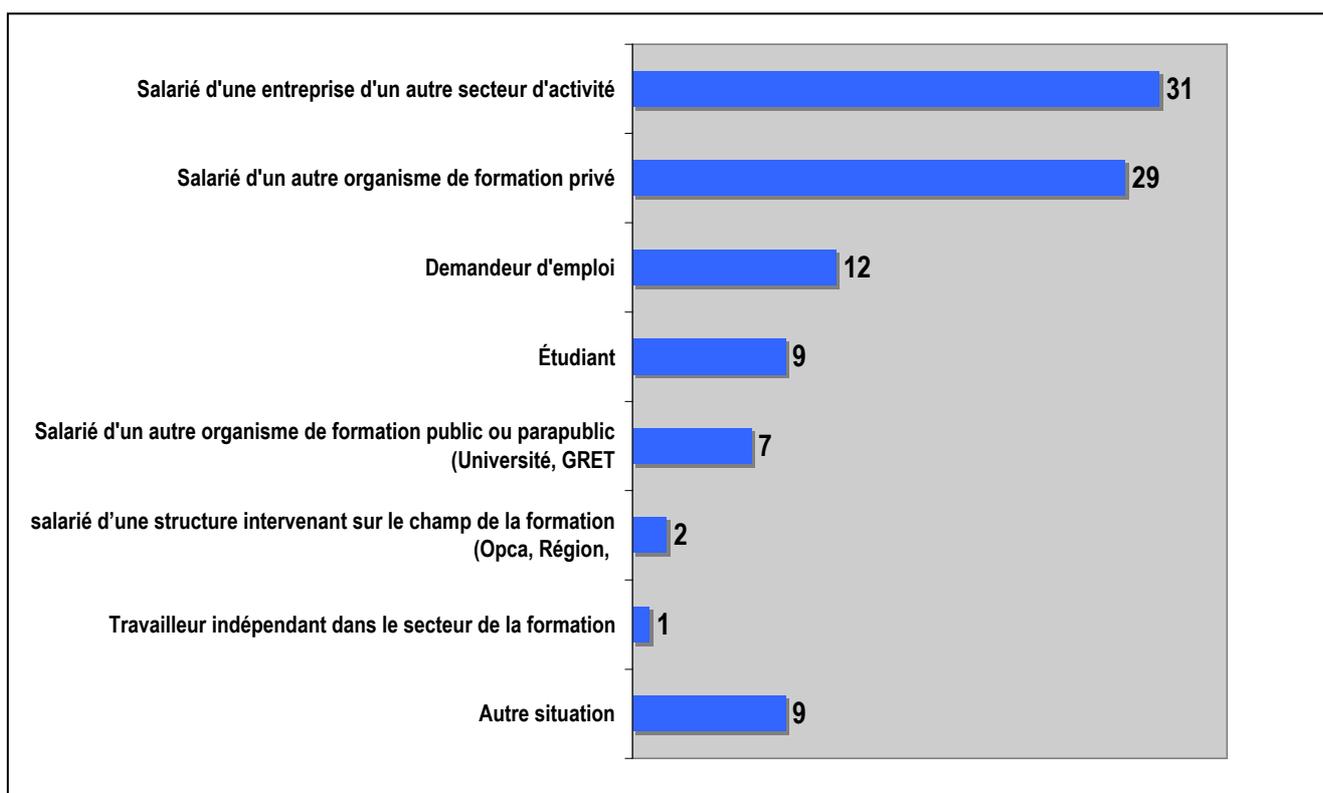
Deux tiers des salariés répondants indiquent travailler au sein de leur organisme actuel depuis plus de 10 ans.

L'activité des salariés avant de travailler au sein de leur structure actuelle

Près d'un salarié sur cinq n'a travaillé que dans le secteur de la formation professionnelle (17%).

39% des salariés répondants travaillaient déjà dans le secteur de la formation avant d'occuper leur emploi actuel. Pour 10% d'entre eux, au sein d'une structure hors de la branche.

Figure 2.3 Situation professionnelle des salariés avant de travailler pour le compte de leur employeur actuel (en %)



Base répondants : 423 – Source enquête Salariés

B. La situation et l'évolution sur la grille de classification des salariés

Un personnel pédagogique majoritairement technicien

Tableau 2.1 Répartition du statut des salariés selon leur profil métier (en %)

	Personnel pédagogique	Personnel non pédagogique	Manager - encadrement intermédiaire	Total
Employé	15%	25%	3%	16%
Technicien	61%	46%	32%	51%
Cadre	24%	29%	65%	32%
Total	100%	100%	100%	100%

Base répondants : 417 – Source enquête Salariés

La moitié des personnels des organismes sont techniciens (51%). Les salariés de statut technicien sont relativement plus nombreux parmi les formateurs, mais représentent également près de la moitié du personnel non pédagogique (commercial, marketing, profils fonctionnels..).

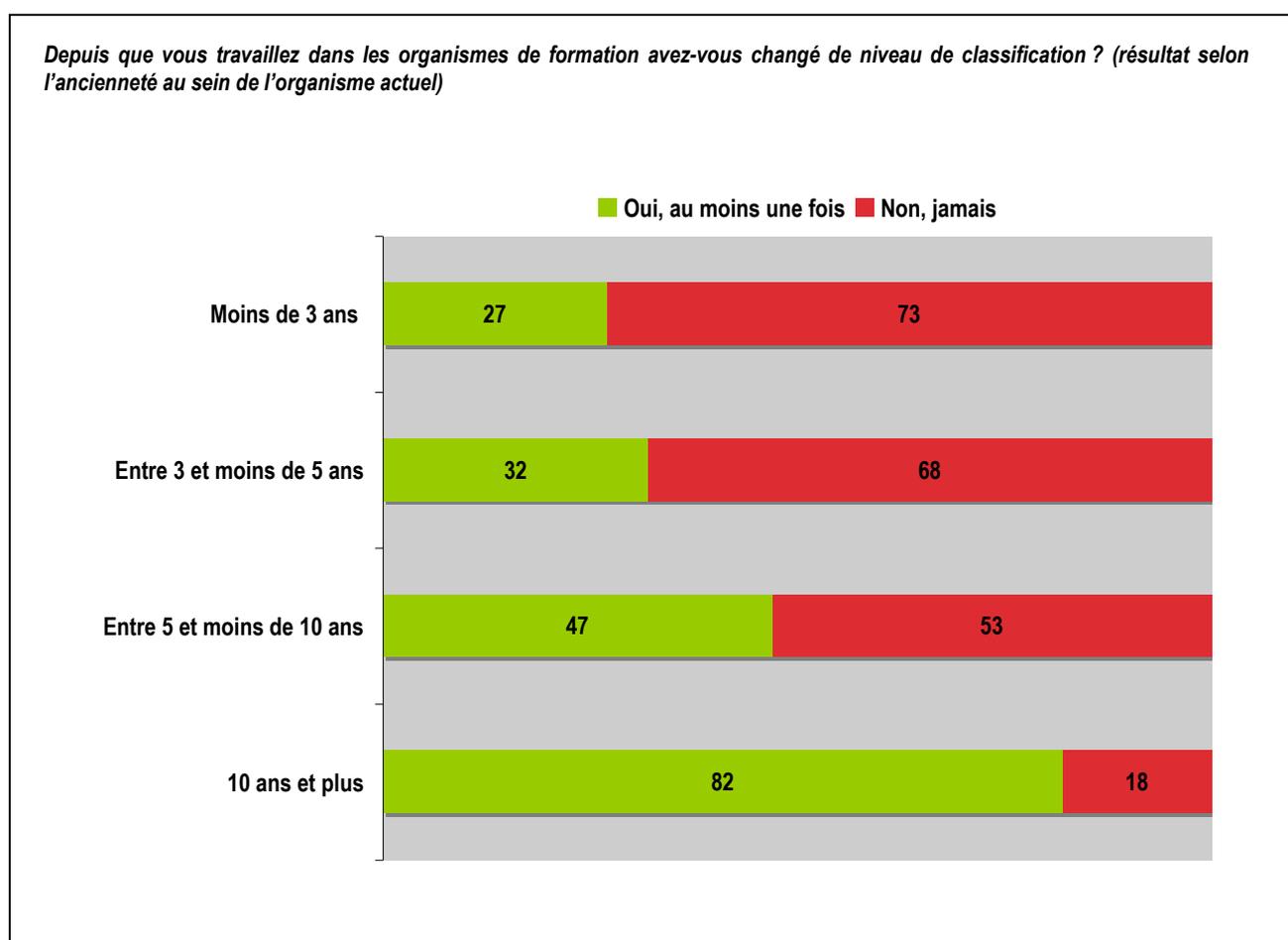
Les cadres représentent un quart du personnel pédagogique, soit 3 fois moins que chez les managers.

Près de la moitié des salariés répondants n'ont jamais changé de niveau de classification

La progression sur la grille de classification varie logiquement avec l'ancienneté : la proportion de salariés répondants ayant changé au moins une fois de classification augmente très significativement lorsque ceux-ci ont plus de dix ans d'ancienneté dans le secteur.

Par contre la moitié des salariés dont l'ancienneté est comprise entre 5 et 10 ans n'ont jamais changé de niveau.

Figure 2.4 Le positionnement sur le niveau de classification selon l'ancienneté (en %)



Base répondants : 417 – Source enquête Salariés

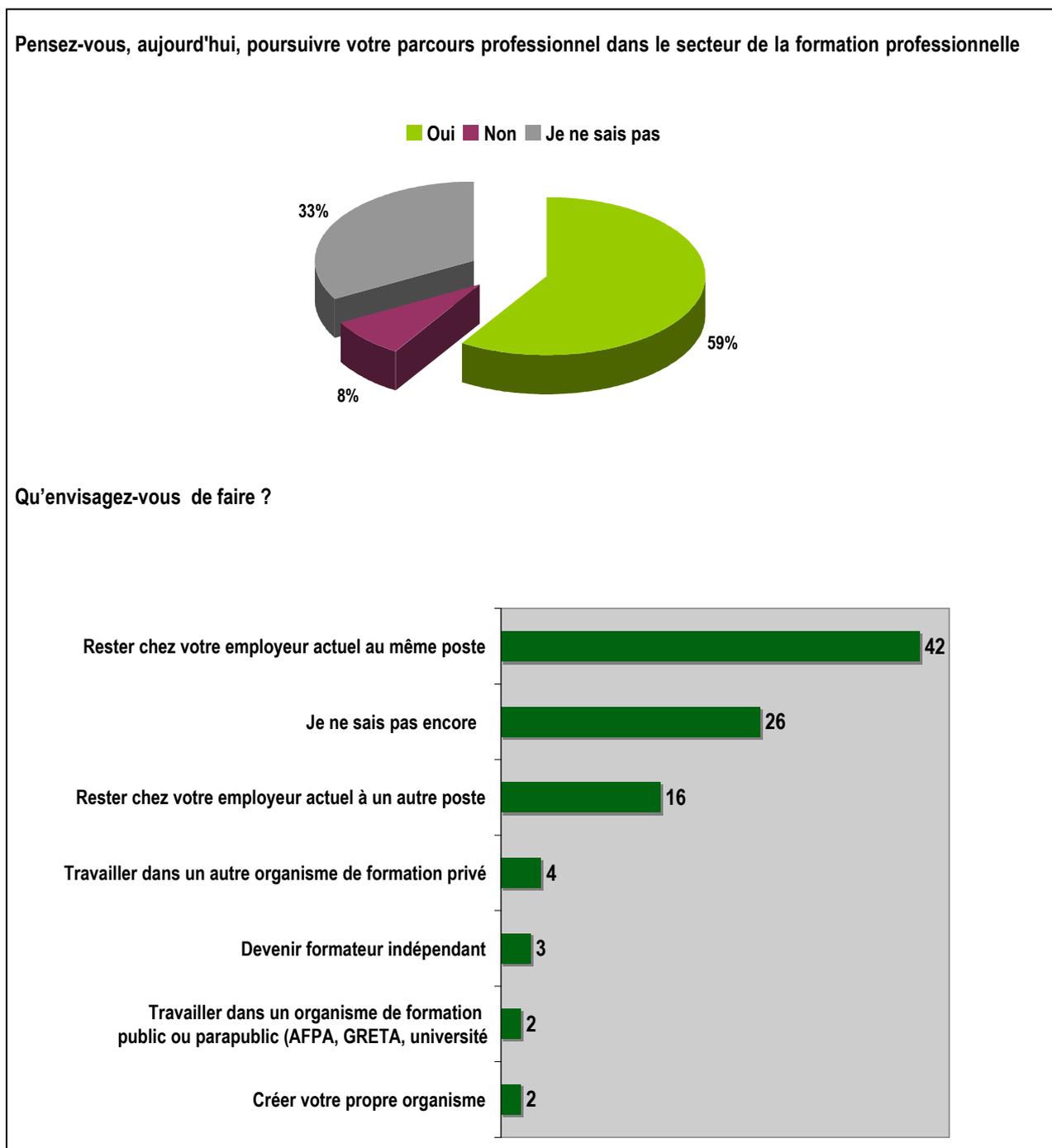
C. Les souhaits d'évolution professionnelle

Des salariés plutôt « sédentaires »

6 salariés sur 10 envisagent de poursuivre leur parcours professionnel dans le secteur de la formation (59% des répondants).

Près de la moitié des salariés pensent rester chez leur employeur actuel, le plus souvent au même poste.

Figure 2.5 Répartition selon le projet professionnel des salariés (en %)

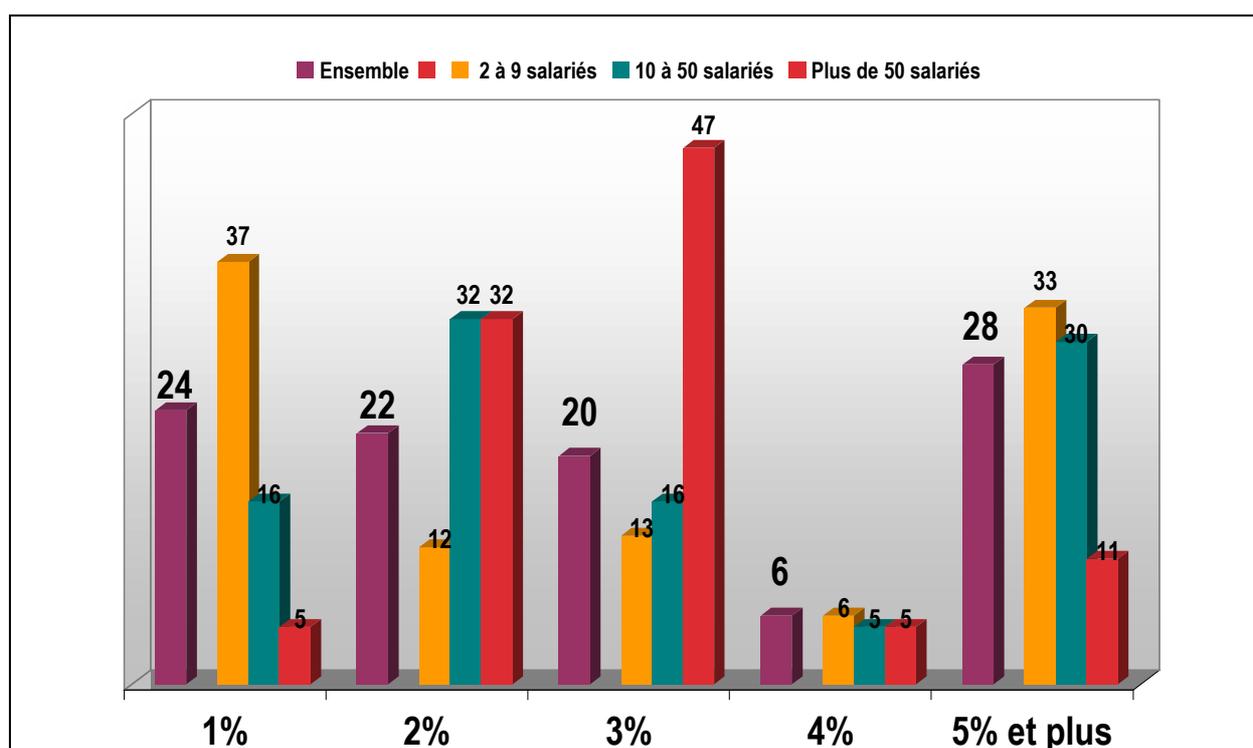


Base répondants : 420 – Source enquête Salariés

3. Les pratiques de formation des salariés de la branche

A. La dépense de formation et le profil des bénéficiaires

Figure 3.1 La dépense de formation en part de la masse salariale (en %)



Base : 108 répondants – Source enquête Salariés

Selon les résultats de l'enquête, une part importante des organismes de formation dépensent bien au-delà de l'obligation légale puisque plus de la moitié (54%) d'entre eux indiquent dépenser plus de 3% de leur masse salariale. Cette part s'élève nettement avec la taille de l'organisme, les plus gros organismes affichant une dépense supérieure aux plus petits.

Notons l'investissement plus significatif de près de 30% des organismes qui déclarent avoir dépensé, en 2008, 5% ou plus de leur masse salariale (soit 13% de l'échantillon total des organismes de formation répondants).

Dans la moitié des cas, la formation suivie a duré 3 jours ou moins.

Tableau 3.1 La durée de la formation suivie par les salariés bénéficiaires en 2008

1 ou 2 jours	37% des formation suivies
De 3 à 5 jours	34% des formation suivies
De 5 à 10 jours	18% des formation suivies
Plus de 10 jours	10% des formation suivies

Base répondants : 213– Source enquête Salariés

La part et le profil des salariés ayant bénéficié d'une formation

D'après les résultats de l'enquête « dirigeants », 55% des salariés auraient bénéficié d'une action de formation tandis que 59% des salariés ayant répondu à l'enquête « Salariés » déclarent avoir bénéficié d'une action de formation au cours des 12 derniers mois

Dans près des trois-quarts des cas, la formation bénéficie au personnel pédagogique et un quart des cas à des salariés non formateurs.

Tableau 3.2 Répartition des salariés formés selon leur profil et leur statut

	<i>Ensemble des salariés formés</i>
Formateurs Cadres	33%
Formateurs Non cadres	57%
Autres cadres	14%
Autres non cadres	20%

Base répondants 417 – Source enquête Dirigeants

Notons que dans près des 2/3 des cas, les formations suivies ont été organisées à l'initiative des salariés.

Près de 20% des effectifs ont recouru à un dispositif en dehors du plan de formation

Parmi les employeurs ayant répondu à l'enquête, plus de la moitié déclarent avoir recouru à un ou plusieurs dispositifs pour leurs salariés, en dehors du plan de formation. Au total, l'utilisation de ces dispositifs concerne près de 20% des effectifs de l'ensemble des organismes de formation répondants.

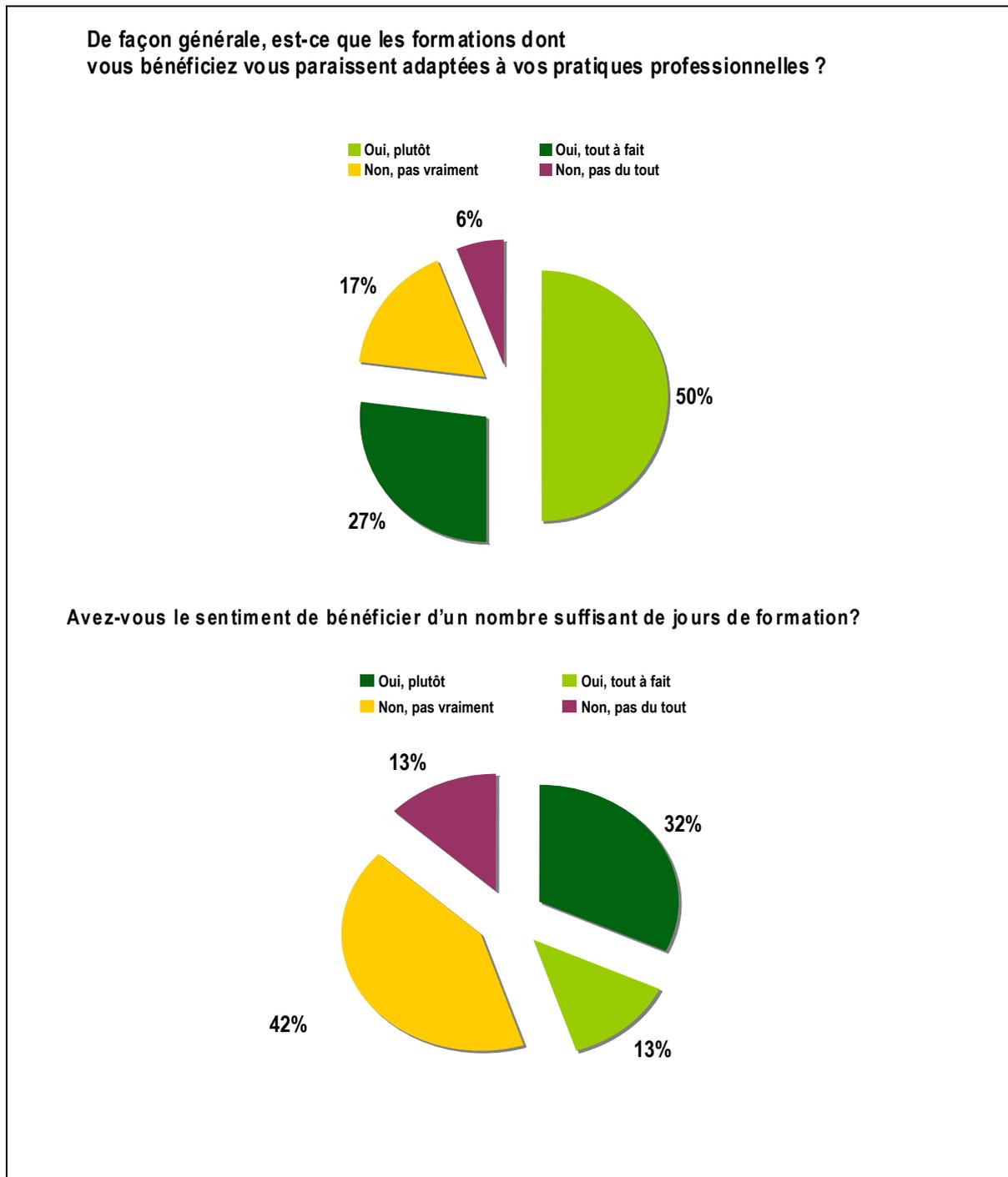
Dans la plupart des cas, il s'agit du Droit individuel à la formation (69% des salariés ayant suivi un dispositif en dehors du plan de formation) ou du congé individuel de formation (un tiers d'entre eux).

Les bilans de compétences et la validation des acquis professionnels ont été dans globalement les dispositifs les moins sollicités.

B. Les pratiques de formation du point de vue des salariés

Des formations jugées majoritairement satisfaisantes par les salariés mais quantitativement insuffisantes

Figure 3.2 Répartition des formations jugées majoritairement satisfaisantes par les salariés mais quantitativement insuffisantes

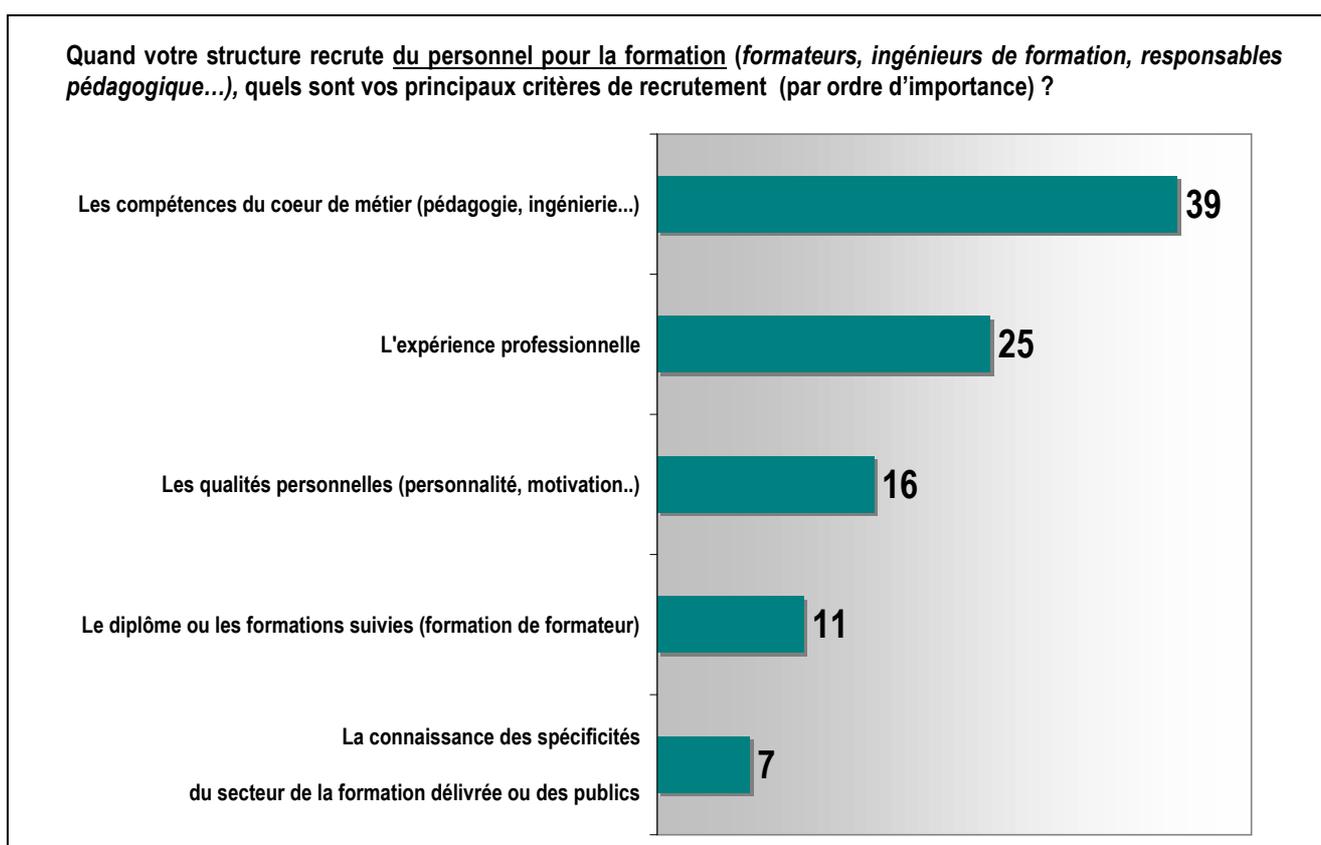


Base répondants: 419 - Source enquête Salariés

4. Les pratiques de recrutement des organismes de formation de la branche

Les compétences pédagogiques et l'expérience professionnelle : des critères privilégiés dans le recrutement du personnel

Figure 4.1 Répartition selon le premier critère de recrutement du personnel pédagogique (en % de citation en rang 1)



Base : 191 répondants – Source enquête *Dirigeants*

Plus de la moitié des employeurs citent les qualités personnelles comme un critère déterminant lors du recrutement de nouveau personnel pédagogique, avant la formation et la connaissance du secteur ou des publics auprès desquels intervient l'organisme de formation ; 16% d'entre eux considèrent même les qualités personnelles du candidat comme leur premier critère de sélection.

Les critères privilégiés lors du recrutement du personnel pédagogique varient selon la taille et le type de marché sur lequel se positionne l'organisme :

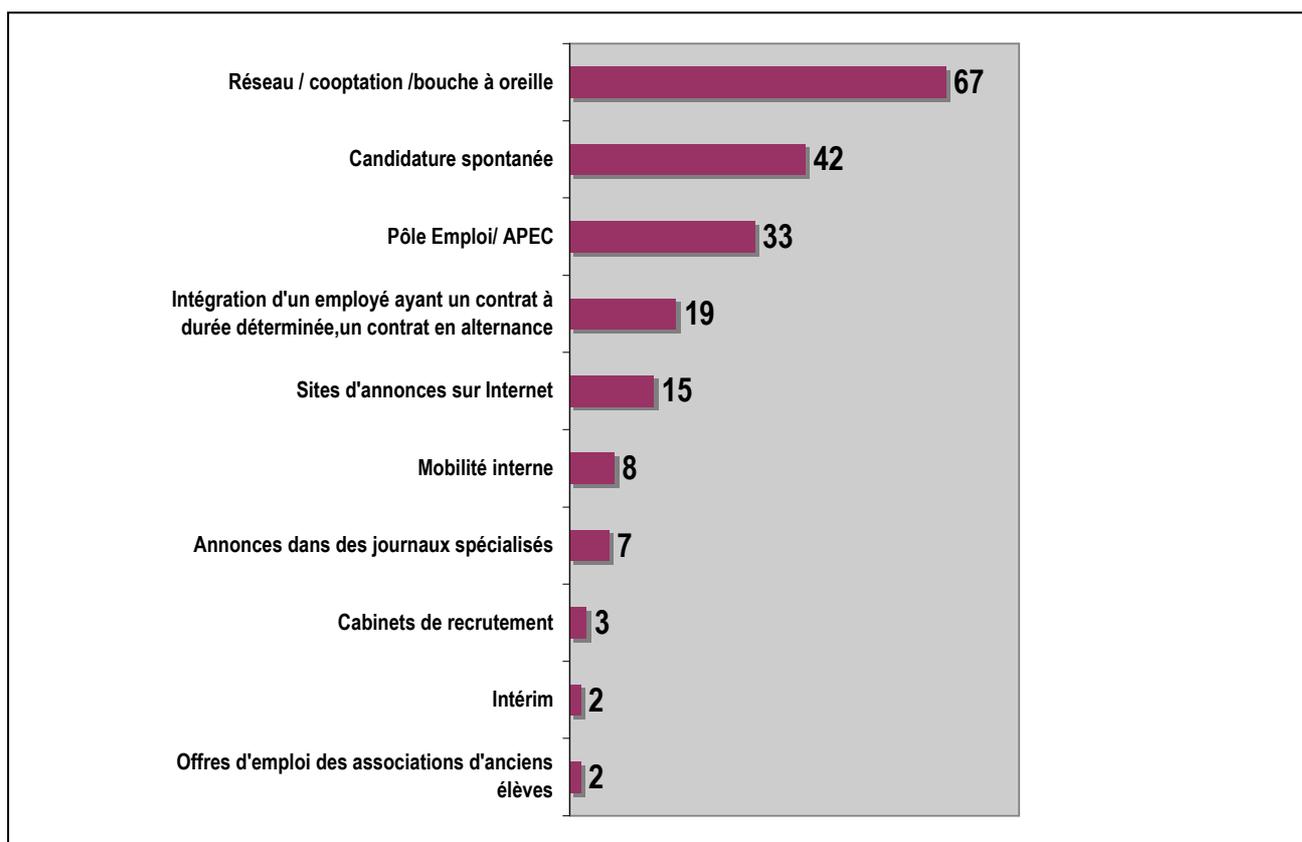
- L'exigence en matière d'expérience professionnelle augmente en effet avec la taille de l'organisme de formation³⁸ alors que les plus petits organismes de formation privilégient les qualités personnelles du candidat (56% des organismes de formation réalisant un chiffre d'affaires annuel de moins de 3 M€ contre 43% de ceux réalisant un CA supérieur à 3 M€).

³⁸ Critère cité par 81% des dirigeants d'organismes de formation réalisant un CA supérieur à 3 M€ contre 69% chez les organismes de formation réalisant un CA annuel de moins de 750 000 euros.

- La connaissance des spécificités des publics ou encore du secteur dont relève la formation constitue un critère plus important pour les organismes qui accompagnent majoritairement des publics de plus faible qualification ou dispensent des formations « métiers » spécifiques à un secteur d'activité.
- A l'inverse, les employeurs des structures qui proposent aux entreprises une offre de formation plus « transverse » (management, GRH, formation...) prennent davantage en compte les qualités personnelles (personnalité, motivation..) du candidat³⁹.
- Enfin, les dirigeants des organismes de formation qui proposent une offre de formation visant une certification sont plus attentifs à la qualification détenue par le candidat (ce critère est privilégié par 43% des organismes « certifiants» contre 30% des organismes de formation qui ne le sont pas).

Des modalités de recrutement dominées par le « bouche à oreille » mais plus formalisées chez les organismes de formation de plus grande taille

Figure 4.2 Répartition selon les modalités de recrutement utilisées « le plus fréquemment »



Base 193 répondants – Source enquête *Dirigeants*

Dans l'ensemble, la majorité des organismes de formation privilégient des modalités de recrutement plutôt informelles : cooptation, bouche à oreille...). C'est d'autant plus le cas que l'organisme a un effectif réduit (77% des organismes de formation de moins de 10%).

³⁹ Critère cité par 56% des dirigeants des organismes de formation dont la source de financement est majoritairement privée contre 40% des dirigeants des autres organismes de formation (majoritairement sur fonds publics).

Certaines pratiques peuvent différer selon les organismes, notamment en fonction de leur taille.

Tableau 4.1 Répartition des modalités de recrutement selon le profil des organismes

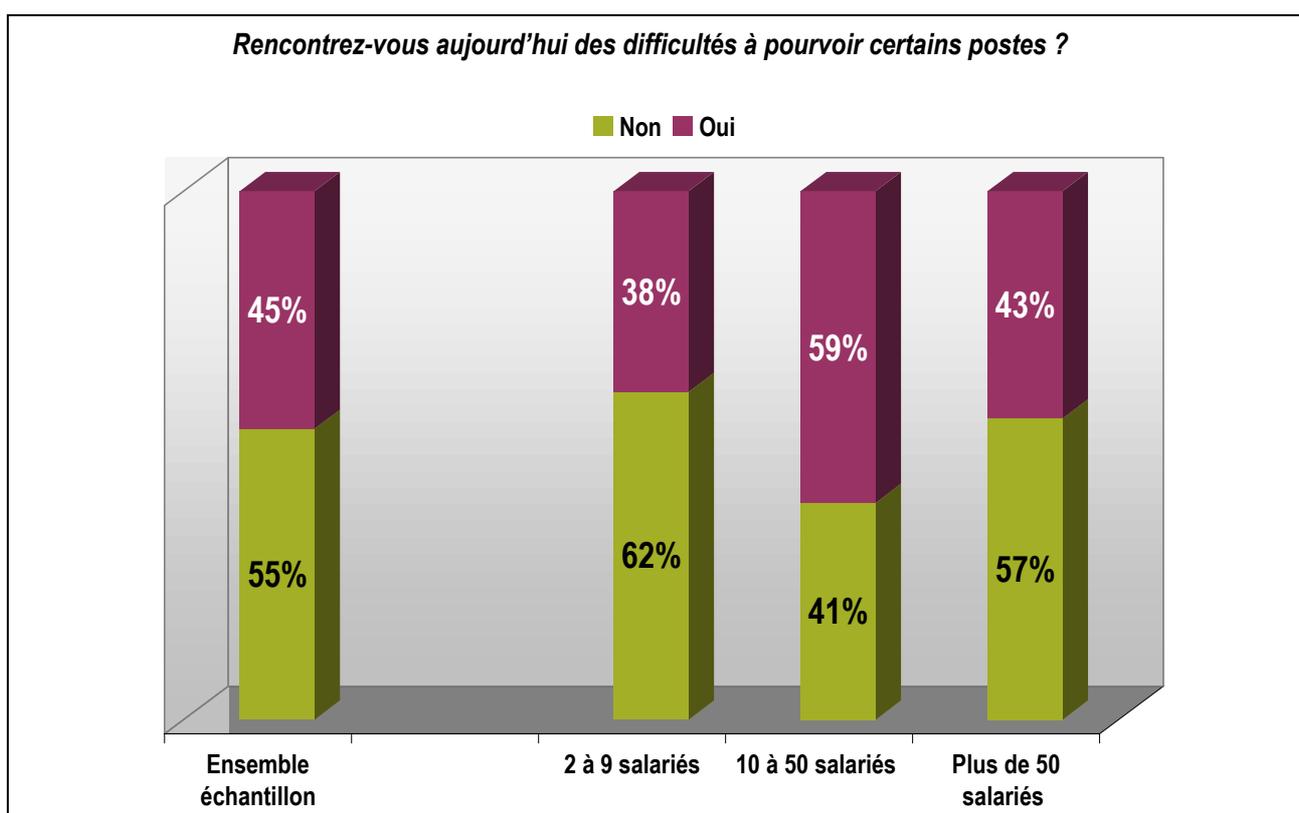
Modalité de recrutement	Profil des organismes recourant davantage à cette modalité de recrutement
Cooptation, bouche à oreille, réseau	Organismes de formation majoritairement « fonds privés » (76% d'entre eux)
Pole Emploi /APEC	Organismes de formation majoritairement « fonds publics» (46% d'entre eux) ou implantés en région (41% contre 19% de ceux implantés en région parisienne)
Candidatures spontanées	Organismes de formation de moins de 10 salariés
Annonces Internet /presse	Organismes de formation majoritairement « fonds privés » ou implantés en région parisienne ou dans le secteur des langues
Mobilité interne	Organismes de formation de plus de 50 salariés ayant plusieurs établissements sur le territoire (45% d'entre eux)
Association anciens élèves	Presque exclusivement les organismes de formation implantés en région parisienne

Base répondants : 193 – Source enquête Dirigeants

Les difficultés de recrutement rencontrés par les organismes de formation

Dans l'ensemble, 45% des organismes de formation répondants reconnaissent rencontrer actuellement des difficultés à recruter. Ces organismes sont relativement plus nombreux parmi les structures de taille moyenne (10-50 salariés et réalisant un chiffre d'affaires annuel compris entre 750K et 3M€), implantées et en régions, qui forment plus particulièrement des publics de plus faible qualification.

Figure 4.3 Répartition selon les difficultés de recrutement rencontrées selon la taille de l'organisme (en %)



Base répondants : 183 – Source enquête Dirigeants

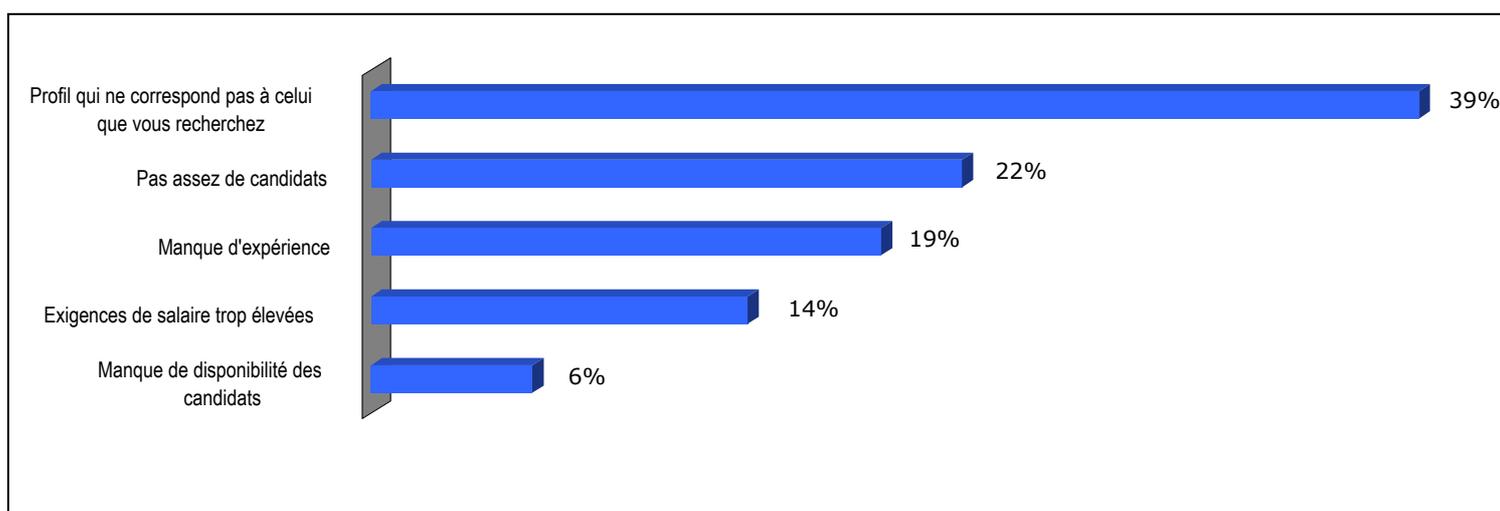
Ces difficultés concernent pour deux tiers des organismes le recrutement de formateurs.

Les organismes de formation de plus de 50 salariés expriment, eux, davantage de difficultés pour recruter des fonctions d'encadrement (56%).

Les recrutements les plus problématiques pour les organismes de formation qui interviennent exclusivement auprès des entreprises portent aussi sur les « fonctions commercial et marketing »

L'inadéquation entre le profil recherché et celui des candidats est la principale raison qui explique les difficultés de recrutement de formateurs (39%). Cette raison est plus fortement avancée par organismes plus spécialisés sur certains domaines de formation (71% d'entre eux) tandis que les organismes plus polyvalents pointent davantage le manque de candidats ou le manque d'expérience.

Figure 4.4 Répartition selon les raisons les plus fréquentes de ces difficultés de recrutement

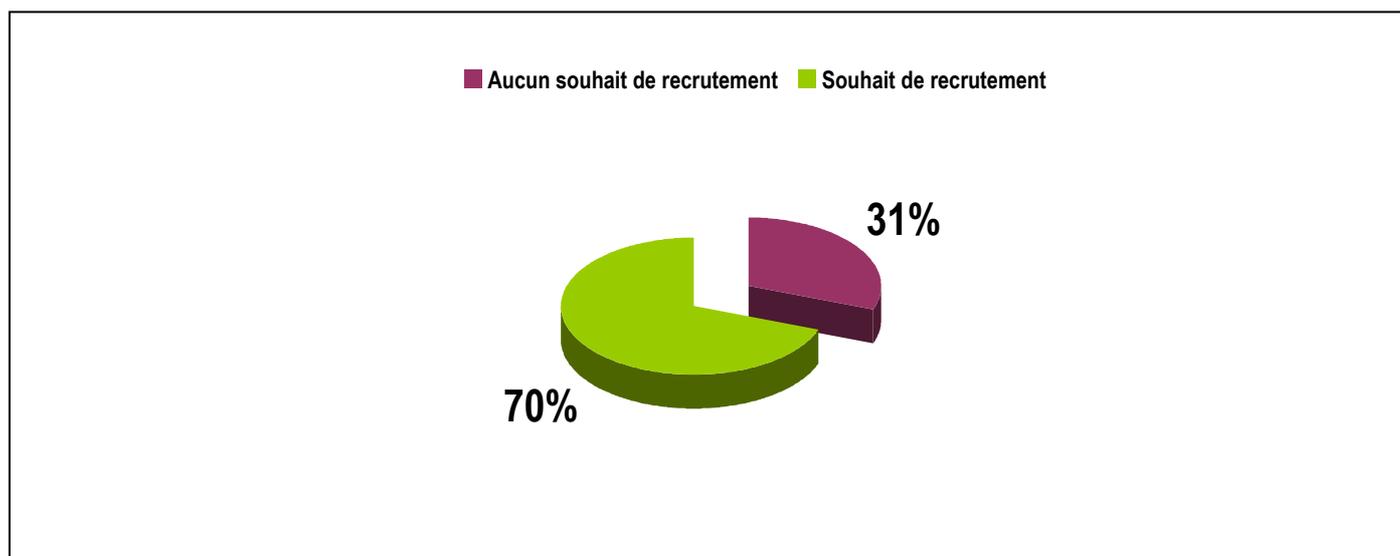


Base répondants : 83 – Source enquête Dirigeants

Enfin, les organismes de formation principalement financés par des fonds publics mettent davantage en avant les exigences de salaires trop élevées.

Les profils les plus recherchés par les organismes de formation aujourd'hui ou dans un futur proche

Figure 4.5 Répartition selon le projet de recrutement des organismes de formation (en %)



Base répondants : 188 – Source enquête Dirigeants

70% des organismes de formation consultés déclarent envisager un recrutement à court terme. Cette part augmente avec la taille de l'organisme puisque 87% des organismes de formation de plus de 10 salariés contre 60% de ceux dont l'effectif n'excède pas 10 salariés.

Le souhait de recruter est également davantage exprimé par les organismes dont le financement est majoritairement public.

Ce sont avant tout des formateurs que les organismes de formation prévoient de recruter à l'avenir et notamment les organismes qui interviennent plutôt pour la commande publique.

Assez logiquement, les plus gros organismes indiquent leur souhait de recruter des profils fonctionnels et d'encadrement dans de plus fortes proportions.

Chapitre IV

Les caractéristiques de l'offre et de la demande d'emploi

Cadrage méthodologique

Sources exploitées et limites rencontrées dans leur traitement

Des nomenclatures et des méthodes de traitement qui renvoient à des périmètres disparates ou situés à une échelle d'observation trop large

Sur les données « brutes » relatives à l'offre et la demande d'emploi

Chaque organisme public en charge du recensement de l'offre et de la demande du marché de l'emploi - Pôle Emploi, Agence pour l'emploi des cadres (APEC) - dispose d'une nomenclature des emplois et de méthodes d'exploitation de leurs bases de données distinctes :

La source « Pôle Emploi » : Les données disponibles sont référencées sur la base du répertoire des métiers et des emplois. Le Pôle Emploi distingue dans le domaine de la formation cinq profils d'emploi⁴⁰ (formateur, conseiller en formation, consultant en formation, responsable pédagogique et concepteur-organisateur de formation). Mais la nomenclature correspondant à ces métiers recouvre des profils d'emploi qui peuvent relever à la fois du champ de la formation continue (secteur) et initiale. D'autre part, les demandes d'emploi, recensées selon cette même nomenclature, peuvent s'adresser à des structures qui n'appartiennent pas strictement au champ de la formation.

Pour ces différentes raisons, il n'est pas possible d'établir de rapprochement pertinent entre les offres et les demandes d'emploi et d'identifier ainsi des profils d'emploi déficitaires ou excédentaires.

La source « APEC » : Les données de l'APEC sont, de fait, restreintes aux profils d'emploi de statut cadre. Par ailleurs, la classification utilisée par l'APEC regroupe au sein d'une même catégorie – la « Fonction Formation continue » - l'ensemble des profils d'emploi répertoriés⁴¹ : responsable formation, responsable pédagogique, directeur d'établissement, animateur formation, consultant formateur. Enfin, le recensement des offres d'emploi effectué par l'APEC ne permet pas de distinguer les offres spécifiquement émises par des organismes de formation puisqu'il intègre également celles concernant « la fonction formation » au sein des entreprises.

Des pratiques de recrutement qui limitent l'observation des flux du marché de l'emploi

Les pratiques de recrutement déjà observées dans le secteur de la formation⁴² laissent supposer que les flux réels sur le marché de l'emploi ne peuvent apparaître formellement dans les données de l'ANPE ou de l'APEC que de façon restreinte. En effet, l'intégration de personnel qui est déjà intervenu dans l'organisme sous forme d'interventions ponctuelles ainsi que le recours au réseau relationnel ou aux candidatures spontanées représentent des modes de recrutement particulièrement développés, et ce quel que soit la taille de l'organisme. Donc une partie des flux de main d'œuvre échappent aux institutions chargées de recenser les offres et les demandes d'emploi.

⁴⁰ L'arborescence de ces 5 codes ROME recouvre 92 intitulés d'emploi pour la formation.

⁴¹ Les emplois répertoriés par l'APEC ne s'appuient pas sur la classification ROME malgré des intitulés similaires.

⁴² Résultats de l'enquête monographique et par questionnaire du Contrat d'Etude prospective 1998

Notre requête auprès de la Direction générale de Pôle Emploi

Afin de cerner plus précisément le champ qui nous concerne, nous avons sollicité le département « Etudes, Evaluation et Statistiques » de la Direction Générale de Pôle Emploi afin d'effectuer une extraction spécifique portant sur :

- Les offres d'emploi enregistrées depuis 3 ans⁴³, émises uniquement par les structures relevant de la « Formation continue pour adultes » (code NAF 85 59 A) selon :
 - o Le profil visé
 - o Le type et la durée du contrat proposé
 - o Le niveau de qualification exigé
 - o La localisation géographique
- Les demandes enregistrées depuis 3 ans⁴⁴ et le profil des demandeurs pour les emplois correspondant aux métiers de la formation de leur nomenclature (Code ROME) :
 - o Formateur
 - o Conseiller en formation
 - o Consultant en formation
 - o Responsable pédagogique
 - o Concepteur – organisateur en formation

Cette extraction présente deux limites :

- D'abord, elle concerne l'ensemble des organismes relevant du Code 85 59 A, ce qui signifie qu'elle inclut également les offres émises par l'ensemble des structures privées (y compris les « individuels ») et parapubliques.
- Ensuite, les données obtenues à ce jour ne portent seulement que sur l'année 2008⁴⁵. Elles ne permettent donc pas d'évaluer l'évolution de besoins en emploi.

Malgré ces limites, les résultats issus de cette requête ont toutefois l'intérêt de proposer une « photographie » indicative récente des besoins recensés et des caractéristiques de la demande d'emploi.

En synthèse

L'appréhension quantitative des besoins de recrutement et de l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi au sein du secteur et a fortiori de la branche est complexe :

- Les nomenclatures et les méthodes de traitement utilisées par les organismes collecteurs d'information (Pôle Emploi, APEC) renvoient à des périmètres distincts, difficiles à rapprocher ou à mettre en perspective avec le champ des organismes de la branche.
- Les pratiques de recrutement qui prévalent dans le secteur limitent fortement la traçabilité des besoins et des demandes d'emploi.

Pour ces raisons, seule une consultation directe des organismes de formation apparaît suffisamment pertinente pour obtenir une connaissance plus précise des besoins de recrutement au sein de la branche.

⁴³ A la suite d'un changement de leur système d'information, le Pôle Emploi ne peut fournir ces données enregistrées antérieurement.

⁴⁴ Idem.

⁴⁵ Les données portant sur les années antérieures pourront cependant être fournis par le Pôle Emploi ultérieurement

Cette partie présente les éléments issus de l'exploitation des données obtenues dans le cadre de notre requête auprès de la direction générale du Pôle Emploi. Ces résultats sont présentés à titre indicatif, compte tenu des limites méthodologiques liées à l'exploitation des données recueillies (cf. le cadrage méthodologique).

A. Les caractéristiques de l'offre d'emploi

Les profils d'emploi recherchés par les organismes de formation

En 2008, 41 163 offres d'emplois émanant des entreprises de « Formation continue pour adultes » ont été enregistrées par Pôle Emploi.

Afin de disposer d'une vision synthétique du recensement des offres, nous avons tenté de caractériser les offres d'emploi recensées en tenant compte des intitulés d'emplois⁴⁶. Nous aboutissons à la typologie suivante :

- Les offres concernant des profils « cœur de métier » de la formation, couverts par la nomenclature de Pôle Emploi : formateur, consultant en formation, conseiller en formation, responsable pédagogique, concepteur organisateur de formation
- Les offres concernant des « profils spécialisés » sur un domaine de compétence spécifique (commerce, langues, BTP) renvoyant aux domaines de formation proposés par les organismes.⁴⁷
- Les offres concernant des profils que nous avons désignés comme « mixtes » dans la mesure où ils peuvent recouvrir :
 - o soit des profils requis pour les fonctions supports des organismes de formation (secrétaires, assistantes, informaticien, profils commercial/marketing...)
 - o soit des profils spécialisés requis pour l'animation de formations portant sur leur champ de spécialisation (informatique, bureautique/secrétariat...)

⁴⁶ Ces intitulés sont référencés sur la base de la nomenclature du Pôle Emploi.

⁴⁷ En effet, en effectuant un rapprochement des intitulés d'emploi avec le recensement des prestations de formation les plus sollicitées au sein de la branche (Bilan social de la branche) nous pouvons faire l'hypothèse que ces offres renvoient aux besoins de recrutement des organismes de formation relatifs aux domaines de formation qu'ils proposent.

**Tableau 1 Répartition détaillée des offres d'emploi des entreprises relevant du code NAF
« Formation continue pour adultes »**

Sur la base de cette typologie indicative, les offres se répartissent de la manière suivante :

Cœur de métier		10868
	Formateur	10118
	Conseiller en formation	323
	Consultant en formation	209
	Responsable pédagogique	180
	Concepteur-organisateur pédagogique	38
Profils spécialisés		20989
8	Commerce, vente (commerciaux, vendeurs)	4796
4	Enseignement, formation (enseignant)	3782
3	Transport, manutention, magasinage (transporteur, magasinier)	2523
	BTP (conducteur de travaux, ouvrier BTP)	2471
	Hôtellerie-restauration/fabrication alimentation	2313
1	Sécurité des biens et des personnes (agent de sécurité)	1713
	Agriculture (agriculteur, viticulteur)	1434
2	Dvpt de capacité d'orientation, d'insertion (conseiller d'orientation)	1162
7	Santé (infirmier, orthophoniste)	544
5	Formations générales	214
10	Langue (traducteur)	37
Profils mixtes (profils support/spécialisé)		9306
	Fonction support administratif (comptable, agent d'accueil)	3413
9	Secrétariat, bureautique	2645
6	Informatique	1957
8	Commerce, marketing	1291

Source : Source Pôle Emploi⁴⁸

Champ : entreprises relevant du code NAF 8559 A

Commentaire : les chiffres en bleu indiquent la position des domaines de spécialité dans le palmarès des formations les plus sollicitées au sein de la Branche

Cette répartition fait apparaître que :

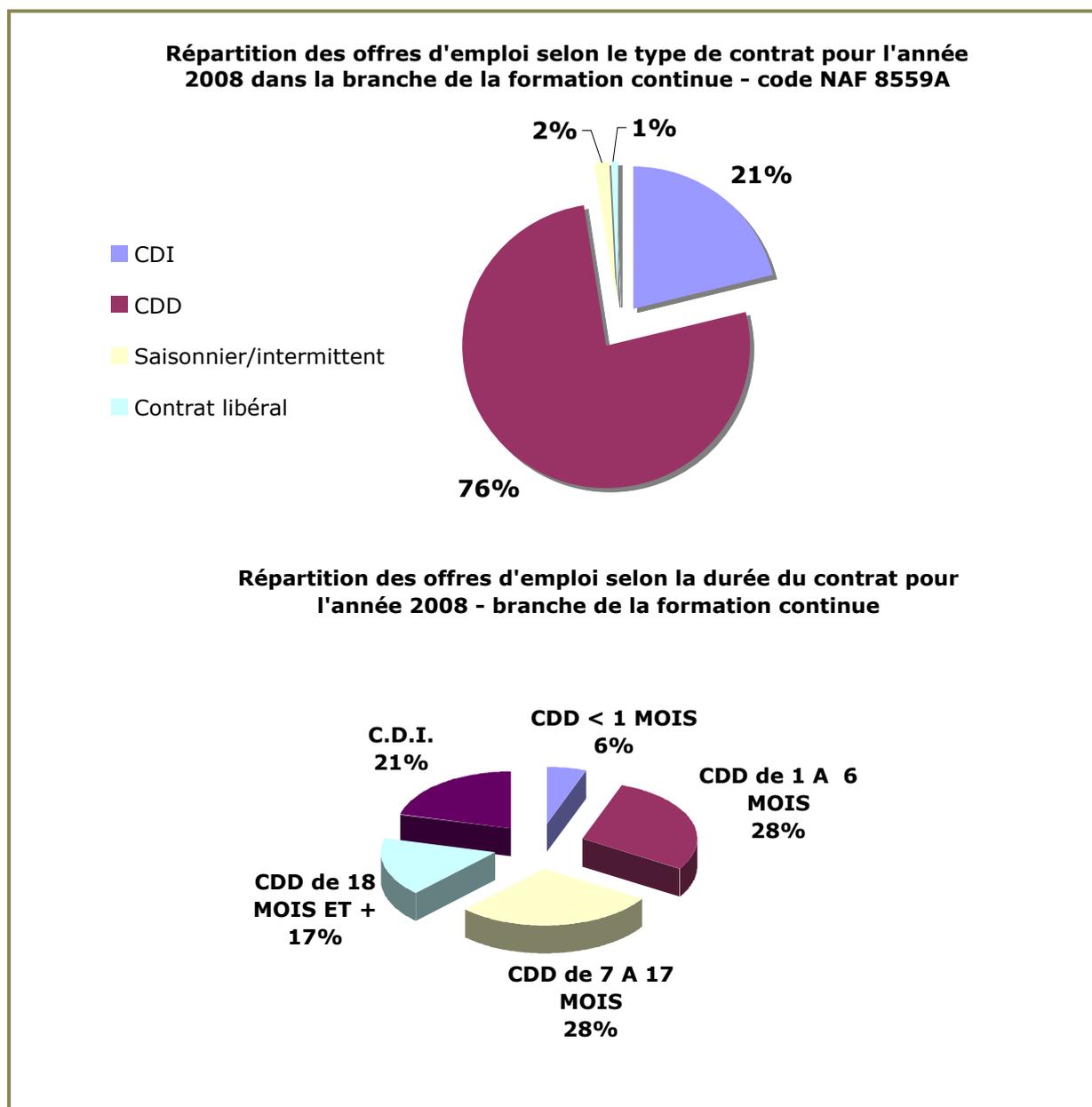
- Les offres d'emploi relevant de la catégorie « cœur de métier » représentent environ 25% de l'ensemble des offres recensées. Dans la très grande majorité des cas, elles concernent l'emploi de formateur¹. Cette proportion particulièrement élevée pourrait s'expliquer en partie par une plus forte propension des structures à signaler formellement leurs besoins de main d'œuvre auprès de Pôle Emploi pour le profil de formateur. Par ailleurs, le plus faible nombre d'offres visant les profils « consultant en formation », « responsable pédagogique » et « concepteur-organisateur en formation » peut être nuancé au regard des chiffres avancés par l'APEC concernant ces mêmes profils ¹. En effet, en 2007, l'APEC a recensé, en 2007, 1990 offres d'emploi concernant les cadres de la fonction continue qui incluent les ingénieurs de formation, les consultants formateurs et les responsables pédagogiques.⁴⁹
- Le nombre d'offres d'emploi concernant les profils spécialisés s'élève à 20 989 ; la recherche de profils spécialisés par les entreprises concerne notamment les domaines « Commerce vente » (8^{ème} domaine de formation parmi les 10 premières spécialités demandées), « Formation », « Transport », « BTP » et « Hôtellerie-restauration ».

⁴⁸ Requête du département Etudes, Evaluation et Statistiques de la Direction générale de l'ANPE

⁴⁹ Rappelons toutefois les limites de cette mise en perspective compte tenu les périmètres d'étude distincts entre ces deux organismes.

Les offres d'emplois selon le type de contrats proposés en 2008 : une majorité de contrats à durée déterminée

Figure 1 Répartition des offres d'emploi selon le type et la durée du contrat pour l'année 2008 dans la branche de la formation continue



Source : Pôle Emploi, 2008

Tous profils d'emplois confondus, la grande majorité - 79% - des offres d'emploi recensées concernent des contrats à durée déterminée inférieure à 18 mois, et plus d'un tiers (34%) des contrats à durée déterminée de moins de 6 mois.

Ces résultats confortent les pratiques déjà observées dans le secteur témoignant d'un recours fréquent à ce type de contrats par les entreprises du secteur de la formation.

Une concentration géographique des offres calquée sur celle des effectifs

**Tableau 2 Répartition des offres d'emploi des entreprises relevant du code NAF 8559A
selon la zone géographique (en %)**

Région concernée	Répartition en % sur l'offre d'emploi total
ILE FRANCE	33,0%
RHONE-ALPES	8,2%
PACA	8,2%
NORD	5,5%
AQUITAINE	5,0%
BRETAGNE	4,9%
PAYS LOIRE	4,9%
LANGUEDOC ROUSSILLON	4,5%
MIDI-PYRENEES	2,9%
CENTRE	2,6%
DOM-TOM	2,6%
LORRAINE	2,4%
PICARDIE	2,2%
CHAMP-ARDENNES	1,9%
HAUTE-NORMANDIE	1,9%
BASSE-NORMANDIE	1,7%
AUVERGNE	1,7%
ALSACE	1,5%
POITOU	1,5%
BOURGOGNE	1,3%
FRANCHE-COMTE	0,9%
LIMOUSIN	0,6%
CORSE	0,1%

Source : Pôle Emploi, 2008

La répartition des offres d'emploi est similaire à la répartition des effectifs en place puisque plus d'un tiers des offres d'emploi se concentre dans la région d'Ile de France.

Selon l'APEC, cette proportion est sensiblement plus élevée pour les offres concernant les profils « cadre » (38%).

B. Les caractéristiques de la demande d'emploi

En 2008, 28 805 demandes d'emploi ont été recensées pour les métiers de la formation par Pôle Emploi. La majorité d'entre elles - 85%- concerne le métier de formateur.

Il convient de rappeler que les demandes recensées portent sur le profil et non sur le champ d'activité, ce qui ne permet pas d'établir une comparaison pertinente avec les offres d'emploi concernant ce profil, émises par les structures relevant du champ de la formation continue pour adultes.

Tableau 3 Répartition des demandes d'emploi pour les profils « cœur de métier » (en %)

Intitulé d'emploi	Nombre de demandes enregistrées	Part en % de la demande totale dans le secteur de la formation
Formateur	24 369	85%
Conseiller en formation	1 303	5%
Responsable pédagogique	1 468	5%
Consultant en formation	1 375	5%
Concepteur-organisateur en formation	290	1%
<i>Total des demandes</i>	28 805	100%

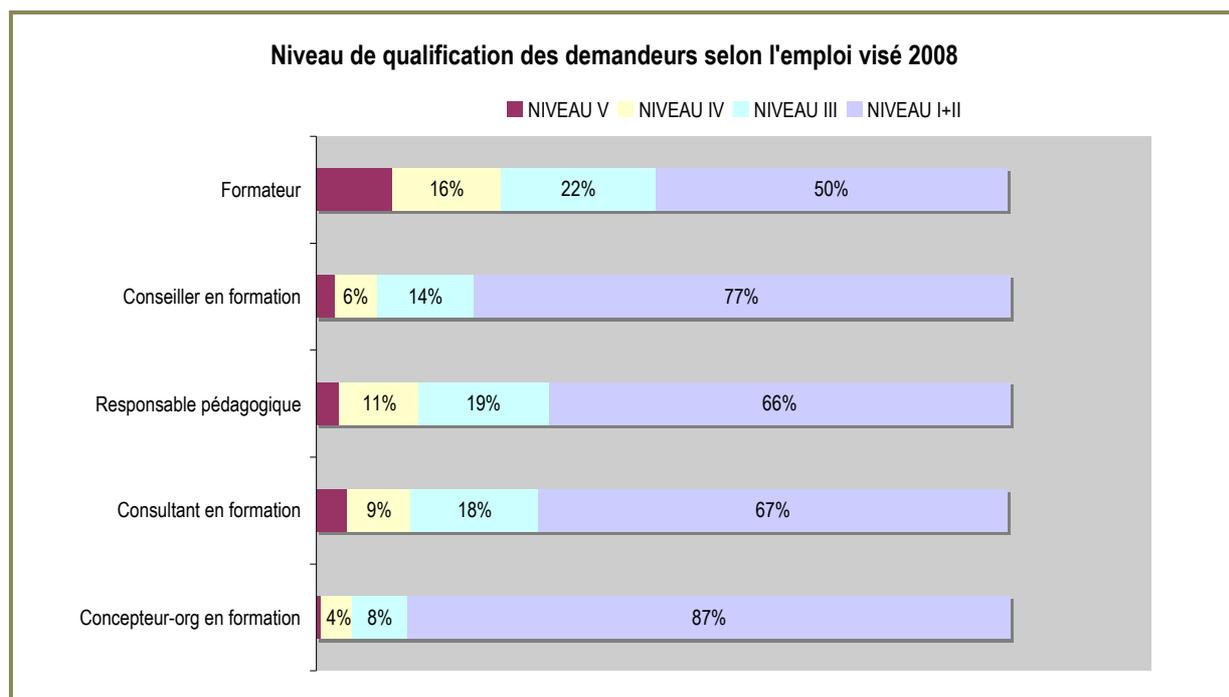
Source : Pôle Emploi - 2008

Profil des demandeurs d'emploi : des caractéristiques analogues à celles des effectifs du secteur

Un niveau de qualification relativement élevé (en %)

Les demandeurs d'emploi « cœur de métier » sont très majoritairement des demandeurs qualifiés : 75% d'entre eux détiennent au minimum une qualification de niveau III et 54% de niveau II. Assez logiquement, le niveau de qualification s'élève avec le type d'emploi visé.

Figure 2 le niveau de qualification des demandeurs selon l'emploi visé en 2008 (en %)



Source : Pole Emploi, 2008

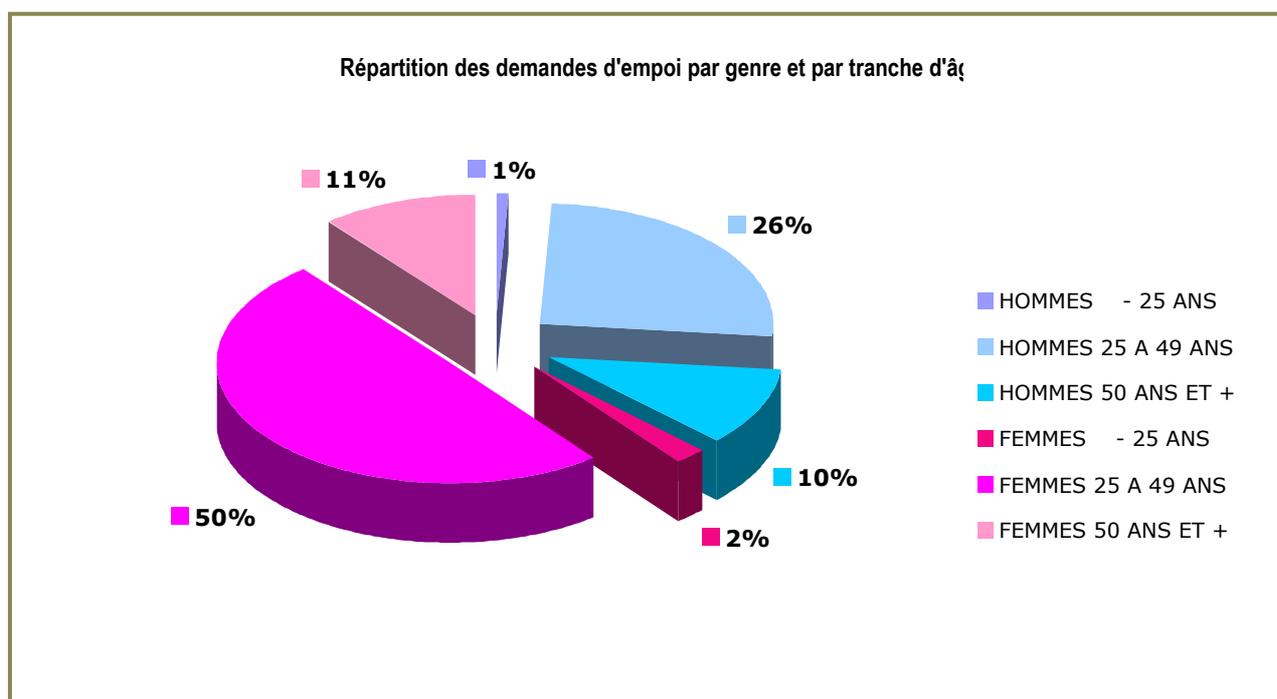
Des résultats qui reflètent la féminisation du secteur

Dans l'ensemble, les femmes représentent 63% des demandeurs d'emploi dans le secteur de la formation. Cette part est comparable à celle observée pour les effectifs de la branche (64%).

Précisons que ce sont les femmes âgées de 25 à 49 ans qui représentent la moitié des demandeurs d'emploi pour les métiers de la formation.

Au total, plus des trois quarts des personnes à la recherche d'un emploi dans le secteur de la formation ont entre 25 et 49 ans.

Figure 3 Répartition des demandes d'emploi par genre et par tranche d'âge



Source Pôle Emploi - 2008

Deuxième partie : Les familles professionnelles et leurs évolutions

Chapitre I : Les familles professionnelles, entre stabilité et renouvellement

Cadrage Méthodologique

La structuration des familles professionnelles de la branche et des activités qui les composent est le résultat d'une analyse documentaire et des travaux de groupe de « métiers » qui ont donné la parole aux professionnels de la branche.

Le premier chapitre de cette deuxième partie du rapport centrée sur les « métiers » et leurs évolutions propose un référentiel d'activités de la formation regroupées autour de 6 familles professionnelles :

- Animation de dispositifs de formation
- Conseil et accompagnement individuel
- Ingénierie de formation – ingénierie pédagogique
- Management-Gestion d'un organisme
- Promotion, marketing et commercial
- Gestion administrative, logistique, financière et réglementaire de l'organisme

Présentation générale des sources

- L'ensemble des fiches emplois/métiers produites et diffusées par :
 - o Les structures nationales en charge de l'information sur les métiers et le marché de l'emploi (Pole Emploi, APEC, ONISEP, CIDJ, Infométiers)
 - o Des organismes de formation du secteur (GRETA et AFPA notamment)
 - o La Branche des organismes de formation
- Deux études et un ouvrage consacrés à l'étude des métiers du secteur de la formation :
 - o Le Contrat d'étude prospective des Organismes de formation – enjeux et perspectives des emplois et des compétences⁵⁰
 - o L'enquête statistique Adequaskill ⁵¹ portant sur 31 métiers de la formation
 - o Le guide des métiers de la formation réalisé par le Centre INFFO
- Les comptes rendus d'échanges professionnels sur les métiers et leur évolution issus :
 - o De rencontres professionnelles : « Formation entre péril et renouveau : quelle évolution pour les métiers de la formation ? », Jeudi de l'AFREF et du FFFOD, 11 décembre 2008
 - o Des entretiens exploratoires conduits dans le cadre de cette démarche avec des représentants des salariés et des employeurs des organismes de la branche.

⁵⁰ Les organismes privés de formation, enjeux et perspectives des emplois et des compétences, La documentation française, Février 1998

⁵¹ PREMIERS RESULTATS D'UNE ETUDE SUR LES METIERS DE LA FORMATION Bernard Blandin, CESI SAS, juin 2006 et Etude au long cours sur les métiers de la formation, B. Blandin, séance FFFOD / AFREF, 11 décembre 2008

Les fiches emplois/métiers recensées

Source	Les profils métiers couverts
Pole EMPLOI (ANPE)	<p><i>Le répertoire opérationnel des métiers et de l'emploi (ROME) établit cinq référentiels différents renvoyant aux activités « cœur de métier » de la formation⁵² :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 22211 Formateur / Formatrice - 22212 Conseiller / Conseillère en formation - 22213 Responsable pédagogique - 22214 Consultant / Consultante en formation - 22215 Concepteur-organisateur / Conceptrice-organisatrice en formation
APEC	<p><i>L'APEC propose cinq profils dont trois concernant le formateur selon le secteur d'activité (environnement, sanitaire et social et médico-social) et le niveau d'expérience (junior) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formateur, responsable pédagogique dans le secteur sanitaire et social - Formateur junior - animateur formateur environnement - Consultant formateur - Directeur d'établissement de formation sanitaire, social ou médico-social
ONISEP	<p><i>L'ONISEP établit deux référentiels, ne faisant état que de la fonction de formateur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formateur d'adulte (ou animateur de formation) - Formateur informatique
CIDJ	<p><i>Le CIDJ propose les deux référentiels suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'animateur de formation (aussi appelé formateur, moniteur ou instructeur) - Le coach
Infométiers	<p><i>Infométiers insistent sur les deux activités « cœur de métier »s de la formation, à travers les fiches de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingénieur de formation - Formateur Consultant
Ministère de l'Education Nationale (GRETA) Ministère du travail (AFPA) Ministère Agriculture	<p><i>Les fiches adossées aux Ministères (Education Nationale, Travail et Emploi et Agriculture) recensent 9 fiches représentant une certaine variété des fonctions au sein des Organismes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Animateur de Centre de ressources de la formation et de professeur chargé d'ingénierie de formation professionnelle (centres EPLEFPA, CFA et CFPPA) - Ingénieur de formation(1998)⁵³, Ingénieur conseil (1998)⁵⁴ formateur professionnel d'adultes⁵⁵ - Le conseiller en Formation continue (2005)⁵⁶ - La fonction de Correspondant Formation / Le coordonnateur /L'acteur Formateur - Le responsable de l'orientation et de l'insertion professionnelle - Le chargé d'animation et d'ingénierie de formation continue - Le chargé d'orientation et de l'Insertion professionnelle - L'assistant en ingénierie de formation continue - Le responsable de la formation continue
CPNEF de la branche	<p><i>La CPNEF de la branche propose un référentiel très détaillé du formateur consultant⁵⁷</i></p>

⁵² Chaque code ROME renvoie à d'autres appellations d'emplois associés au même référentiel sans distinction de contexte d'exercice (par exemple le code ROME « Formateur » couvre à la fois les appellations de « Formateur », d' « Animateur de formateurs », de « Médiateur pédagogique », ou de « Coordinateur pédagogique ».)

⁵³ AFPA, Fiche 61, ingénieur de formation CF51, janvier 1998

⁵⁴ AFPA, Fiche 76, Ingénieur-conseil, CF08, janvier 1998

⁵⁵ AFPA, Référentiel Emploi, Activités et Compétences de Formateur Professionnel d'Adulte, document REAC, juin-octobre 2003

⁵⁶ Référentiel d'activités et de compétences du Conseiller en Formation continue incluant les exigences auxquelles doivent satisfaire les CFC en fin d'année probatoire, Ministère de l'Education Nationale et Enseignement supérieur Agricole – Réseau des GRETA, 19 janvier 2005.

⁵⁷ Référentiel lié au Certificat de Qualification Professionnel de « Formateur Consultant » de la branche enregistré au RNCP

Limites et apports des référentiels emplois/métiers recensés

Une représentation générique centrée sur les cœurs de métiers

L'analyse des référentiels ainsi que les résultats issus de l'enquête ADEQUASKILL⁵⁸ mettent en évidence trois limites importantes :

- En premier lieu, ils décrivent très souvent les activités génériques des métiers et ne permettent pas de dégager les activités plus spécifiques liées aux caractéristiques des organismes, à l'exception naturellement de ceux produits par les organismes de formation eux-mêmes.
- En second lieu, ils ne permettent pas de saisir la réalité des métiers ou emplois existants de manière suffisamment exhaustive ou actualisée, certaines activités émergentes au cœur de certaines fonctions n'étant pas encore recensées.⁵⁹
- En troisième lieu, ils ne proposent que très rarement une cartographie exhaustive des métiers rencontrés au sein des organismes de formation, ignorant souvent certaines fonctions comme celles de Directeur d'établissement, de chargé de marketing ou d'Assistant de formation.

Des référentiels encore souvent centrés sur le profil « formateur » et faiblement actualisés

Par ailleurs, les référentiels emplois ou métiers génériques décrivent le métier de formateur en se centrant encore très souvent sur le cœur d'activité « traditionnel » lié à l'animation de dispositifs de formation, en spécifiant, tout au plus, les différentes modalités d'animation.

Or, les résultats de l'enquête Adequaskill permettent de relativiser fortement la part d'activité liée à l'animation de dispositifs de formation chez le profil « formateur » en soulignant la part croissante des activités situées en amont de l'animation (conception de la formation, préparation de l'action, accueil ou positionnement des apprenants par exemple, actualisation de l'offre pédagogique).

Des référentiels qui ne prennent pas en compte la diversité des réalités professionnelles, à l'exception de ceux produits par les organismes de formation

Seules les données produites par des organismes de formation mettent l'accent sur l'impact du contexte d'exercice et des caractéristiques de l'organisme (type de marché investi, champs disciplinaires, implantation géographique, taille de l'établissement,...) sur les activités réellement mises en œuvre.

Pour l'heure, ce sont les référentiels produits par l'AFPA et la branche qui évoquent de la manière la plus explicite les variations possibles des périmètres d'activité des profils dans les domaines de la conception et l'animation de dispositifs, du développement commercial, de la gestion matérielle et budgétaire de l'activité de formation ou encore de l'encadrement de formateurs.

⁵⁸ Enquête en ligne sur les métiers de la formation, conduite de manière continue auprès des professionnels de la formation depuis 2006, B. Blandin CESI ; Elle vise à décrire les contenus des métiers de la formation à partir de 6 « processus » (Vendre, Analyser, Construire, Instrumenter, Conduire et Evaluer).

⁵⁹ A titre d'exemple, les contenus des référentiels ROME ne mentionnent pas les activités qui ont pu se développer ces dernières années dans les organismes ou les réseaux dans le champ de la formation ouverte ou à distance (conception de ressources pédagogiques) ou encore l'accompagnement pendant la formation (accompagnateur VAE, accompagnateur Bilan de compétence, e-Tuteur).

Le choix de situer l'analyse des métiers au niveau des activités qu'ils recouvrent, dans le prolongement de la démarche adoptée lors du CEP

Le Contrat d'étude prospective de 1998 avait déjà mis en évidence le fait que l'analyse qualitative des métiers de la formation - et de leurs évolutions - ne pouvait s'affranchir d'une prise en compte des caractéristiques de l'organisation et de l'activité de l'organisme au sein duquel ils se situent (taille, polyvalence versus spécialisation, secteur d'activité, marché public versus marché privé, type de publics visés...).

En effet, les modalités d'organisation du travail pouvant être multiples et très différentes, les organismes créent des emplois qui leur sont spécifiques en dépit de dénominations souvent similaires. Ainsi, pour le formateur, l'animation de dispositifs de formation constituera un emploi à part entière dans certains organismes, tandis que dans d'autres, les emplois de formateurs, outre les activités d'animation, intégreront aussi des activités commerciales, des activités d'ingénierie pédagogique, etc.

Face au constat d'hétérogénéité des contenus des emplois et des situations de travail observables selon les organismes, le Contrat d'étude prospective de 1998 avait mis en évidence la pertinence de privilégier une analyse à un niveau de maille plus fin que celui des emplois ou des métiers en s'attachant à identifier l'ensemble des familles activités couvertes par les organismes de formation.

Pour mémoire, le CEP proposait ainsi un référentiel d'activités de la formation, décliné en 14 domaines d'activité regroupés a posteriori autour de quatre grandes familles professionnelles⁶⁰ :

- Famille 1 : Animation de dispositifs de formation et prestations d'orientation
- Famille 2 : Ingénierie de formation – ingénierie pédagogique
- Famille 3 : Marketing Commercial
- Famille 4 : Management – Gestion d'un organisme

La démarche adoptée par l'enquête statistique en ligne Adequaskill 61 conforte la nécessité d'appréhender les métiers de la formation selon une approche plus dynamique adossée à des familles d'activités ou à des processus classiques repérés dans les organismes. Elle vise ainsi à décrire les contenus de 31 métiers de la formation à partir de 6 « processus » clés suivants : Vendre, Analyser, Construire, Instrumenter, Conduire et Evaluer⁶² puis propose une répartition des métiers, a posteriori, autour de 4 grandes catégories⁶³ :

- les métiers décisionnels (activité centrée sur l'analyse stratégique et à la construction du dispositif)
- les métiers de la conception (activité centrée sur la conception des dispositifs et des ressources)
- les métiers d'animation (activité centrée sur l'action de formation et la conception de ressources),
- les métiers d'accompagnement (activité centrée sur l'analyse stratégique, la conduite de l'action de formation et l'évaluation du dispositif)

⁶⁰ Le référentiel d'activité a été établi selon une logique ascendante, partant d'une description détaillée des activités conduites sur le terrain puis d'une agrégation autour de domaines d'activités.

⁶¹ Enquête en ligne sur les métiers de la formation, conduite de manière continue auprès des professionnels de la formation depuis 2006, B. Blandin CESI

⁶² Le référentiel d'activité utilisé dans cette enquête est adossé aux différents processus mis en évidence dans le référentiel des bonnes pratiques en FOAD (AFNOR, 2004).

⁶³ Cette enquête ne distingue pas de catégorie spécifique aux métiers de la « Vente », les activités liées à ce processus ne situant au cœur d'aucun des métiers consultés dans le cadre de cette enquête.

La clé d'entrée retenue dans le cadre de présente étude est donc celle de la déclinaison des activités des organismes au sein de plusieurs grandes familles d'activités, pour ensuite bâtir une correspondance avec les exigences des métiers identifiés, sans circonscrire d'emblée, ou de façon consécutive chacun des métiers dans une seule et même famille.

Les groupes métiers

Il s'agissait pour les professionnels invités à deux groupes de travail d'apporter leur éclairage et expérience professionnelle en vue de stabiliser et enrichir les référentiels des familles professionnelles établis à partir de l'analyse documentaire.

La composition des groupes s'est établie sur la base de plusieurs critères visant à garantir une représentativité des organismes de la branche, dont la taille de l'organisme, la catégorie de publics formés (salariés, demandeurs d'emplois), les domaines d'intervention (distinction entre les organismes de formation intervenant sur des spécialités techniques ou sur des domaines transverses ou fonctionnels), le secteur d'intervention (spécialisation ou non sur un secteur professionnel).

Deux groupes se sont réunis, composés (cf. la liste des participants en page 180) :

- pour l'un de dirigeants et DRH/RF d'organismes de formation de la branche
- pour l'autre de salariés relevant des fonctions « cœur de métier » : Ingénierie formation, pédagogique et animation de dispositifs de formation et des fonctions transverses ou « support » : Marketing, Commercial, Gestion

Présentation détaillée des familles professionnelles

Les évolutions qui traversent le paysage de la formation depuis dix ans ont remodelé, sans la transformer radicalement, la cartographie des familles professionnelles telle qu'elle avait été proposée dans le CEP des organismes de formation en 1998.

Pour autant, le contour des situations de travail varie toujours autant d'un organisme à l'autre en fonction de sa taille, de la nature de ses prestations, des publics visés ou encore du segment de marché sur lequel l'organisme se positionne (secteur privé ou fonction publique). Nous prenons donc le parti de conserver la représentation par famille professionnelle qui avait été arrêtée il y a dix ans.

Le référentiel élaboré en 1998 proposait quatorze domaines d'activités constituant des agrégats et regroupés de façon thématique (« assurer le suivi des stagiaires et les relations avec les tuteurs », « conduire des négociations commerciales »...). Ces domaines d'activités étaient organisés à travers quatre familles professionnelles en vue de produire une représentation cohérente du champ de la formation. : Les familles « animation de dispositifs de formation », « ingénierie de formation – ingénierie pédagogique », « Promotion, Marketing et commercial » et « Management ».

Nous sommes donc repartis de cette représentation pour actualiser le référentiel d'activités de la formation. Il en est résulté un référentiel enrichi de deux nouvelles familles : la famille « Conseil et accompagnement individuel » et la famille « Gestion administrative, logistique, financière et réglementaire de l'organisme ». Cela ne signifie pas pour autant que les domaines d'activités qui leur sont attachés soient nouveaux, ils existaient d'ailleurs déjà tous il y a dix ans. En revanche, ils se sont suffisamment affirmés et étoffés depuis pour leur accorder une place nouvelle.

FAMILLE « ANIMATION DE DISPOSITIFS DE FORMATION »

Domaine d'activité 1 : Animer des formations (en présence et/ou à distance)

MISSION 1 : Préparer le déroulement et l'animation des formations

- Examiner le cahier des charges de la formation à réaliser, des objectifs de formation et du programme pédagogique.
- Enrichir ses connaissances du contexte et des contenus de la formation en consultant différentes sources d'informations (ouvrages spécialisés, personnes directement compétentes sur le sujet, bibliographies...).
- S'approprier (voire élaborer) le contenu de la formation : objectifs pédagogiques, contenu, outils, supports.
- Adapter le contenu et la stratégie pédagogique en fonction de l'information recueillie sur les apprenants, leur milieu professionnel et leurs situations de travail.
- S'approprier le déroulement et le contenu de la formation en particulier, les concepts, définitions et autres éléments théoriques.
- Rechercher des exemples pour illustrer son intervention, à partir de son expérience professionnelle et/ou extra-professionnelle.
- Construire les supports pédagogiques et les cas pratiques (ou réunir ceux déjà existants) : articles, documents divers, ressources audio, audio-visuel, multimédia, diaporamas etc.
- Recueillir l'ensemble des informations logistiques nécessaires (adresse, horaires...) relatives au déroulement de la formation.

MISSION 2 : Réaliser l'animation

- Préparer l'espace de formation et le matériel pédagogique de façon à l'adapter aux caractéristiques du public et des objectifs de la formation
- Gérer l'ouverture de la formation avec la cellule administrative : présentation des consignes, des espaces de convivialité et des formulaires éventuels à remplir.
- Introduire son intervention :
 - Accueillir les participants.
 - Demander aux participants de se présenter (structure d'origine, fonctions, services...) et d'exposer leurs motivations vis-à-vis de la formation de façon à ajuster éventuellement la stratégie pédagogique en fonction de la situation réelle des participants.
 - Présenter le déroulement de la formation : objectif, contenu, déroulement, durée, lieu, cadre.
 - Présenter le cas échéant les autres intervenants (dans le cas d'une co-animation)
- Exposer les contenus de la formation.
- Animer les échanges dans le groupe.
- Animer les exercices d'application (simulations, des jeux de rôle, des jeux pédagogiques, études de cas...) : explication des consignes, suivi des travaux de sous groupes, organisation des restitutions et des moments de synthèse en plénière.
- Clôturer l'intervention par une synthèse générale des problématiques et des outils abordés.
- Assurer la clôture administrative avec la cellule administrative : feuilles de présence, temps de connexion, attestations de suivi pour chaque stagiaire.
- Assurer la liaison pédagogique avec les autres intervenants le cas échéant.

S'il s'agit d'une formation technique manuelle, outre les activités qui précèdent :

- Manipuler et mettre en œuvre les outils, matériels et équipements dans le cadre d'applications pédagogiques
- Accompagner les stagiaires dans les entraînements et les essais pratiques
- Sensibiliser les stagiaires à des comportements de sécurité et aux gestes professionnels
- Diffuser les informations auprès des publics sur les textes en vigueur dans les secteurs professionnels

Domaine d'activité 2 : Accompagner des parcours de formation individualisés (en présence et/ou à distance)

MISSION 1 : Préparer le déroulement et l'accompagnement pédagogique du parcours

- Analyser la demande du bénéficiaire : motivations, objectifs, attentes
- Procéder à une évaluation initiale pour identifier les compétences acquises et les compétences à acquérir
- Commenter les résultats avec le candidat pour définir l'architecture pédagogique du parcours et les modules à réaliser
- Etablir avec le bénéficiaire le déroulement de son parcours : étapes, durée, modalités de suivi et d'évaluation du parcours
- S'assurer de la mise à disposition des moyens nécessaires à l'acquisition des compétences visées (référents de l'apprentissage, documentations, ressources informatiques etc.)
- S'assurer que le bénéficiaire maîtrise l'utilisation des outils d'apprentissage proposés et le cas échéant qu'il dispose d'un environnement d'apprentissage adéquat.

Mission 2 : Assurer l'accompagnement pédagogique et le suivi du stagiaire

- Accompagner l'apprenant :
 - dans l'organisation de son parcours de formation en l'aidant à identifier les ressources pédagogiques (supports d'apprentissage et référents de l'apprentissage), dont il dispose et à gérer son temps de travail personnel
 - dans la progression de ses apprentissages en l'aidant à identifier ses préférences d'apprentissage et en lui proposant des moments d'évaluation intermédiaire
 - dans l'utilisation de l'environnement technique d'apprentissage
 - dans l'appropriation des contenus liés aux compétences et/ou savoirs à acquérir
- Mener, le cas échéant, des entretiens de suivi avec l'apprenant sur les apprentissages acquis en s'appuyant sur les outils prévus (livret d'apprentissage, livret d'alternance, dossier de suivi...)
- S'assurer de la réalisation effective des modules de formation (attestation de présence, remise de productions et temps de connexion pour les modules en ligne)

Domaine d'activité 3 : Piloter l'évaluation de la formation et contribuer à l'ajustement de l'offre pédagogique

MISSION 1 : Organiser l'évaluation « à chaud » des actions de formation

- Élaborer ou participer à l'élaboration du dispositif d'évaluation : Q.C.M., situations-épreuves, évaluation « à chaud », évaluation « à froid », entretiens d'approfondissement, questionnaire informel...
- Mettre en œuvre le dispositif d'évaluation de la formation (évaluation des acquis, évaluation de l'image et de la satisfaction, bilan pédagogique formateur, éventuellement évaluation différée)
- Réaliser une synthèse des résultats de l'évaluation
- Le cas échéant, organiser une évaluation « à froid » (collecte auprès de chaque participant et de chaque responsable hiérarchique oralement ou par écrit sur l'efficacité de la formation reçue, le degré de mise en œuvre des acquis, les effets prévus et non prévus au niveau individuel et collectif)
- Réaliser une synthèse des résultats de l'évaluation différée des formations

MISSION 2 : Contribuer à compléter ou rénover l'offre pédagogique suite à l'animation

- Répercuter sur les actions de formation futures les données recueillies au cours de l'évaluation « à chaud » des participants, les données du bilan pédagogique du formateur et les données - le cas échéant - issues de l'évaluation « à froid » des participants et des responsables hiérarchiques
- Proposer des évolutions sur les contenus de la formation, sur les modalités pédagogiques ou sur les ressources et les supports pédagogiques
- Le cas échéant, proposer une phase « test » de mise en œuvre des ajustements sur un groupe pilote de stagiaires

MISSION 3 : Adapter les contenus des formations aux évolutions des métiers et des publics

- Se tenir informé auprès des acteurs institutionnels (Régions, POLE EMPLOI, CEREQ, INSEE, CARIF-OREF, CENTRE INFO...), des fédérations de syndicats et des branches des tendances de l'emploi au niveau macro-économique et local
- Entretenir des contacts réguliers avec les entreprises ou organismes dont les activités (secteur d'activité, emplacement géographique, domaines de compétences dominants) sont liées aux contenus de la formation délivrée
- Se tenir au courant des évolutions de positionnement et d'offre des organismes de formation dont les domaines d'intervention sont liés aux caractéristiques socioprofessionnelles du public
- Assurer une veille sur les outils pédagogiques, les ressources pédagogiques, les tests et autodiagnostic utilisables en formation
- Maintenir et actualiser ses compétences en participant à des actions de formation

Domaine d'activité 4 : Animer un centre de ressources

MISSION 1 : Coordonner le centre de ressources

- Assurer l'articulation du centre de ressources avec les autres éléments du dispositif de formation (séminaires, tutorats, regroupement...)
- Faire le relais entre les tuteurs, les formateurs, les prestataires et les responsables de formation par des contacts informels, des réunions et des notes internes

MISSION 2 : Animer et faire évoluer le centre de ressources

- Assurer la convivialité du lieu (espace d'accueil, lieu d'échanges, calme,...)
- Mettre en œuvre la politique de promotion du centre de ressources
- Mettre en valeur les ressources existantes et les nouveautés
- Expliquer l'utilisation des différents outils pédagogiques (outil informatique, support papier, logiciel, support multimédia)
- Informer les visiteurs et les nouveaux arrivants sur les modalités de fonctionnement et les possibilités qu'offre le centre (contenu et organisation)
- Animer des séances de groupe sur le thème « Comment apprendre dans un centre de ressources »
- Tenir à jour les tableaux de bord de suivi des entrées-sorties du centre.
- Identifier, traiter et/ou faire remonter les dysfonctionnements pédagogiques et techniques.
- Procéder aux réajustements de l'offre proposée par le centre de ressources (achats d'ouvrages, de logiciels...)

MISSION 3 : Coordonner l'équipe de formateurs du centre de ressources

- Distribuer et coordonner l'activité au sein de son centre en fonction des besoins, des contraintes ainsi que des compétences et motivations de chacun
- Accueillir et assurer l'intégration des nouveaux formateurs du centre
- Planifier des moments de cadrage en amont et de débriefing en aval de chacune des formations (entretiens ou réunions) avec chacun des formateurs
- Planifier et animer des réunions de coordination d'équipe pour faire le point sur les thématiques clés et des échanges de pratiques en termes de contenu et de modalités pédagogiques
- Définir et mettre en œuvre des axes de travaux collectifs : ajustement de l'offre pédagogique, base de données des outils, sessions de réflexion sur de nouveaux champs...
- Manager les compétences de ses collaborateurs : définition des besoins en formation, recrutement, accompagnement aux évolutions de carrière

FAMILLE CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Domaine d'activité 1 : Conseiller, évaluer, pré-positionner et orienter le candidat

MISSION 1 : Informer le candidat

- Recueillir les besoins et les projets exprimés par le candidat
- Repérer les logiques de son parcours antérieur et affiner ses souhaits futurs
- Présenter rapidement les différentes prestations possibles proposées par l'organisme de formation

MISSION 2 : Evaluer le candidat

- Présenter les différentes méthodes d'évaluation : tests, entretien d'explicitation approfondi,...
- Procéder à la passation de tests d'aptitudes et de motivation
- Exploiter les résultats des tests et des entretiens d'explicitation
- Organiser les feedbacks des résultats de l'évaluation dans le cadre d'un entretien avec le candidat et repérer sa posture d'apprentissage
- Identifier en conséquence les modalités d'accompagnement individuel souhaitables : bilan de compétences, VAE, insertion professionnelle...
- Présenter brièvement les modalités d'organisation de chacun des dispositifs, leur parti pris méthodologique ainsi que les règles éthiques des prestations proposées

MISSION 3 : Orienter le candidat

- Valider et/ou ajuster le projet professionnel du candidat
- Evaluer le choix du candidat en veillant à apporter un complément d'information sur chacun des dispositifs retenus
- Initialiser et communiquer au candidat le dispositif retenu : planning, étapes, acteurs, documentation administrative

Domaine d'activité 2 : Réaliser une prestation individuelle de valorisation des compétences

MISSION 1 : Préparer et finaliser une prestation de bilan

- Analyser la demande du candidat : motivations, objectifs et attentes
- Organiser la démarche de prestation de bilan en fonction de la nature de la demande du bénéficiaire et de ses caractéristiques socioprofessionnelles
- Contractualiser avec le futur bénéficiaire la démarche retenue : les étapes, les échéances et la nature des informations qui seront communiquées
- Organiser les entretiens individuels d'explicitation et/ou les travaux en groupe de réflexion
- Définir les actions que devra mener le bénéficiaire entre deux séances
- Conduire les entretiens de bilan
- Réaliser à l'issue de la démarche, un entretien final de synthèse et, si nécessaire, rédiger un rapport final

En fonction du type du bilan et de sa finalité (bilan de compétences, de carrières, d'out-placement etc.) :

- Faire passer à la personne des tests adaptés (tests psychotechniques, tests de motivation, tests de connaissance), ou l'orienter vers les organismes compétents. Rapprocher les résultats des tests avec l'analyse des compétences en vue de leur donner du sens
- Evaluer avec le bénéficiaire l'adéquation entre compétences détenues et compétences visées par son projet professionnel
- Identifier, avec le bénéficiaire, les moyens permettant de réduire l'écart entre ses ressources et son projet
- Fournir au bénéficiaire des informations sur le marché de l'emploi dans le domaine d'activité professionnelle visé
- Transmettre régulièrement au financeur du bilan les informations non-confidentielles prévues au contrat.
- Assurer un suivi ponctuel de la demande du bénéficiaire

MISSION 2 : Préparer et accompagner l'apprenant dans la reconnaissance et la validation de ses acquis

- Analyser la demande du candidat : motivations, objectifs, attentes
- Proposer une aide à l'identification du diplôme, titre ou certification professionnelle adéquat
- Organiser la démarche d'accompagnement en fonction du profil du candidat et de la certification visée : accompagnement individuel, ateliers collectifs, éventuels ateliers de re-médiation cognitive.
- Contractualiser avec la personne et le commanditaire de la démarche retenue : les étapes, les échéances et la nature des informations qui seront communiquées
- Organiser les entretiens individuels d'explicitation et/ou les travaux en groupe de réflexion
- Définir les actions que devra mener le bénéficiaire entre deux séances et les éventuels modules de formation complémentaires à suivre
- Réaliser des actions d'accompagnement à l'audition devant le jury
- Commenter les résultats du jury et traduire ses prescriptions en feuille de route

Dans le cadre de l'actuel dispositif de VAE ([Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002 n°2002-73](#)) :

- Proposer une assistance éventuelle (si comprise dans le contrat) à la documentation du livret I de recevabilité
- Conduire les entretiens d'explicitation nécessaires à la documentation du livret II
- Dans le cadre d'une VAE partielle, traduire les éventuelles prescriptions du jury en feuille de route de formations et/ou expériences à honorer dans le délai des cinq ans

Domaine d'activité 3 : Assurer le recrutement et l'accompagnement des apprenants dans le cadre de parcours en alternance/insertion

MISSION 1 : Assurer le recrutement des apprenants et construire leur parcours

- Recruter les apprenants et identifier des entreprises d'accueil :
 - Présélectionner les apprenants à partir de leur dossier et/ou de tests écrits et/ou d'entretiens de motivation
 - Accueillir les personnes et faire le lien entre la demande et les besoins à l'aide de techniques de valorisation des candidatures (CV, lettre de motivations, préparation des entretiens,...)
 - Participer à l'identification des entreprises d'accueil (démarchage, exploitation de données socioéconomiques territoriales, participation à des évènements dédiés aux entreprises etc.)
 - Identifier la nature des postes à pourvoir ainsi que le cadre juridique lié au type de contrat retenu et définir les critères de sélection avec les entreprises d'accueil
- Définir avec le candidat et son entreprise le parcours individualisé de formation (contenus de formation à acquérir, rythme de l'apprentissage, modalités pédagogiques, durée et dates de formation, interlocuteurs clés, modalités de suivi et d'évaluation, ...)
- Contractualiser par écrit ce plan individuel de formation avec l'ensemble des partenaires impliqués dans le parcours de formation

MISSION 2 : Assurer l'accompagnement, le suivi et l'évaluation des parcours

Dans le cas de parcours de professionnalisation :

- Maintenir un lien régulier entre le tuteur en entreprise, l'apprenant et le formateur par des rencontres programmées en s'appuyant sur les outils prévus (livret d'apprentissage, livret d'alternance, dossier de suivi...) et procéder à l'ajustement du parcours si nécessaire

Dans le cas de parcours d'insertion :

- Identifier les éventuels besoins d'accompagnement social du bénéficiaire
- Construire une relation de travail avec les partenaires de l'insertion qui assurent le traitement des questions sociales, les tenir informés du déroulement du contrat et traiter avec eux les éventuels problèmes.
- Procéder aux évaluations intermédiaires selon les modalités prédéfinies
- Exploiter les résultats de ces évaluations, en faire part à l'apprenant et mettre à jour son plan de formation en identifiant – au besoin - des moyens complémentaires d'acquisition
- Procéder à l'évaluation finale de l'apprenant en présence – ou non - des autres acteurs impliqués (représentant de l'entreprise, accompagnateur social etc.) selon les modalités prédéfinies, exploiter les résultats de cette évaluation et en faire part au bénéficiaire

MISSION 3 : Organiser la sortie du parcours

- Activer ou mettre en place le système de validation et de reconnaissance des acquis
- Préparer les apprenants à valoriser la qualification obtenue et à rechercher un emploi par l'élaboration d'un plan d'action et accompagner sa réalisation
- Prospecter les branches professionnelles et les entreprises du bassin d'emploi, identifier les besoins et les conditions d'embauche et faire connaître la nature des compétences disponibles
- Assurer le suivi des apprenants à l'issue du contrat ou organiser le relais avec les acteurs traditionnels de l'insertion au niveau local

Domaine d'activité 1 : Concevoir un dispositif de formation

MISSION 1 : Assurer une veille sur le marché de la formation

- Surveiller et analyser les évolutions économiques, technologiques et sociologiques des secteurs d'intervention de l'organisme
- Surveiller et analyser les évolutions de la formation professionnelle (évolutions pédagogiques, méthodologiques et technologiques...)

MISSION 2 : Analyser le besoin de formation

- Identifier les différents interlocuteurs, leur contexte, leur finalité et les déterminants⁶⁴ du dispositif à créer
- Identifier les attendus et les compétences à acquérir ou à développer par les apprenants au regard de leurs profils, de leurs expériences antérieures et de leur degré d'autonomie
- Evaluer si nécessaire avec le commanditaire les finalités et les moyens financiers en vue de parvenir à une adéquation des moyens disponibles et des objectifs à atteindre

MISSION 3 : Définir l'architecture et l'instrumentation du dispositif pédagogique

- Déterminer les objectifs pédagogiques au regard des résultats attendus, des profils des futurs stagiaires et des moyens financiers définis
- Déterminer les pré-requis indispensables pour les futurs participants
- Choisir les stratégies, les méthodes et supports pédagogiques pertinents, les intervenants et les ressources
- Évaluer leur faisabilité organisationnelle et financière (experts techniques, animateurs)
- Articuler les objectifs pédagogiques, méthodes, médias et séquences de formation en fonction des objectifs de formation
- Définir les modalités de suivi du dispositif de formation (parcours individualisés et/ou collectif de formation, ...)
- Définir le dispositif d'évaluation de la formation et des transferts de la formation en situation de travail, ...
- Dans le cas d'une formation à distance, définir les outils de diffusion de la formation et de communication avec le(s) formateur(s) et les autres stagiaires

⁶⁴ Ensemble des facteurs ou variables qui décrivent le système dans lequel le dispositif de formation doit s'inscrire (caractéristiques et contraintes des éléments du système et des relations entre les éléments).

MISSION 4 : Élaborer le processus du dispositif pédagogique

- Articuler les objectifs pédagogiques entre eux, sous forme de séquences ordonnées
- Rassembler les ressources, élaborer les séquences et les modalités de contrôle des acquis
- Prévoir la conception ou l'identification des supports matériels nécessaires
- Élaborer les séquences⁶⁵ introductives et conclusives
- Tester et ajuster le dispositif pédagogique
- Prévoir les modalités d'évaluation

Domaine d'activité 2 : Concevoir des ressources et des supports pédagogiques

MISSION 1 : Surveiller et intégrer les évolutions liées aux thèmes de formation

- Analyser les évolutions économiques, technologiques et sociologiques liées aux thèmes des formations
- Observer les pratiques privées et/ou professionnelles en relation avec les thèmes de formation
- Analyser les évolutions pédagogiques, technologiques et méthodologiques de la formation

MISSION 2 : Réunir et mettre à disposition les informations nécessaires à la conception des ressources et supports pédagogiques

- Négocier et analyser le cahier des charges en vue d'identifier les informations qui vont déterminer la ressource pédagogique ou le support pédagogique :
 - Contraintes techniques
 - Contraintes pédagogiques
 - Contraintes budgétaires
- Réunir les documents en lien avec la thématique traitée dans le cadre de la formation : documents professionnels, manuels d'utilisation, articles de presse,...

MISSION 3 : Définir les contenus de formation et choisir le support et le vecteur adéquat

- Sélectionner les informations pertinentes au regard de la nature et de l'objet du support pédagogique à concevoir
- Choisir le (ou les) support(s) et vecteur à concevoir. Pour les ressources technologiques éducatives, identifier les ressources appropriées (chat, forum, wiki, blogs, réseau social, active worlds, serious game, jeux vidéo) en lien avec le service concerné
- Choisir un scénario pédagogique, une « pré-maquette » du support et du protocole d'utilisation

⁶⁵ Terme générique qui évoque les séquences d'un regroupement pédagogique, comme les phases d'un didactiel etc....

MISSION 4 : Réaliser (ou faire réaliser) la ressource et/ou le support pédagogique définitif

- Réaliser un prototype
- Tester le prototype auprès d'utilisateurs potentiels
- Réaliser ou piloter les phases de réalisation jusqu'au « Bon à tirer »
- Assurer la mise à disposition des ressources et/ou supports et du protocole d'utilisation auprès des utilisateurs
- Suivre et évaluer les usages des ressources et/ou supports réalisés
- Gérer les composantes juridiques (droit de propriété, dépôt de marque,...)
- Gérer les partenariats relatifs à la production de ces ressources et/ou supports
- Etre force de proposition pour faire évoluer ou acquérir de nouvelles ressources et/ou supports pédagogiques

Domaine d'activité 3 : Réaliser des études, audits, enquêtes sur tout ou partie de la chaîne de formation

MISSION 1 : Préparer l'intervention

- Analyser le besoin d'étude, d'audit ou d'enquête auprès du client
- Identifier les sources d'information pertinentes
- Définir les modes de recueil de l'information et les moyens logistiques et organisationnels nécessaires à l'étude
- Déterminer les étapes de travail et élaborer un rétro planning global

MISSION 2 : Gérer le projet d'étude, d'audit ou d'enquête

- Piloter le budget temps et le budget financier de l'étude
- Manager l'équipe d'enquêteurs ou de chargés d'étude
- Suivre le planning de travail, le calendrier
- Informer le client des étapes de réalisation du travail

MISSION 3 : Produire les livrables (les résultats) attendus

- Élaborer les outils de recueil de l'information (guides d'entretien, questionnaires d'enquête...)
- Recueillir l'information (recherche documentaire, entretien, observations in situ etc.)
- Analyser les informations recueillies
- Formaliser les résultats des analyses et formuler des préconisations

MISSION 4 : Restituer les résultats

- Concevoir et rédiger les documents de restitution des résultats (note, article, rapport...)
- Préparer les supports de présentation orale des résultats
- Présenter les résultats principaux par oral
- Évaluer le déroulement et les résultats du projet

FAMILLE « PROMOTION, MARKETING ET COMMERCIAL »

Domaine d'activité 1 : Gérer la fonction marketing et le traitement des besoins des clients

MISSION 1 : Suivre les évolutions du marché (offre et demande) et analyser les besoins liés au contexte

- Analyser le marché et la concurrence
- Surveiller les évolutions politiques et socio-économiques
- Surveiller la politique générale et les politiques de gestion des ressources humaines de ses clients, partenaires, et prospects
- Analyser l'offre de la concurrence (sortante, présente et entrante)
- Analyser les besoins liés aux nouvelles problématiques, aux champs d'évolutions pressentis chez les clients et aux modifications du rapport au savoir
- Élaborer les outils de suivi de ces différents champs
- Analyser les informations concernant les forces, faiblesses et potentialités de son organisme

MISSION 2 : Élaborer une politique de marketing de l'offre

- Définir des orientations à court et moyen termes en matière de :
 - Segmentation de la clientèle et de taux de pénétration
 - Champs d'intervention
 - Valorisation des prestations et produits existants et de parts de marché
 - Promotion de prestations, de produits nouveaux et de parts de marché
 - Abandon de prestations et de produits existants
- Élaborer les outils de suivi de ces différents champs
- Pour chaque produit ou prestation, participer à l'élaboration d'un cahier des charges et définir :
 - Une politique tarifaire
 - Des modalités de commercialisation
 - Des vecteurs et médias de communication interne et externe
- Conduire des opérations de valorisation de l'organisme à destination des clients captifs et des clients réguliers en fonction des événements programmés par l'organisme (formations, petits-déjeuners, conférences, ...)

MISSION 3 : Organiser, coordonner et participer à l'effort de prospection, de communication, de promotion et de « développement de réseaux »

- Mettre en place un système de capitalisation et de mutualisation des informations clients et prospects
- Organiser, coordonner, animer les différentes actions de prospection et de promotion
- Planifier les actions de commercialisation des produits et des prestations
- Évaluer l'impact des actions commerciales et les ajuster le cas échéant
- Mettre en place un système de veille pour identifier des partenaires potentiels

Domaine d'activité 2 : Assurer la commercialisation de l'offre

MISSION 1 : Prospecter le marché des entreprises et des personnes

- Assurer une veille sur les sujets d'actualités qui intéressent la profession (presse spécialisée, conférences, échanges avec clients...)
- Participer à (et éventuellement organiser) des colloques, des interviews, etc.
- Réaliser des études de marché spécifiques
- Créer et entretenir un réseau de partenaires sur des thématiques complémentaires
- Animer son réseau (convier les personnes aux diverses manifestations de son organisme, organiser des rendez vous commerciaux etc.)
- Réaliser des actions commerciales spécifiques
- Recueillir les sollicitations éventuelles de prospects
- Assurer le mailing de promotion des formations ponctuelles ou des catalogues par catégorie de personnel (secrétaires, gestionnaires du personnel...)

MISSION 2 : Présenter son offre de service aux clients potentiels

- Exposer oralement son offre à l'occasion de rendez-vous professionnels, de colloques, d'interventions...
- Clarifier le positionnement de l'organisme et son offre de service
- Élaborer des supports de présentation de l'organisme : principes d'action fondamentaux, champ d'intervention, produits offerts, clients, références...

MISSION 3 : Identifier les besoins et/ou analyser les demandes

Suite à un premier contact :

- Recueillir l'ensemble des informations fournies par le prospect décrivant son problème, sa demande, le contexte...
- Rencontrer le prospect pour préciser la demande
- Analyser les informations recueillies pour comprendre ce qui a motivé la demande, pour identifier les différents acteurs en présence (demandeur, décideur, prescripteur), la nature du problème à résoudre, l'ensemble des contraintes et ressources à prendre en compte
- Rédiger un compte-rendu de l'échange à retourner au prospect

Domaine d'activité 3 : Répondre aux appels d'offres

MISSION 1 : Explorer et analyser le cahier des charges

- Analyser la demande / le cahier des charges:
 - Repérer les éléments déclencheurs de la demande
 - Si possible, mener un entretien avec le commanditaire pour obtenir des informations complémentaires
 - Repérer le contexte dans lequel s'inscrit la demande
- Analyser les caractéristique du public visé (fonction, qualification, historique de formation, évolution professionnelle...)

- Vérifier que la demande s'inscrit dans le champ de compétences de l'organisme (ou rechercher un expert associé)
- Réaliser des recherches documentaires complémentaires en relation avec le thème de la demande (ouvrages, articles, propositions, outils...)

MISSION 2 : Rédiger et présenter la réponse à l'appel d'offres

- Mettre en perspective la demande et le contexte dans lequel elle s'inscrit
- Élaborer le plan de la proposition et rédiger les principes d'action, les modalités d'intervention et les références de l'organisme
- Coordonner le cas échéant les services/équipes impliqués sur la réponse (valoriser le tandem expert formation et expert marketing)
- Calculer le budget
- Constituer l'équipe d'intervention
- Préparer la soutenance le cas échéant (recueillir des indications sur le déroulement de la soumission, élaborer un plan de présentation, concevoir les supports de présentation du projet)
- Présenter l'ensemble des points-clés de la proposition et l'équipe intervenant sur le projet

FAMILLE « MANAGEMENT-GESTION D'UN ORGANISME »

Domaine d'activité 1 : Manager la stratégie R&D, marketing/commerciale, financière et RH

MISSION 1 : Définir, impulser et orienter la politique marketing/commerciale

- Analyser le marché et la concurrence
- Définir les axes stratégiques de la politique commerciale et tarifaire de l'organisme
- Participer à la définition des objectifs d'investissement (identifier les moyens à mettre en œuvre).
- Définir avec ses collaborateurs les actions commerciales à mettre en œuvre et les objectifs de résultat
- Orienter et coordonner les activités de relations publiques de ses collaborateurs
- Élaborer et renseigner des tableaux de bord de suivi de l'action commerciale
- Analyser les résultats de la politique mise en œuvre
- Déterminer et impulser les éventuelles actions correctives à engager
- Animer et développer un réseau de clients fidèles ou potentiels, de fournisseurs et de partenaires

MISSION 2 : Définir et piloter la politique de recherche et développement pédagogique

- Identifier les axes de développement possibles en fonction de la stratégie commerciale et des ressources disponibles
- Déterminer le budget Recherche et Développement.
- Définir les actions à mettre en œuvre
- Répartir les actions et leur budget associé auprès des personnes compétentes
- Contrôler les résultats

MISSION 3 : Définir, impulser et orienter la gestion financière de l'organisme

- Participer à l'élaboration et au suivi du tableau de pilotage financier
- Analyser les résultats du tableau de pilotage financier
- Gérer la couverture du besoin en fonds de roulement (délais clients / fournisseurs, Fonds de Roulement, concours bancaires...) et la trésorerie
- Négocier les taux de découvert, de prêt, les dates de valeur... avec son (ou ses) banquier(s)
- Procéder aux arbitrages sur les financements et la programmation des investissements ainsi que sur leur nature
- Contrôler le respect des règles et des procédures administratives, comptables et fiscales

MISSION 4 : Définir, impulser et piloter la gestion des ressources humaines internes et la relation avec les intervenants extérieurs

- Participer à l'analyse des situations professionnelles
- Repérer et analyser les facteurs d'évolution qui peuvent avoir un impact sur les ressources humaines, tant sur un plan quantitatif que qualitatif
- Proposer et mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation individuels : choix de critères d'évaluation, entretiens d'évaluations
- Identifier les besoins en matière de développement des compétences et de gestion des effectifs.
- Définir les méthodes et les moyens à engager pour permettre de développer les compétences individuelles et collectives
- Piloter le plan de formation
- Gérer les mouvements de personnel : recrutements, licenciements, départs
- Piloter le système de contribution / rétributions
- Assurer la gestion de la mobilité professionnelle
- Veiller à la bonne exécution du règlement interne et à la bonne application de la convention collective
- Contrôler la régularité légale et conventionnelle des procédures et états d'entrées / sorties, de mutation ou de mobilité, de rémunération, d'avancement, de défraiement, de formation, de sanction...
- Contrôler le respect des obligations légales ou conventionnelles en matière de dialogue et de représentation sociale

Domaine d'activité 2 : Manager une équipe

MISSION 1 : Coordonner et animer l'équipe

- Piloter et / ou animer les sessions d'accueil de nouveaux collaborateurs
- Mener des réunions périodiques d'information, de suivi de travail et d'éventuelle résolution de problèmes collectifs avec l'ensemble de l'équipe
- Etablir des plans d'actions collectifs et individuels en lien avec les objectifs de l'Organisme de formation
- Organiser les logiques de tutorat et de formation interne entre les membres de l'équipe référente et les personnes nouvellement recrutées
- Animer des groupes de travail d'échanges, d'analyse et de mutualisation de pratiques dans une logique de partage des connaissances
- Construire des plans de progression de compétences individuels et collectifs
- Mener des entretiens individuels de suivi et conduire annuellement les entretiens individuels d'appréciation / évaluation
- Analyser le climat social, prévenir et gérer les conflits éventuels, mener les médiations nécessaires

MISSION 2 : Gérer les plans d'activités des différents contributeurs internes et externes

- Analyser les plans de charge et la nature des productions à réaliser, proposer des ajustements le cas échéant, et définir les priorités pour gérer les fluctuations d'activité
- Répartir les activités en fonction des priorités, des compétences, des motivations, des agendas de présence et des charges de travail
- Analyser les résultats de la production sur un plan quantitatif et qualitatif
- Assurer des actions de régulation à mener auprès des contributeurs
- Développer des méthodes et des outils nouveaux de gestion de la production
- Entretenir le réseau des collaborations : partenaires et sous traitants
- Organiser et gérer la collaboration avec les partenaires : segments de marché, thématiques, méthodes et modalités tarifaires
- Vérifier l'adéquation entre les interventions des contributeurs et le système de valeurs de l'organisme
- Vérifier l'application des procédures de qualité et de sécurité

Domaine d'activité 3 : Gérer la communication interne et assurer la représentation externe de l'organisme

MISSION 1 : Assurer la circulation de l'information en interne

- Informer le personnel ou d'autres instances (conseil d'administration, DG, Associés, bureau...+ CHSCT, DP) de certaines dispositions légales et réglementaires
- Transmettre au personnel des informations sur la concurrence, le marché, les partenaires, les sous-traitants
- Diffuser des informations au personnel sur les orientations et les objectifs, les évolutions prévues, les résultats...
- Faciliter la communication ascendante
- Définir et superviser la circulation de la documentation interne et externe
- Assurer la communication interne légale dans le cadre des instances représentatives du personnel

MISSION 2 : Représenter l'organisme à l'extérieur

- Représenter l'organisme auprès des services de l'Etat, de la Région, du Département
- Représenter l'organisme dans les salons professionnels, les colloques, les réseaux professionnels
- Représenter l'organisme dans les actes juridiques courants et exceptionnels (notamment les contrats de travail)
- Préparer, animer, voire présider les Assemblées réglementaires
- Faire élaborer les comptes-rendus réglementaires ou conventionnels

FAMILLE GESTION ADMINISTRATIVE, LOGISTIQUE, FINANCIERE ET REGLEMENTAIRE DE L'ORGANISME

Domaine d'activité 1 : Assurer le suivi financier, réglementaire et comptable de l'organisme

MISSION 1 : Gérer la partie administrative dédiée aux relations commerciales

- Assurer la formalisation des dossiers administratifs des propositions commerciales
- Rassembler les pièces comptables et financières nécessaires à la valorisation de l'organisme selon les exigences des commanditaires
- Etablir les bordereaux de prix
- Produire et mettre à disposition des dossiers de références attestant des montants facturés par type de clients
- Traiter les réponses des clients (bulletins d'inscription)
- Instruire les dossiers administratifs pour réponse aux appels d'offre
- Etablir des avenants aux conventions et contrats d'engagement le cas échéant

MISSION 2 : Gérer le suivi budgétaire et comptable de l'organisme et des prestations

- Vérifier la rentabilité a priori des formations
- Produire et/ou appliquer la procédure de gestion des conventions et de facturation
- Etablir les factures des formations à l'intention des clients
- Suivre les budgets d'engagement avec les différents clients
- Alerter la Direction à l'approche d'un dépassement budgétaire
- Réaliser un état consolidé des opérations financières réalisées et le communiquer au responsable comptable
- Vérifier périodiquement l'adéquation entre le niveau de rémunération des intervenants externes et le coût du dispositif de formation
- S'assurer du paiement des intervenants (formateurs permanents, intérimaires et sous-traitants, partenaires)
- Gérer le suivi du chiffre d'affaires des consultants-formateurs
- S'assurer du remboursement des formations subventionnées
- Assurer le suivi budgétaire des frais annexes de formation (frais de restauration, frais d'hébergement et frais de transports...)
- Garantir et mettre en œuvre les processus de recouvrement les cas échéant (relance des clients en retard de paiement notamment)

MISSION 3 : Assurer un reporting auprès des financeurs, des prescripteurs et des bénéficiaires des prestations

- Alimenter une base de données statistique en vue d'établir tout document de bilan, d'évaluation, de promotion etc. des dispositifs de formation mis en œuvre
- Assurer la gestion des données statistiques relatives au suivi et à l'évaluation des dispositifs de formation
- Produire des bilans pédagogiques et financiers suite aux actions de formation menées
- Mener des études comparatives en comparant plusieurs périodes sur des prestations récurrentes
- Valoriser les contenus des synthèses et des études lors de rencontres avec les commanditaires

Mission 4 : Garantir les obligations réglementaires

- Mettre en œuvre les consignes de sécurité, d'hygiène et de règles incendies
- Mettre en œuvre le respect des procédures de bilan social, document CERFA etc.
- Fournir les informations nécessaires au respect des obligations légales ou conventionnelles en matière de dialogue et de représentation sociale
- Fournir les informations nécessaires au contrôle de la régularité légale et conventionnelle des procédures et états d'entrées / sorties, de mutation ou mobilité des personnels, de rémunération, d'avancement, de défraiement, de formation, de sanction.

Domaine d'activité 2 : Assurer la gestion administrative et logistique

MISSION 1 : Assurer / Participer au suivi administratif et à l'organisation logistique des prestations

- Assurer la gestion administrative
 - Centraliser les demandes de formation selon des critères pertinents (type d'action, secteur d'activité, pôle de compétences des intervenants internes...)
 - Constituer les dossiers administratifs des stagiaires au regard de leur statut et gérer la circulation des informations avec les différents services administratifs (État, Région...) prenant en charge les formations des catégories considérées (jeunes, demandeurs d'emploi...)
 - Informer les stagiaires des conditions administratives et financières de l'action de formation prévue
 - Assurer le suivi administratif des apprenants (dossiers accueil, inscriptions, conventions, entrées/sorties, gestion des parcours individuels, attestations de stage etc.)
 - Prévoir le plan de charge des intervenants et réaliser des simulations de planification des formations par formateurs et accompagnateurs individuels
 - Assurer l'assistance en cas d'incident en cours de prestation
 - Gérer le budget alloué aux ressources documentaires et au matériel pédagogique
 - Saisir les documents en aval de la formation (compétences validées, évaluations et questionnaires de satisfaction)
 - Reprogrammer les formations annulées

- Assurer la gestion logistique
 - Gérer les ressources informatiques de support avec des applications de type ERP : planning des salles, réservations du matériel, expédition des convocations, programmes et plans d'accès, liaisons avec les éléments comptables de fournitures et de paie, etc....
 - Garantir en conséquence l'organisation effective et le suivi matériel de la formation : réservation des salles, repas, hôtellerie (planning d'hébergement), moyens pédagogiques (vidéoprojecteur, caméra vidéo, ordinateur portable, paper board...)
 - Informer les personnes en charge de l'organisation des formations, de ses exigences matérielles et s'assurer qu'elles ont bien été respectées
 - Adresser l'ensemble des informations pratiques nécessaires aux candidats (lieu, horaires, hôtellerie, transports, documents à prévoir, convocations), au formateur, au responsable formation de l'entreprise ainsi qu'au commanditaire de l'action
 - Mettre à la disposition des acteurs de la formation les supports d'identification (chevalets, liste des participants, questionnaire d'évaluation de satisfaction participants, bilan pédagogique formateur...) et les fournitures prévues
 - Mettre à disposition des intervenants et des stagiaires les éléments d'accueil : cafés d'accueil, indication des sanitaires, renseignements sur la restauration, lieux d'accès Internet, vestiaires et bagagerie
 - Assurer l'assistance technique en cas d'incident en cours de prestation

MISSION 2 : Assurer la gestion quotidienne des supports pédagogiques

- Établir le planning de l'utilisation du matériel pédagogique (en particulier le matériel « lourd ») et s'assurer de sa mise à disposition
- Assurer le suivi des prêts de documents et de supports pédagogiques
- Recenser, répertorier les ressources documentaires et mettre à jour l'inventaire du fonds
- Recenser et actualiser régulièrement les sources d'information
- Veiller aux bonnes conditions de stockage des supports (conditions techniques et de sécurité)
- Assurer les fabrications complémentaires de supports
- Gérer les stocks de fournitures (papeterie, petit matériel...), veiller à l'approvisionnement des acteurs et contrôler les commandes
- Tenir à jour le « tableau des immobilisations » et / ou l'inventaire et le tenir à la disposition des comptables et décideurs
- S'assurer des commandes de fournitures adéquates (marqueurs, feuillets, chevalets....) et de la livraison des supports d'intervention
- Effectuer un reporting régulier aux Services Généraux en conséquence sur les livraisons, les dysfonctionnements de matériels, les carences, les taux d'utilisation etc....

Domaine d'activité 3 : Gérer les ressources informatiques et/ou technologiques

MISSION 1 : Gérer et maintenir les systèmes d'information et les postes de travail

Veiller au bon fonctionnement des moyens administratifs et pédagogiques (postes de travail de l'équipe pédagogique et administrative, salles pédagogiques)

- Configurer les postes des utilisateurs, installer ou mettre à jour les logiciels dont ils ont besoin
- Effectuer des tests réguliers sur les postes informatiques afin d'optimiser leur fonctionnement
- Recenser les dysfonctionnements et établir les procédures de dépannage
- Tenir l'inventaire des matériels et logiciels, procéder aux commandes et au suivi de livraison
- Gérer les licences des logiciels installés sur les postes utilisateurs
- Former les nouveaux utilisateurs
- Assurer la « hotline » informatique en cas de difficultés ponctuelles sur site et à distance

Assurer le fonctionnement des réseaux informatiques administratifs et pédagogiques ainsi que l'accès Internet de l'organisme de formation

- Définir et gérer les droits d'accès des utilisateurs et les éventuelles priorités associées
- Définir et mettre en œuvre les politiques de sécurité du réseau
- Configurer les équipements du réseau (commutateurs, routeurs, passerelles, panneaux de brassage...) afin de répondre aux besoins des utilisateurs
- Surveiller les équipements du réseau et intervenir en cas de dysfonctionnement
- Configurer et gérer les périphériques partagés (imprimantes, scanners, disques, graveurs...)
- Gérer les configurations des postes des salles pédagogiques en réseau
- Tenir l'inventaire des consommables (papier, toner, supports optiques...), procéder aux commandes et au suivi de livraison des consommables

Assurer le fonctionnement de serveurs administratifs, pédagogiques et des bases de données de l'organisme de formation

- Installer et configurer les serveurs (mail, web, bases de données, logiciels partagés, plateforme e-learning...)
- Installer et configurer les systèmes de sauvegarde
- Définir et mettre en œuvre les politiques de sauvegarde (des données, des configurations, des fichiers de suivi...)
- Surveiller le fonctionnement des serveurs et intervenir en cas de dysfonctionnement
- Gérer les licences des logiciels sur serveurs
- Tenir l'inventaire des matériels et logiciels serveurs ; procéder aux commandes et au suivi de livraison des matériels et logiciels serveurs

MISSION 2 : Gérer et maintenir les ressources technologiques éducatives

- Gérer le budget alloué aux ressources technologiques
- Identifier les ressources appropriées (chat, forum, wiki, blogs, réseau social type facebook, active worlds, serious game, jeux vidéos) et mesurer leurs intérêts au regard des prestations individuelles et collectives proposées par l'organisme
- Suivre les évolutions technologiques et pédagogiques et participer à l'acquisition de ressources complémentaires

- Tenir l'inventaire des ressources pédagogiques ; procéder aux commandes et assurer le suivi de livraison
- Gérer les ressources pédagogiques sur support physique (vidéos, supports optiques...)
- Installer et administrer les ressources pédagogiques partagées sur le réseau informatique
- Administrer la plate-forme de e-learning (profils, parcours, ressources...)
- Définir et gérer le suivi des parcours des stagiaires inscrits sur la plate-forme
- Administrer / modérer les outils pédagogiques collaboratifs (wiki, forums...)

MISSION 3 : Gérer et maintenir les ressources non-informatiques

- Gérer les équipements audiovisuels (rétroprojecteur, vidéoprojecteur, projecteur diapos, écrans, moniteur, magnétoscope, caméra, micro, son, CD ROM...)
- Organiser et assurer la maintenance de premier niveau (ou la superviser) des équipements audiovisuels
- Tenir l'inventaire des équipements audiovisuels ; procéder aux commandes et assurer le suivi de livraison
- Gérer le budget alloué aux ressources pédagogiques non-informatiques

Chapitre II

Analyse prospective des facteurs d'évolution du secteur et de leurs impacts sur les familles professionnelles

Cadrage méthodologique

Structure indicative des contenus

Partant de l'analyse du contexte du secteur de la formation, ce deuxième chapitre est consacré à l'analyse des principaux facteurs d'évolution qui vont impacter significativement les activités et les « métiers » des organismes de formation de la branche dans les cinq ans à venir en présentant :

- En partie A : les principales évolutions de l'environnement juridique, économique, sociologique et technologique du secteur
- En partie B : les facteurs susceptibles d'impacter les familles professionnelles de la formation dans les cinq prochaines années

Sources

L'analyse proposée s'est appuyée sur le point de vue d'experts du secteur et des travaux des groupes de travail « prospective ».

- Les entretiens experts⁶⁶

Il s'agissait de recueillir un premier matériau sur l'analyse du contexte de la formation et d'identifier des domaines d'activité clé et des compétences clé particulièrement impactés par les tendances lourdes d'évolution du secteur.

La synthèse des réflexions et éclairages des 7 experts rencontrés a permis d'alimenter les groupes « prospective ».

- Les groupes « prospective »

Ces groupes de travail⁶⁷ ont contribué à stabiliser et enrichir les facteurs d'évolution repéré en première analyse et à identifier leur impact concret sur les familles professionnelles.

Compte tenu de la diversité du secteur, nous avons retenu le principe de constituer deux groupes distincts représentant pour l'un la commande privée, pour l'autre la commande publique et réunissant chacun des représentants de l'offre et de la demande.

La composition des groupes comprenait pour :

- Le groupe « Commande publique » : des représentants des prescripteurs et financeurs publics (Conseils régionaux, Pôle Emploi, Carif-Oref etc.), des DRH/RF d'établissements du secteur public, des Dirigeants, DRH et représentants du personnel d'organismes de formation dont les publics sont financés par la commande publique
- le groupe « Commande privée » : des représentants d'OPCA de différents secteurs, DRH/RF de grands groupes et dirigeants et DRH d'organismes de formation dont les publics sont majoritairement des salariés

⁶⁶ Entretiens conduits auprès de Messieurs Bernard Masingue, Directeur de la formation de Véolia Environnement, Philippe Joffre, Directeur général de Paradoxe, Eric Boyé, Directeur de CLPS Bretagne, Philippe Carré, Professeur à l'Université Paris X, Michel Théry, Chef du département Formation et Certification au CEREQ, Jacques Naymark, Responsable de la mission FOAD à l'AFPA, Paul Santelmann, Responsable des relations institutionnelles à la direction générale de l'AFPA

⁶⁷ Cf. Liste des participants aux groupes de travail « prospective » en page 181

A – Le contexte de la formation

Avant d'exposer les facteurs d'évolution susceptibles d'impacter les familles professionnelles⁶⁸ de la formation dans les cinq prochaines années, il est utile de rappeler rapidement le paysage dans lequel évoluent les organismes de formation. Nous avons organisé cette contextualisation autour de quatre dimensions : juridique, économique, sociologique, technologique.

L'évolution de l'environnement juridique de la formation

Trois facteurs pèsent particulièrement sur les organismes suite à l'important **processus de réforme** (signature de deux ANI prolongés par les lois du 04 mai 2004 et du 24 novembre 2009, loi du 13 août 2004) engagé depuis 2003 : le renforcement du poids des branches professionnelles et de l'initiative individuelle, l'élargissement des modalités d'accès à la formation (DIF, parcours et période de professionnalisation, alternance...), la montée en puissance du rôle des régions allant jusqu'à la volonté de créer un service public régional de formation.

Ce processus de réforme a profondément redistribué les rôles et responsabilités entre les trois grands acteurs de la formation professionnelle que sont les partenaires sociaux, les Régions et l'Etat. Responsabilités comme financements sont de plus en plus croisées et complémentaires. La demande de formation devient pilotée au plus près des besoins des branches et des territoires. L'Etat recentre son action sur l'accompagnement des mutations économiques et le développement de l'emploi et diminue les moyens affectés au champ de la formation. Néanmoins, son intervention reste forte. Les Régions deviennent les chefs de file de la coordination de la formation, jouant un rôle important dans le retour à l'emploi via la prise en charge de la formation des demandeurs d'emploi.

Leurs compétences dépassent amplement la gestion et le contrôle de flux financiers. Sous l'impulsion des élus, les Directions de la formation des Régions interviennent désormais sur l'achat de formation, l'ingénierie pédagogique et de formation, l'expertise juridique, la négociation, la contractualisation, l'évaluation. D'ailleurs, les dirigeants d'organisme de formation ne s'y trompent pas, considérant en majorité (53%) que l'exigence d'adaptation des prestations au contexte local (développement local, bassins d'emplois) va s'affirmer*. Assez naturellement, 67% d'entre eux représentent des organismes accompagnant des personnes de faible qualification.

Cette gouvernance partagée en matière d'emploi et de formation entre les trois acteurs Etat/Région/partenaires sociaux complexifie les maillages et exige de la part des prestataires de formation une connaissance et une compréhension fine de l'environnement politique et institutionnel du secteur dans lequel ils opèrent. D'autant plus que des incertitudes liées à la mise en œuvre de la réforme demeurent quant au rôle des acteurs et aux conditions de mobilisation des financements. En outre, les nouveaux dispositifs subordonnent la formation aux besoins des entreprises et des branches, renforcent l'initiative individuelle des salariés (DIF, période de professionnalisation, VAE) et enfin, élargissent les modalités d'accès à la formation (formation sur ou hors temps de travail, par l'entreprise elle-même), voire la notion même d'action de formation (qui inclut désormais bilan de compétences et VAE).

⁶⁸ Toutes les données quantitatives suivies d'un astérisque qui sont présentées dans cette partie sont issues de l'enquête par questionnaire réalisée auprès des dirigeants et salariés d'organismes de formation entre septembre et décembre 2009.

Les évolutions économiques

Sur le plan économique, la **structuration du marché** évolue. Globalement la répartition des organismes reste la même, mais on voit s'affirmer trois logiques d'action : un mouvement de fusion-concentration, un mouvement continu de prolifération des organismes de formation (avec une part de formateurs individuels très importante)⁶⁹ et le développement d'une économie de réseau (essentiellement constituée d'indépendants et de microstructures qui s'assemblent, dont une part importante de l'activité repose sur la sous-traitance de plus gros organismes).

Ce fonctionnement en réseau, ainsi que les stratégies partenariales et les démarches de labellisation, témoignent de la nécessité des organismes de faire face à un marché multiforme de plus en plus concurrentiel sur lequel interviennent de nouveaux « concurrents » (entreprises d'intérim, OPCA, services publics d'orientation, etc.). Profitant de l'intérêt actuel de la certification autour de l'employabilité, on voit également s'implanter sur le marché de la formation professionnelle les grandes écoles et les Universités. Pour autant, près de deux tiers des dirigeants d'organisme (63%) ne pensent pas que cette nouvelle concurrence ait un impact sur leur activité*.

La mise en concurrence des organismes de formation est aussi le fait de **l'évolution des pratiques d'achat**. Avec d'une part le code des marchés publics (décret du 7 mars 2001) qui exige de respecter des procédures strictes d'achat (rédaction d'un cahier des charges, appels d'offres, mise en concurrence de prestataires, commission des marchés) et d'autre part les logiques de rationalisation des coûts des entreprises, on a vu ces dernières années la fonction achat se structurer et s'organiser. Ces procédures d'achat, qui induisent une mise en concurrence systématique, ont transformé les relations entre prestataires et commanditaires de formation.

Les acheteurs publics et privés se sont professionnalisés. La mise en concurrence, doublée d'une exigence accrue des commanditaires, crée sur les organismes de formation une pression quantitative (plus d'appels d'offres à traiter pour conserver le même volume d'activités, constitution de dossiers entraînant une inflation de la charge administrative) et qualitative (capacité à proposer une réponse innovante, à s'appropriier le contexte d'activité du commanditaire, les caractéristiques du public... avant même l'obtention du marché, etc.). Cela suppose également des organismes qu'ils organisent une veille sur les appels d'offres et qu'ils développent des pratiques marketing pour valoriser leur offre. Enfin, les organismes de formation, du fait de leur taille, de leur différence de statut, de leur degré de spécialisation, développent des stratégies de « coopétition », combinant coopération et compétition.

En application du Code des marchés publics, les Régions sont tenues de mettre en concurrence les différents organismes de formation susceptibles de présenter une offre de services de formation professionnelle correspondant à leurs besoins. Sauf exception justifiée par des circonstances particulières, notamment liée à l'insuffisance de l'offre de formation sur le territoire d'une région, une mise en concurrence doit donc être organisée en cas d'achat de prestations de formation professionnelle par une Région, afin qu'aucun organisme de formation ne soit privilégié par rapport à un autre, et ce bien que certaines Régions s'en soient parfois abstenues à tort.

Toutefois, les Régions souhaitent disposer de prestataires de services de formation professionnelle rapidement mobilisables pour l'accompagnement et l'insertion vers l'emploi de publics en difficulté sociale et professionnelle (essentiellement des demandeurs d'emploi). Pour ce faire, une bonne part d'entre elles ont aujourd'hui mis en place des services publics régionaux de formation professionnelle qui constituent des services d'intérêt économique généraux régis par les dispositions de l'article 106 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

⁶⁹ Sur une période de 8 ans (1999-2006) leur nombre a globalement progressé de plus de 10%.

Il leur revient alors de démontrer que l'application des règles du droit de la concurrence fait échec à l'accomplissement de la mission d'intérêt général correspondant au service public régional de formation professionnelle.

Les évolutions sociologiques

On observe une **demande croissante d'offres de formations certifiantes** qui débouchent sur une reconnaissance. Dans le contexte actuel de hausse du chômage, les organismes qui se situent dans ce champ (comme les GRETA, le CNAM, les universités) voient leurs actions se développer. Certains experts, en évoquant les salariés pour lesquels une logique de promotion via la formation serait une façon d'anticiper le risque de perte d'emploi, avancent le chiffre de 10 millions. Et pourtant, cette tendance doit être relativisée si l'on en croit les dirigeants d'organisme de formation, dont près de deux tiers pensent que cette demande n'impactera pas fortement le secteur de la formation*.

Dans une logique de **renforcement de la relation formation-travail**, on note également une demande de formations en prise directe avec les besoins spécifiques des entreprises et des salariés. Par effet de miroir avec les transformations de leurs processus de production, les entreprises sont demandeuses de réponses formation en « juste à temps / juste assez » intégrées à leurs systèmes de production dans une optique de flexibilité accrue et de rationalisation des coûts. En outre, les demandes se centrent autour d'objectifs de professionnalisation, de qualification reconnue ou de certification et s'articulent de plus en plus étroitement avec l'emploi et l'acquisition d'un métier. Dans ce contexte, l'entreprise s'est réinvestie comme lieu et vecteur d'acquisition et de développement des compétences. Les centres de formation internes, académies et universités d'entreprises, sont un indicateur de cette tendance, même si ce mouvement d'internalisation obéit également à d'autres enjeux. De ce fait, la demande vers les professionnels de la formation évolue vers des fonctions nouvelles : facilitation, accompagnement, orientation, organisation et structuration des connaissances.

Autre phénomène, **l'affirmation croissante de l'individualisation**. En 1998, le CEP des organismes privés de formation avait identifié la montée en puissance de l'individualisation comme une tendance forte d'évolution de la formation. Cette tendance se confirme. Comme dans l'ensemble des secteurs des services, le secteur de la formation fait face à une demande sociale accrue de prestations sur-mesure et individualisées, qui tiennent compte des besoins spécifiques des individus et de leurs systèmes personnels de contraintes. L'évaluation menée sur l'ANI de décembre 2003 a d'ailleurs souligné l'effet de dynamisation de l'accès des salariés à la formation⁷⁰ en particulier via les dispositifs DIF, les périodes de professionnalisation et les contrats de professionnalisation. Cette tendance s'exprime notamment dans les cahiers des charges élaborés par les Régions pour permettre l'accès à la formation pour tout public.

Cette demande de proximité aux besoins des bénéficiaires de la formation favorise le développement progressif d'une offre de formation spécifique modularisée, à entrées et sorties permanentes, mixant des publics de statuts différents et également l'arrivée de nouveaux opérateurs sur le marché de la formation. Dans ce contexte, les fonctions d'accompagnement se développent au sein des organismes mais aussi dans les structures d'information-conseil spécialisées sur des objets précis (VAE, bilan, métiers et formations) ou par catégorie de public accueilli (missions locales, Pôle Emploi, maisons de l'emploi et de la formation, etc.).

⁷⁰ Evaluation de l'ANI pour le CPNFP, Ambroise Bouteille et associés, KPMG, Jacques Barthélémy et associés, Circé Consultants. mai 2008, 28 p.

Les évolutions technologiques

La forte pénétration des **technologies de l'information**, tant dans la sphère professionnelle que privée, est en accélération continue. Si dans le secteur de la formation, ce mouvement reste encore modeste comparé à celui observé dans les sphères professionnelle et personnelle, on constate que la demande est en croissance constante, avec en corollaire des attentes de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité des apprentissages dont les modalités et les points d'accès deviennent multiples. Les auteurs du Livre Blanc du FFFOD⁷¹ observaient d'ailleurs en 2004 que, « *d'abord considéré comme une solution miracle aux problèmes de temps et d'argent pour l'augmentation des compétences des salariés, (le e-learning) pâtit parfois d'une image certaine d'inefficacité et...de coûts de mise en œuvre relativement exorbitants* »⁷². Dopé par la bulle Internet, le e-learning avait tenté de s'introduire dans le monde de la formation par la grande porte. Il apparaissait comme une véritable opportunité face à une formation en présentiel qui s'essouffait. « *À la fin des années 90, les prévisions faisaient état d'une réduction de 30 à 50% des coûts de formation avec des projections de développement conduisant à se substituer au présentiel (de 15 à 30% du plan de formation à échéance 3 ans).* »⁷³

Ses défenseurs les plus fervents annonçaient déjà la fin des formations en salle, coûteuses, vieillottes, inadaptées. Les entreprises pionnières en formation s'y sont engouffrées sans retenue.

Avant de constater que l'immaturation des solutions techniques, une maîtrise parfois difficile des outils multimédias ou encore l'indigence pédagogique des produits proposés invitaient à plus de modestie⁷⁴. Le marché a alors glissé vers des approches mixtes (blended learning), laissant au e-learning une place relative dans les dispositifs de formation.

Pour autant, cette demande de formation multimodale⁷⁵ s'appuie aujourd'hui sur plusieurs facteurs favorables : la maturité des technologies (même si elles restent en devenir, elles fonctionnent, ce qui n'était pas toujours le cas il y a à peine dix ans), les acquis de professionnels expérimentés (analysés dans le Référentiel de bonnes pratiques en e-learning) et, comme on l'a vu, une demande de prestations de plus en plus individualisées de la part des entreprises et des personnes. L'arrivée d'une génération plus jeune sur le marché du travail (les « digital natives ») devrait encore accentuer la banalisation de l'usage des technologies numériques en formation.

C'est probablement dans ce domaine que s'est concentrée l'émergence de fonctions et de métiers réellement innovants pour le champ de la formation : développeurs de plates-formes pédagogiques et de systèmes de gestion des apprenants, scénaristes, concepteurs de ressources, éditeurs de contenus...

⁷¹ Forum Français pour la Formation Ouverte à Distance

⁷² « E Learning et knowledge management, quelles convergences? », Livre blanc FFFOD, 2004.

⁷³ « E formation : l'heure des comptes? », étude confidentielle réalisée par un Institut d'études spécialisé dans le domaine des RH et de la formation, 2006.

⁷⁴ « L'efficacité du e-learning », étude réalisée par le Cabinet Interface, novembre 2008

⁷⁵ Formation qui résulte d'une combinatoire spécifique – le spécifique renvoyant à des contextes, des secteurs, des territoires etc.- de temps synchrones et asynchrones, de différents espaces, d'approches individuelle/collective

B. Les facteurs d'évolution qui en résultent

Cette étude portant sur une analyse prospective à court terme (cinq ans), les facteurs d'évolution que nous développons ci-après viennent prolonger le contexte de la formation professionnelle tel que nous venons de le décrire, sans véritable rupture. De fait, certaines redondances ne manqueront pas d'attirer l'attention. Il s'agit surtout ici de repérer les facteurs susceptibles d'agir sur l'évolution des activités, donc des compétences, des familles professionnelles. Ils sont au nombre de douze.

Une exigence de qualité de la prestation

Cette évolution procède d'un double mouvement : d'un côté, les commanditaires de prestations de formation cherchent à assurer leur achat en privilégiant des organismes de formation ayant mis en œuvre une démarche qualité (notamment conduisant à une norme de type OPQF, ISO, AFNOR...) ; de l'autre, les organismes de formation tentent de s'affirmer sur un marché de plus en plus concurrentiel en se dotant d'un label. Plus de la moitié des dirigeants (58%) considère que la demande de sécurisation va fortement impacter leur secteur*. Dès lors, le recours à une démarche qualité deviendrait un avantage concurrentiel pour l'organisme : le poids de ce critère dans l'achat de prestations de formation devrait poursuivre sa progression dans les cinq prochaines années. Sa forme pourrait toutefois évoluer vers une certification des personnes plutôt que des organismes comme c'est déjà le cas outre Atlantique.

L'attrait de plus en plus marqué pour les formations certifiantes, qualifiantes ou diplômantes

C'est véritablement sur cette question que les organismes de formation sont attendus en matière de sécurisation des parcours. En s'engageant pas à pas vers la modularisation de l'offre de formation, la commande publique compense cette nouvelle flexibilité de la formation en exigeant de plus en plus souvent la délivrance de certifications à l'issue de la formation.

Ce mouvement institutionnel s'accorde avec une demande de plus en plus forte des bénéficiaires de la formation de se voir délivrer une certification pour garantir leur employabilité ou encore gérer/anticiper leurs transitions professionnelles. Cette tendance risque de s'accroître dans les prochaines années compte tenu de la loi du 24 novembre 2009, qui assigne à la formation l'objectif de permettre aux personnes de progresser « *d'au moins un niveau de qualification au cours de leur vie professionnelle* ». À cet égard, la création du CQP de la branche qui atteste, après formation de la maîtrise d'un métier, d'une fonction ou d'une activité, illustre cette tendance.

Une « obligation » de résultats

La commande publique, comme la commande employeurs (privés/publics), se rencontrent autour de cette exigence. Toutefois, la nature des résultats visés étant distincts, les familles professionnelles devraient être impactées différemment. Si cette attente n'est pas nouvelle⁷⁶, elle rencontre, dix ans après le CEP des organismes privés de formation, une insistance particulière que les organismes de formation ne devront pas sous-estimer.

D'ailleurs, près de deux tiers des dirigeants interrogés pensent que les exigences accrues du retour sur investissement de la formation impacteront fortement le secteur de la formation dans les cinq prochaines années*.

⁷⁶ « L'évaluation, serpent de mer de la formation », Marc Rolland, Interface, 1989

Parmi eux, une forte majorité intervient sur la commande publique, signe que la pression s'est probablement accentuée sur ce marché. Les clauses de retour à l'emploi, d'insertion professionnelle ou de qualification sont de plus en plus exigeantes et nécessitent un travail coordonné des organismes de formation avec les autres acteurs de l'emploi et de la formation.

De leur côté, les employeurs imposent de plus en plus systématiquement dans leur cahier des charges un temps d'évaluation, sans que celui-ci ne soit pour autant encore trop contraignant en termes de résultats visés (évaluation des effets), tant la question est délicate (on quitte la sphère pédagogique pour entrer sur le terrain de l'opérationnel) et à certains égards coûteuse en termes de moyens à mobiliser.

Une systématisation des appels d'offres

La pratique des appels d'offre que l'on a vu émerger il y a déjà quelques années sur le champ de la commande privée, avec en toile de fond une volonté de réduire les coûts de la formation, s'est étendue aux marchés publics (décret du 7 mars 2001).

Depuis 2005, consécutivement à l'application du code des marchés publics par les Régions, c'est désormais l'ensemble du marché qui est régi par des procédures d'achat très encadrées, exigeant des organismes qu'ils s'organisent pour répondre à cette mise en concurrence. Mise en concurrence d'ailleurs renforcée par l'apparition de nouveaux acteurs sur le champ de la formation continue dont les grandes écoles, les universités et les entreprises d'intérim. Cette systématisation (considérée comme une tendance lourde par près de la moitié des dirigeants d'organisme de formation*) se concrétise toutefois par une demande distincte selon les acheteurs.

Du côté de la commande publique, il s'agit de savoir répondre à une demande fortement prescriptive tout en valorisant sa capacité d'innovation pédagogique. Du côté de la commande privée, on attend des réponses contextualisées aux réalités organisationnelles et managériales des organisations et aux réalités professionnelles des salariés ou agents.

L'émergence de critères connexes au pédagogique dans l'achat de prestations

Les critères d'achat, qui jusqu'alors portaient principalement sur des aspects pédagogiques et financiers, s'appuient désormais sur de nouvelles exigences : faire la démonstration de l'engagement de l'organisme sur des problématiques comme celle du développement durable (par extension, penser les dispositifs dans une logique de formation durable), de sa responsabilité sociale, ou encore de sa capacité à intervenir à l'international.

Toutefois, même si les professionnels de la formation s'accordent à reconnaître que cette demande est de plus en plus fréquente dans les appels d'offre qu'ils reçoivent, 60% des dirigeants d'organisme pensent que cette tendance n'aura qu'un impact relatif sur leur activité*.

Une volonté de réduire le nombre de prestataires

Qu'ils soient publics ou privés, nombre de commanditaires expriment leur volonté de réduire le nombre de leurs prestataires à la fois dans une logique de simplification et d'efficacité de leur fonction achat, mais aussi pour pouvoir peser sur les prix (on troque du volume contre de la marge). Dans ce contexte, les organismes de formation se voient dans l'obligation de développer des stratégies de réponse en partenariat ou en sous-traitance.

Une demande de prestations clés en main

58% des dirigeants, dont plus de deux tiers représentent des organismes de formation en langues, estiment que les **demandes de prestations "clé en main" intégrant l'ingénierie de formation, administrative et financière vont s'accroître**. Cette évolution résulte de deux mouvements. Le premier, de nature législative, se traduit par une diversification des dispositifs possibles (DIF, période de professionnalisation, VAE, bilan de compétences...), entraînant une gestion administrative plus complexe de l'investissement formation. Le second mouvement, de nature économique, se caractérise par une volonté des acheteurs de formation, qu'ils soient publics ou privés, d'optimiser leurs dépenses de formation en jonglant entre obligations de dépense légale, besoin d'adaptation au poste de travail et accompagnement de la trajectoire professionnelle des bénéficiaires directs de la formation. La logique d'achat qui prévaut est celle des solutions clés en main : combinatoire efficace des différentes mesures existantes tant sur le plan pédagogique que financier. Si ces deux mouvements opèrent déjà sur le marché de la formation, ils devraient sensiblement s'accroître dans les cinq prochaines années.

L'affirmation progressive de la FOAD

Ce facteur d'évolution est à apprécier avec nuance à court/moyen terme en raison d'un décalage entre les discours et la réalité. Depuis près de dix ans, la FOAD a surtout beaucoup fait parler d'elle dans la presse spécialisée et les colloques, mais la réalité reste encore marquée par une demande massive de formations en présentiel.

Les dispositifs ouverts et à distance se sont doucement imposés dans le paysage de la formation, mais dans des proportions qui restent modestes au regard des effets d'annonce. Ils empruntent simplement des chemins plus discrets -expérimentation auprès de certaines populations, introduction partielle dans des parcours de formation en présentiel, opération pilote au sein d'une direction. Les professionnels de la formation restent toutefois prudents. Ils sont 58% à considérer que les formations ouvertes et à distance n'impacteront pas fortement le secteur*, même s'ils s'accordent à reconnaître que ces dispositifs s'imposeront dans la durée. Pourtant, en dépit de ce regard pondéré, 75% des dirigeants d'organisme envisagent de développer l'utilisation des nouvelles technologies dans leurs dispositifs*. Ces chiffres doivent être mis en parallèle avec les résultats de l'Observatoire économique de la FFP : 27% des adhérents de la FFP réalisent déjà des formations en ligne.

Les plus convaincus par cette tendance sont les gros organismes. Les pratiques de nos voisins outre-atlantique confortent d'ailleurs largement cette tendance : selon le rapport Eito 200784, avec des dépenses en e-learning représentant 30% de leurs dépenses totales de formation, les Etats-Unis recourraient au e-learning deux fois plus que les Européens (15%). Bien que ces chiffres doivent être appréciés avec réserve tant les pourcentages annoncés d'une source à une autre peuvent varier du simple au double, l'essentiel des études prospectives en matière de formation et plus particulièrement de e-learning s'accorde sur le caractère structurel de cette tendance. »

Le renforcement de l'individualisation / personnalisation de la prestation

Cette évolution, partagée par 55% des dirigeants d'organisme interrogés*, était déjà repérée dans l'étude prospective sur les organismes de formation réalisée en 1998. Sans surprise, les dirigeants d'organismes de formation en langues (78%), déjà fortement interpellés sur cette question depuis une dizaine d'années, sont les plus convaincus de l'impact de l'individualisation/personnalisation des prestations sur le secteur. Cette évolution s'est depuis affirmée comme une tendance majeure, appuyée fortement par la loi de modernisation sociale de 2002 à travers la VAE, puis les lois du 04 mai 2004 et du 24 novembre 2009 pour le secteur privé et du 02 février 2007 pour la fonction publique avec le DIF et la période de professionnalisation notamment.

Le développement de l'individualisation prendra différentes formes : dispositifs à entrées et sorties permanentes, parcours de formation adapté à chacun en fonction de ses compétences, prise en compte des contraintes professionnelles (disponibilité, situation de travail, situation personnelle, mobilité), proposition de modalités pédagogiques variées en fonction des préférences d'apprentissage du bénéficiaire, mise en œuvre d'une information adaptée, ingénierie financière en vue de calculer le seuil de rentabilité des cursus, développement des compétences des formateurs et évaluateurs dans le cadre de l'individualisation des parcours, définition de passerelles entre les différents cursus, maîtrise des atouts et des risques liés à l'individualisation, pour les bénéficiaires comme pour les opérateurs, articulation modularisation/VAE, etc.

Si certains organismes se sont déjà bien engagés sur cette voie, d'autres devraient connaître d'importantes adaptations s'ils veulent continuer à exister. Pour autant, il convient d'appréhender cette évolution avec nuance : les écarts entre le discours et la réalité restent là encore visibles, et les ambitions affichées par les entreprises et les pouvoirs publics ne résistent pas toujours aux contraintes qu'elles imposent dans le même temps aux prestataires (financières et temporelles notamment). Il n'est pas dit que l'individualisation permette aux apprenants, dans les cinq prochaines années, de devenir leur « propre couturier »⁷⁷.

Le développement d'une demande de prestations intégrées

Cette demande, exprimée majoritairement par la commande publique, s'inscrit dans une logique de renforcement des mesures d'accompagnement des personnes en amont et en aval de la formation pour faciliter les inévitables transitions et reconversions professionnelles : entretiens professionnels, bilan de compétences, démarches de validation des acquis professionnels. Les dirigeants d'organisme de formation l'ont bien compris : plus de la moitié d'entre eux (55%), au premier rang desquels les petits organismes intervenant sur la commande publique, pense que les demandes de prestations de conseil et/ou d'accompagnement des stagiaires en amont, pendant et en aval de la formation vont s'accroître dans les prochaines années*.

La difficulté sera pour eux d'inscrire cet accompagnement dans un continuum malgré les différentes structures et professionnels susceptibles d'être mobilisés sur cette chaîne. Dans ce contexte, l'organisme est également invité à concevoir son ingénierie de parcours en tenant compte du système de contraintes et des difficultés connexes de la personne mais aussi de ses acquis de l'expérience. Enfin, la prestation intégrée recouvre une exigence de suivi et de rendu compte qui permette au commanditaire d'alimenter son propre système de gestion administrative et financière des formations.

⁷⁷ « Repenser la formation à l'heure de l'économie de la connaissance : passer à une logique d'apprenance », Groupe de travail de l'ANVIE, 13 mai 2009

La concurrence accrue d'Internet et des réseaux sociaux

Le développement d'Internet pourrait devenir un sérieux concurrent à celui des organismes de formation. L'inflation des contenus librement accessibles, le perfectionnement des moteurs de recherche dont on est loin d'avoir atteint les limites et la multiplication des réseaux sociaux modifient le rapport au savoir, et donc dans une large mesure le rapport à la formation. Pourquoi faudrait-il programmer l'acquisition d'une connaissance à une échéance parfois lointaine et rarement choisie lorsque ladite connaissance est instantanément accessible ? Et si la médiation pédagogique a encore de beaux jours devant elle, comment le formateur saura-t-il s'adapter à des apprenants qui en sauront parfois plus que lui sur certains champs de son domaine d'intervention ?

Une évolution du rapport spatial et temporel à la formation

L'utilisation des technologies numériques pour s'informer/former crée naturellement un éclatement des lieux et des temps de formation que les organismes devront intégrer dans leur ingénierie. Les dispositifs qui sauront s'adapter à cette évolution de la demande en combinant une diversité de modalités d'apprentissage et de points d'accès à la formation répondront à une attente qui devrait s'amplifier dans les années à venir, *a fortiori* avec l'arrivée des « digital natives ». L'usage des technologies pourrait d'ailleurs accentuer la porosité des frontières et des périmètres de la formation⁷⁸ entre information et formation, temps privés et temps professionnels, présentiel et distanciel, jeu et apprentissage. Outre une remise en cause du modèle pédagogique classique marqué par la triple unité de temps, de lieu et d'action, cette porosité créera un continuum en amont de la formation entre l'information, l'orientation et le recrutement et en aval entre le tutorat, le coaching, le tracking et l'évaluation. Dès lors, les organismes de formation devront pouvoir se positionner sur cette chaîne d'opérations et offrir des services à tous ces stades. En amont de la formation, on attendra d'eux qu'ils permettent aux entreprises et aux personnes de construire des parcours professionnels, de favoriser des mobilités, et en aval qu'ils tendent vers une individualisation du service, un accompagnement et une fidélisation des bénéficiaires (structures et individus).

⁷⁸ Et pas vraiment sur l'activité des formateurs : on sait aujourd'hui que ces technologies peuvent enrichir leur activité mais pas s'y substituer et qu'elles génèrent un besoin d'expertise en ingénierie de parcours et en conception de ressources

C- Leurs impacts sur les familles professionnelles

1. Famille « Animation de dispositifs de formation »

Cette famille continue à être dominée, tant en termes d'identité professionnelle que de temps consacré, par son premier domaine d'activité « animer des formations (en présence ou à distance) ». Mais la dimension pédagogique risque d'être concurrencée par la pression commerciale qui pèse sur les organismes de formation. À cet égard, 69% des dirigeants d'organisme envisagent de développer leur rôle commercial des profils « formation »*. Le développement des compétences marketing et commerciales ne suscite en revanche l'intérêt que de, respectivement, 11% et 7% des personnels pédagogiques...

En outre, l'acte pédagogique est pris entre trois mouvements : la force de l'habitude qui, en dépit des discours et des annonces, maintient le face-à-face pédagogique en présentiel au box office des pratiques pédagogiques ; aux antipodes, l'émergence de nouvelles formes d'apprentissage observées chez les digital natives et dont on pressent tout juste les bouleversements ; entre les deux, un attrait pour des dispositifs plus ou moins innovants (e-learning, théâtre, jeux...) visant avant tout à sortir de la « salle de cours », sans que ne se dessine véritablement une ligne pédagogique commune. S'il est donc évident que l'acte pédagogique est en train de se transformer, le rythme dans lequel ce mouvement s'inscrira et la forme qu'il prendra restent plus aléatoires.

Sur le plan pédagogique, même s'il est probable que le schéma classique « un sachant/des apprenants, un contenu » restera la norme, les modalités de médiation pédagogique devraient continuer à se diversifier. Les approches ludiques (jeux, serious games, pédagogie de l'analogie) semblent s'affirmer. La demande de liens concrets et opérationnels entre les contenus visés et la situation professionnelle des participants à travers le traitement de cas, des mises en situation... s'accroîtra (dominance des approches compétences, volonté de poursuivre l'articulation entre formation et travail). Cela impliquera de l'animateur de formations qu'il maîtrise une large gamme de situations et de démarches d'apprentissage, en tenant compte de la diversité des apprenants.

L'ampleur des informations disponibles sur Internet et la réactivité des réseaux sociaux dégraderont la valeur traditionnellement affectée aux contenus pédagogiques. L'enjeu d'une formation sera moins de délivrer un savoir que d'évoluer vers une posture de conseil pour apporter une valeur ajoutée à des apprenants parfois déjà bien renseignés sur le sujet. D'ailleurs, l'entrée disciplinaire, déjà mise à mal par l'affirmation d'une entrée « métier/compétences », sera de moins en moins sollicitée. La capacité de l'intervenant à comprendre le contexte du public, à articuler des apports en conséquence, à esquisser des pistes d'action pour rendre opérationnels des contenus dont l'accès a été banalisé (wiki, forum, sites d'informations...) constituera une valeur ajoutée de plus en plus recherchée. L'expertise technique et pédagogique ne constituera qu'un champ de compétences, certes majeur, mais insuffisant. Par extension, la maîtrise des technologies de l'information constituera un champ de compétences de plus en plus indispensable. Parmi les treize domaines de compétences sur lesquels les personnels pédagogiques étaient interrogés, la volonté de maîtriser davantage les nouvelles technologies arrive en tête, plébiscitée par 40% des répondants*.

L'animation de formation sera également impactée par le développement de parcours de formation individualisés. Une étude réalisée en 2003⁷⁹ soulignait à cet égard les difficultés des formateurs à s'engager dans une dynamique de modularisation de la formation : « peur de l'inconnu, de ne pas avoir les compétences, de perdre le contact avec les stagiaires ; peur de la précarisation, de la perte d'emploi ; « pourquoi changer ce qui fonctionne » ; mauvaise grâce à partager « ses » contenus, « son » ingénierie pédagogique ».

⁷⁹ Projet de modularisation des actions inscrites au programme régional de formations qualifiantes - État des lieux des pratiques - Région Pays de la Loire, Direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage - *Rapport d'étape - septembre 2003*

Au-delà de ces résistances au changement, l'exigence de coopération entre les différents intervenants d'un même dispositif sera plus élevée, *a fortiori* dans le cadre d'un dispositif à entrées et sorties permanentes. De plus, l'individualisation s'accompagnant le plus souvent d'une approche par les compétences (par distinction avec les approches ayant une entrée par discipline), l'animation des contenus de formation devra être envisagée différemment sur le plan pédagogique. Dans ce contexte, le formateur devient davantage un médiateur de contenus, un accompagnateur méthodologique et pédagogique favorisant l'organisation et l'accès aux apprentissages.

Sous l'effet de l'individualisation de la relation, une part de l'acte pédagogique va également se déplacer vers des activités de médiation « formateur/apprenant ». À ce titre, 63% des dirigeants envisagent de développer au sein de leur organisme les compétences de médiation dans l'accompagnement des stagiaires, dont 30% le prévoient très certainement*. Il s'agira d'accompagner le bénéficiaire sur un parcours composé de « briques » pas toujours ajustées entre elles. Cette nouvelle posture renforcera sensiblement les activités d'analyse de la demande du bénéficiaire et d'évaluation de ses compétences. Elle exigera également des formateurs qu'ils s'approprient les outils et process adoptés par l'organisme qui les emploie.

Cette individualisation ne va pas se substituer au traditionnel face-à-face pédagogique avec un groupe, elle constituera une forme pédagogique supplémentaire. Plus largement, le formateur devra faire face à des situations pédagogiques diversifiées alternant des situations d'animation en groupe, des moments de face-à-face personnalisé, des entrées et sorties permanentes, des temps de régulation avec l'équipe pédagogique, voire avec des acteurs extérieurs à l'organisme (référents mission locale, Pôle Emploi...). Il devra donc faire preuve d'une grande flexibilité pour s'adapter, davantage qu'il n'a dû le faire jusqu'à présent, à une gamme de situations hétérogènes et de contingences liées à la nature du dispositif sur lequel il est mobilisé.

Par ailleurs, on observe une exigence croissante de définition précise du processus d'animation en amont de l'action (déroulement minuté de chaque séquence pédagogique, envoi dès la proposition commerciale du support pédagogique...). Si cette tendance se confirme, elle impliquera du formateur qu'une fois sur le « terrain », confronté au travail réel, il fasse plus que jamais appel à des ressources non programmées. Il lui faudra « bricoler », inventer, s'adapter, passer en quelque sorte d'une ingénierie pédagogique programmée à une ingéniosité pédagogique en temps réel.

En d'autres termes, quatre évolutions vont tout particulièrement impacter cette famille professionnelle : la pression de plus en plus forte en matière de qualité (sur les process et sur les résultats), le développement d'une logique de service à la personne, l'émergence d'un autre rapport au savoir et la demande d'individualisation. Les trois premières évolutions toucheront la préparation, le déroulement et le suivi des formations de façon diffuse. Mais, et c'est certainement là l'évolution la plus significative, la demande toujours croissante d'une individualisation de la formation devrait avoir des effets importants sur « l'accompagnement de parcours individualisés », tant en termes de volume que de diversification de la gamme de services.

2. Famille « Conseil et accompagnement individuel »

Les activités constitutives de cette famille ne sont pas nouvelles en soi mais leur poids s'est affirmé ces dernières années, notamment du fait de l'évolution du cadre réglementaire. Toutefois, 59% des dirigeants d'organisme de formation considèrent que les prestations d'orientation et de bilan n'impacteront pas sensiblement le secteur*. Il est probable qu'une partie des organismes de formation de la Branche laisseront ce type de prestation aux organismes déjà identifiés dans ce domaine.

Les lois du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social (étendue en 2007 aux agents de la fonction publique) et du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, à travers les mesures qu'elles recouvrent consacrent pourtant l'information-orientation, le positionnement, la co-construction des projets et de parcours de formation des publics comme enjeu prioritaire (DIF, congé de VAE, période de professionnalisation, entretien professionnel et de deuxième partie de carrières). D'ailleurs, le développement des compétences en conduite de prestation de bilan et de VAE arrive au cinquième rang des besoins de compétences exprimés par les personnels pédagogiques (29%*).

L'extension en 2005 de la définition juridique de l'action de formation au congé de bilan et au congé de VAE et le droit en 2009 pour toute personne d'être informée, conseillée et accompagnée en matière d'orientation professionnelle confirment cette tendance.

Enfin et de façon plus diffuse, cette famille professionnelle devrait s'affirmer sous l'influence de deux mouvements : la forte croissance de la demande de prestation intégrée, de l'orientation à la formation d'une part, l'exigence de qualité, tant sur l'obligation de résultats que sur la sécurisation des parcours d'autre part.

Les compétences requises pour réaliser les missions attendues de cette famille ne sont pas nouvelles en soi. Pour autant, le développement de pratiques de conseil au sein d'organismes de formation dont l'activité dominante porte sur l'acte pédagogique pourrait entraîner des besoins de professionnalisation auprès de personnels plus habitués à former qu'à conseiller. Pour les organismes qui interviennent auprès des jeunes et des demandeurs d'emploi en particulier, l'acte pédagogique continuera à être impacté par la pression qu'exerce déjà sur eux la commande publique en matière d'insertion socio-professionnelle. Leur proximité avec les apprenants au-delà de la seule dimension pédagogique d'un côté, le développement d'un réseau d'entreprises et de partenaires de l'autre, constitueront plus encore qu'aujourd'hui les deux facettes incontournables de leur activité professionnelle. Les temps de face-à-face pédagogique devraient ainsi être incorporés dans une économie plus large où les actions complémentaires destinées à faciliter le retour à l'emploi, la réinsertion ou la qualification des individus occuperont une place de plus en plus importante. Sans aller jusqu'à devenir des professionnels de l'insertion, les personnels pédagogiques devront pour cela s'acculturer à quatre champs d'action : le travail social, la formation professionnelle, l'animation socioculturelle et le développement local. Il ne s'agira pas seulement d'accompagner et d'orienter le bénéficiaire dans une logique de placement à l'issue de la formation. Ils devront saisir les enjeux éthiques de l'intervention sociale, écouter, redonner confiance, transmettre des savoir-faire et des méthodes susceptibles de permettre aux publics de se réinsérer socialement et professionnellement. Cela exigera d'eux une compréhension accrue des problématiques de l'exclusion et de la marginalité, des inégalités sociétales et de la tolérance...

Pour les organismes qui décideront d'étendre leur gamme de prestations sur ce champ, les salariés concernés devront maîtriser le cadre légal et réglementaire fixant, sur les dispositifs encadrés par la loi (VAE et bilan de compétences principalement), les conditions de leur mise en œuvre. Il leur faudra également s'approprier les outils et démarches de conseil et de bilan proposés par l'organisme, voire les élaborer.

De plus, dans le cadre de prestations intégrées proposées par l'organisme, la famille « Conseil et accompagnement individuel » sera particulièrement attendue sur sa capacité à articuler ses prestations d'information, de diagnostic et d'orientation avec celles des acteurs de l'information-orientation et de l'insertion (PAIO, Missions locales, Pôle Emploi, PLIE, Agefiph, ADI, URASS, etc).

Une connaissance exhaustive de ces acteurs et de leurs rôles respectifs sera donc essentielle. Les capacités d'analyse des besoins et des contraintes des personnes, en lien avec ces acteurs, seront également primordiales afin de les soutenir dans leurs démarches et de faciliter l'accès à la formation. De même, la pression de la commande publique sur les organismes de formation intervenant auprès des jeunes et des demandeurs d'emplois renforcera le rôle charnière de la famille « Conseil et accompagnement individuel », qui établit le lien entre les bénéficiaires et un réseau d'entreprises et partenaires.

L'exigence de sécurisation des parcours portée par la commande publique appuie la plus value de la famille « Conseil et accompagnement individuel » dans ses activités de valorisation des compétences qui permet d'accompagner les apprenants dans des dispositifs aboutissant à des certifications professionnelles ou facilitant leur reconversion (dispositifs de bilan de compétence ou de VAE, prestation Trajectoire, de Pôle Emploi).

Enfin, comme nous l'avons précisé, la loi du 24 novembre 2009 promeut les contrats d'alternance en élargissant entre autres mesures les contrats de professionnalisation aux bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'Allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'Allocation adulte handicapé (AAH). L'activité de recrutement et d'accompagnement des apprenants dans le cadre de ces parcours se trouvera donc renforcée

3. Famille « Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique »

La famille « Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique » sera très probablement la famille la plus touchée par les différentes évolutions que connaîtra la branche dans les cinq prochaines années. Ses activités principales de conception de dispositifs et de supports de formation se verront modifiées non seulement dans leurs structures et procédures mais également dans le choix et l'adaptation des contenus. Tous les facteurs d'évolutions recensés auront une influence, à des degrés variables, sur ces activités. Néanmoins, même si les activités de cette famille seront amenées à se complexifier, le besoin en compétences nouvelles ne devrait pas être impacté dans des proportions similaires. Seules de nouvelles compétences techniques et réglementaires seront à acquérir, la capacité à travailler en collaboration étroite avec les différentes familles de la branche sera quant à elle à accentuer.

Depuis le CEP 98, deux tendances lourdes se sont confirmées. D'abord, il devient nécessaire d'apporter, au travers de dispositifs « sur mesure », des réponses adaptées à un environnement qui se complexifie. L'analyse précise des besoins et du contexte entourant les diverses demandes devient à cet égard le point de départ essentiel et le cœur même de la conception de dispositifs de formation ou pédagogiques. Ensuite, l'ingénierie de « réseau » prend une importance croissante à trois niveaux : au sein de chaque organisme, par la mise en place de système de coopération entre les concepteurs de dispositifs, les promoteurs de dispositifs, les animateurs de dispositifs et enfin les organisateurs de ces dispositifs (d'un point de vue technique, administratif et financier) ; entre les organismes, dans une logique d'échange de pratiques, de mises en communs de moyens pédagogiques ; entre les organismes et les prescripteurs, dans une logique de conception de dispositifs qui associent les compétences d'ingénierie de l'organisme aux compétences techniques des ingénieurs et des techniciens de l'entreprise. Quelle que soit la voie retenue, plus de deux tiers (67%) des dirigeants d'organisme prévoient de développer des partenariats et des coopérations avec d'autres organismes*.

Autre évolution, l'élaboration des réponses s'inscrira plus systématiquement qu'elle ne l'est aujourd'hui dans un cadre fortement prescriptif qui a déjà tracé l'architecture du dispositif et le plus souvent énoncé les principes généraux d'organisation de la formation et les contenus attendus. L'ingénieur devra alors se recentrer sur l'ingénierie pédagogique et penser un process pédagogique pertinent pour les publics visés (modalités d'accès, diversification des modalités d'apprentissage, reconnaissance des acquis, etc.). Il s'agira en d'autres termes de savoir respecter la demande prescrite tout en proposant des optimisations et des approches pédagogiques pertinentes sur les problématiques posées.

Les réponses devront de plus en plus être adaptées aux objectifs visés par l'entreprise au-delà de la formation elle-même. Qu'il s'agisse de réorganisation de la production, de développement de nouveaux produits, de projets RH (qualification d'une catégorie de salariés, GPEC, mobilité, etc.), la famille « Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique » devra inscrire sa proposition à la fois dans la problématique de l'entreprise et des publics concernés tout en tenant compte de leur système de contraintes. Là encore, la compréhension du contexte dans lequel se situe la demande énoncée dans l'appel d'offre sera primordiale. On le voit, rien de fondamentalement différent mais une approche plus exigeante de pratiques déjà en cours.

Par ailleurs, face à une demande croissante de prestations individualisées et modulables, la famille « Ingénierie de Formation – Ingénierie pédagogique » sera également attendue sur sa capacité à concevoir des supports d'autodiagnostic et d'orientation en vue de permettre à l'apprenant de se situer et de préciser son parcours en conséquence. Ces outils de positionnement seront dans un premier temps utilisés par les formateurs. Toutefois, l'industrialisation de l'individualisation deviendra un enjeu de plus en plus incontournable pour les organismes de formation. Une ingénierie d'outils d'auto-positionnement élaborée en lien avec des développeurs multimédia pourra constituer une réponse – parmi d'autres- pour permettre aux apprenants de préconfigurer leur parcours de formation.

De plus, et c'est ici une évolution majeure de la pratique de l'ingénierie, les ingénieurs de formation devront également refondre l'offre de formation en granules/unités/modules, notamment lorsqu'ils interviennent sur la commande publique où les parcours de formation s'étirent souvent sur plusieurs mois. À ce titre, 75% des dirigeants d'organisme envisagent de proposer une offre modularisée dans les trois ans à venir (47% l'envisagent très fortement et 28% probablement)*. En écho, près d'un tiers des personnels pédagogiques interrogés (32%) souhaitent développer leurs compétences en matière de conception de parcours individualisés. Cette transformation, qui constituera pour eux une charge de travail non négligeable, s'inscrira dans une complexification de l'ingénierie pédagogique à travers une exigence d'articulation entre temps individuels et temps collectifs, moments virtuels et moments à distance, information et formation. Surtout, elle exigera une mise en cohérence d'ensemble de l'offre pour donner aux apprenants une vision globale des possibilités qui s'offrent à eux, des passerelles entre les unités. De même, ils devront s'attacher à la construction de modules faisant sens individuellement, mais qui pourront également être incorporés dans des parcours plus vastes. Assurer une cohérence globale sur les modules pour faciliter leur association est donc une compétence qui deviendra essentielle.

L'évolution vers des formations individualisées et industrialisées exigera des ingénieurs de formation qu'ils travaillent avec des scénaristes, des concepteurs/producteurs de ressources multimédia, des éditeurs de contenus, des développeurs de plates-formes pédagogiques et de systèmes de gestion des apprenants et des développeurs multimédia pour automatiser cette médiation. Ils devront donc posséder des compétences de base sur ce champ pour leur passer commande, voire pour contribuer avec eux à la conception d'outils adaptés. Que l'organisme internalise ou non ces compétences, l'ingénierie des dispositifs devient le fait d'une équipe pluridisciplinaire.

De nouvelles contraintes pèseront également sur la conception de dispositifs, à la fois sur les différentes procédures de l'ingénierie mais également sur le contenu même des dispositifs. Ces contraintes sont principalement le fait de deux mouvements : une exigence de qualité qui s'amplifie et un rapport au savoir qui évolue et qui nécessite une nouvelle approche de la formation (cf. les développements relatifs à la famille professionnelle « animation de dispositifs de formation »).

L'exigence de qualité s'appuie tout d'abord sur une forte demande de sécurisation à deux niveaux : sécurisation des prestations d'une part, au travers de certifications et de labellisations des organismes de formation ; sécurisation des parcours d'autre part, qui se doivent de plus en plus d'être certifiants ou diplômants. Concernant la certification et la labellisation des organismes, les professionnels de l'ingénierie ne s'y trompent pas, qui sont 47% à mettre en avant le besoin de renforcer leurs compétences en matière de certification (au second rang de leurs préoccupations)*. Selon la certification retenue par l'organisme, la famille « Ingénierie de Formation – Ingénierie pédagogique » devra adapter certaines composantes du processus pédagogique en fonction du cadre de référence de la certification visée. Concernant la sécurisation des parcours professionnels attendue des pouvoirs publics, il s'agira pour elle de s'approprier les processus propres à la délivrance d'un certificat, d'un titre ou d'un diplôme, de repérer les formations qui pourraient s'inscrire dans ce processus et de repenser une partie de son offre de formation (contenus, modalités pédagogiques) en fonction des contraintes imposées par cette démarche. L'élément clé de sa pratique, la création de contenu, sera le plus impacté, la délivrance de certains titres, certificat ou diplôme étant prescriptive dans les contenus à aborder pour une formation donnée.

L'exigence de qualité portée par la commande publique s'appuie également sur la nécessité pour les organismes de formation d'assurer une « obligation de résultats » lorsque les organismes interviennent auprès des jeunes et des demandeurs d'emplois. La famille « Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique » devra ainsi renforcer sa compétence à concevoir des dispositifs prenant en compte les démarches mises en œuvre par les acteurs de l'information-orientation en amont (Missions Locales, maison de l'emploi, CARIF...) et de l'insertion socioprofessionnelle (Pôle Emploi...) en aval.

Dans une moindre mesure, l'émergence de critères connexes aux critères pédagogiques et financiers - comme l'engagement de l'organisme dans des problématiques de formation durable, de responsabilité sociale - pourra influencer l'ingénierie des dispositifs lorsque celle-ci requiert d'intégrer ces nouveaux critères.

L'évolution du rapport au savoir impactera elle le domaine d'activités portant sur la conception de ressources et de supports pédagogiques. Elle sera amenée à se complexifier sous l'influence principale d'une porosité accrue entre « s'informer » et « se former », liée à la concurrence d'Internet et des réseaux sociaux. L'offre de formation devra être de plus en plus réactive sur certains sujets d'actualité pour faire face à la mise en ligne de contenus accessibles à tous. Surtout, la profusion de contenus, dont le ciblage en fonction de ses besoins se simplifie de jour en jour (moteurs de recherche plus performants, développement des compétences des internautes), élèvera sensiblement le niveau d'exigence des bénéficiaires de la formation. Les séquences pédagogiques contenant des données que l'on peut facilement trouver sur Internet n'auront plus de grande valeur si elles ne sont pas organisées et mises en perspective (analyse, problématisation, contextualisation). De fait, les ingénieurs de formation devront penser leur dispositif en articulation avec les ressources disponibles (contenus mais aussi moyens techniques). C'est d'ailleurs probablement sur ce champ que l'impact est le plus élevé. La création d'un blog ou d'un wiki dédié à une communauté professionnelle, inexistante il y a à peine deux ans, devrait être de plus en plus fréquente dans les dispositifs pédagogiques.

Les compétences techniques sur le fonctionnement, l'utilisation et le développement des TIC seront donc indispensables pour assurer cette réactivité. Le besoin de développer des compétences permettant d'intégrer les technologies de l'information dans les dispositifs est exprimé par 55% des personnels rattachés à cette famille (c'est d'ailleurs le domaine de compétences le plus souvent cité)*. L'implication des apprenants dans la production de savoir, le renvoi vers des sites sélectionnés en amont du dispositif, la mise en scène pédagogique de données facilement accessibles devraient bouleverser l'ingénierie pédagogique des dispositifs dans les prochaines années.

Enfin, et avec des conséquences peut-être plus secondaires à court terme pour la formation, l'inflation de données de toute nature circulant dans les organisations invite les acteurs de la formation à penser la question même de leur appropriation et de leur réinvestissement. « Les gens n'ont plus le temps de se former », entend-on fréquemment de la bouche des responsables formation. Encadrement, commerciaux, techniciens... doivent chaque jour s'approprier et mettre en œuvre de nouveaux processus, de nouveaux produits, ou dit autrement, « se réinventer le plus vite possible »⁸⁰. La formation ne suit plus. « Apprendre à apprendre » pourrait devenir un enjeu majeur dans les prochaines années, même si cet enjeu risque de buter sur l'exigence de résultats et la tentation prescriptive déjà largement observés parmi les commanditaires de formations.

Deux exigences convergentes pèseront également sur les activités de la famille « Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique » : la volonté par les commanditaires de restreindre le nombre de fournisseurs d'une part, qui nécessitera d'apprendre à développer des coopérations, à agir en complémentarité ou en coproduction, à accepter d'échanger ses savoir-faire. Et la demande croissante de prestations « clés en main » d'autre part, qui nécessitera d'associer ingénierie pédagogique, ingénierie financière et ingénierie administrative. Si cette tendance touche différemment les organismes selon leur taille, une majorité (67%) des dirigeants d'organisme de formation envisage de renforcer ses compétences en ingénierie administrative et financière.

Les organismes capables de proposer des dispositifs d'envergure verront une accentuation de la collaboration entre ingénieurs de formation et commerciaux. Sur le plan administratif, les organismes gagneront à prendre à leur charge tout ou partie des actes administratifs liés au dispositif qu'ils proposent pour soulager les commanditaires.

⁸⁰ ANVIE, *ibid.*

Cela supposera du commercial, en lien avec l'ingénierie, qu'il soit capable de proposer une offre dépassant le seul cadre pédagogique. Pour les plus gros organismes, cela se traduira par l'acquisition de LMS (Learning Management System), chacun s'attachant à proposer son propre intégrateur pour imposer ses normes : inscription sur le web, communication en ligne, outils de gestion, logistique, tracking...

Pour les organismes de taille plus modeste, leur offre devra *a minima* en tout ou partie être articulée aux mesures existantes (comme beaucoup l'ont déjà fait avec le DIF) en vue de répondre au plus près aux obligations légales, réglementaires et conventionnelles qui pèsent sur les entreprises.

4. Famille « Promotion - Marketing – Commercial »

La famille « Marketing – Commercial » devrait être fortement touchée sur deux domaines d'activité, la commercialisation de l'offre de formation et les réponses aux appels d'offre. D'ailleurs, 79% des dirigeants d'organisme de formation envisagent très certainement (44%) ou probablement (35%) d'accorder une part plus importante au marketing et à l'activité commerciale, et 76% (dont 44% très certainement et 32% probablement) souhaitent renforcer leur efficacité dans les réponses aux appels d'offre*. Cette dernière tendance est surtout le fait des gros organismes de formation et des organismes intervenant sur la commande publique (66%)*. De leur côté, les personnels rattachés à cette famille souhaitent pour 58% d'entre eux développer leurs compétences en marketing.

Déjà en 1998, le CEP avait, dans le même sens, souligné deux tendances qui se confirment et s'affirment. D'une part, la montée de la demande d'individualisation des parcours modifie l'activité de commercialisation des offres. Le commercial a de fait pour mission de proposer une offre cohérente et adaptée à la demande du client par assemblage de modules. Il n'est donc plus seulement un vendeur, mais un « repackageur », ré-ensemblageur de produits existants, chargé de construire des formations nouvelles avec de l'ancien en y ajoutant une actualisation sémantique. D'autre part, l'internationalisation des marchés, associée à une concurrence accrue au sein de l'hexagone, rend incontournable la mutualisation des réseaux de prospection et l'externalisation de certaines activités de marketing pour faire face à des coûts que les organismes de formation ne pourront pas toujours assumer seuls.

De plus, les activités de commercialisation de l'offre vont se complexifier du fait des contraintes croissantes imposées par les commanditaires. D'abord, la tension qui pèse sur les coûts de formation se confirme (notamment sur le face à face pédagogique). Ensuite, la durée des formations continue à être mise sous tension, autant pour des raisons de productivité pédagogique que de pression au travail. Enfin, les structures d'achat s'attachent à concentrer des volumes d'affaires encore largement marqués par leur émiettement (troc de volume contre réduction des prix). L'activité commerciale devra assumer une véritable fonction d'arbitrage entre des exigences pédagogiques et économiques pas toujours convergentes. Et donc maîtriser suffisamment l'offre pédagogique (et ses ressorts) pour l'ajuster au plus près des contraintes économiques... sans dégrader la qualité de l'offre au regard des attendus de la commande.

À ces contraintes s'ajoutent deux nouvelles exigences : exigence de qualité imposant à cette famille de connaître les certifications et labels de l'organisme et de l'offre de formation ; engagement attendu dans des démarches de formation durable ou de responsabilité sociale sur la base de critères mesurables. Ces exigences imposeront de la fonction commerciale qu'elle accompagne (de façon proactive ou simplement réactive selon le niveau de maturité de l'organisme sur ces questions) ce processus de « normalisation » en intégrant ces composantes dans l'ingénierie même de ses offres, voire en accompagnant la réingénierie de certaines offres à la lumière de ces nouvelles contraintes. Cette évolution supposera une veille sur ces questions, une capacité à en faire la pédagogie en interne et une disponibilité à accompagner les équipes pédagogiques pour qu'elles adaptent leurs offres en conséquence. Elle renforcera en outre la nécessité d'une collaboration étroite avec la famille « Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique » sur la construction de l'offre de formation.

Les activités de commercialisation exigeront également un effort plus soutenu en matière de communication pour se différencier dans un contexte de concurrence accrue et de diversification des cibles. De nouveaux moyens devront être développés : plaquettes, sites Web, e-marketing, participation à des salons, conférences, petits-déjeuners, buzzmarketing... Surtout, les pratiques de e-business se renouvelant rapidement du fait de modèles économiques en tâtonnement, de l'évolution constante des possibilités technologiques et de l'apparition de prestataires spécialisés sur ce champ, cette famille devra assurer une veille quasiment permanente des possibilités qui s'offrent à elle.

Enfin, cet investissement, pour ne pas se diluer, devra être conçu au plus près des clients de l'organisme. Le marché est, en effet, en train de se segmenter autour de trois cibles : B to B (Business to Business), B to C (Business to Customer), B to E (Business to Employee). Le DIF illustre bien ce troisième axe, extrêmement récent sur le marché de la formation. Or, on ne communique pas du tout de la même manière auprès de particuliers que de professionnels. Si les gros organismes de formation leur consacrent déjà un budget significatif et des équipes dédiées, les structures de taille plus modeste devront s'y engager de façon plus active. La professionnalisation des personnes ayant en charge cette fonction au sein de l'organisme pourrait alors prendre deux formes : acquisition des fondamentaux via des formations déjà disponibles sur le marché pour les organismes découvrant cette nouvelle dimension, apprentissages plus informels à travers notamment des temps de benchmarking et une veille sur les nouvelles pratiques pour les organismes les plus avancés.

La famille « Marketing - commercial » devra également maîtriser les possibilités de reporting lorsque le dispositif se déroule en tout ou partie en ligne : nature des informations restituables, coûts engendrés, format et modalités de restitution. Ce qui supposera de sa part qu'elle s'approprie les fonctionnalités des LMS ou, *a minima*, des systèmes de gestion qui encadrent la formation en ligne au sein de leur organisme.

Le second domaine d'activité touché par les différents facteurs d'évolutions identifiés concerne la réponse aux appels d'offres. Ces derniers devenant systématiques et de plus en plus prescriptifs, la famille « Marketing – Commercial » devra renforcer ses compétences d'analyse de la demande, de valorisation des spécificités des propositions, de formalisation et de présentation des propositions. 39% des salariés rattachés à cette famille expriment un besoin dans ce sens*. Dans ce cadre, il ne s'agit plus seulement de promouvoir une offre existante, mais d'une part de faire la preuve de la qualité des prestations développées par l'organisme (garanties données sur le plan de l'organisation du dispositif, des compétences mobilisées et mobilisables et de la pertinence pédagogique du dispositif), d'autre part de valoriser encore davantage les actions/projets déjà conduits, enfin de veiller à être référencé auprès des commanditaires.

De plus, les activités de réponse aux appels d'offre seront impactées, le cas échéant, par la possibilité offerte par les organismes de formation de suivre des parcours modulables et personnalisés aboutissant à une certification. Cette demande croissante de prestations individualisées implique totalement la famille « Marketing - Commercial » qui sera attendue sur sa capacité à proposer un design pédagogique facilitant la lecture de cette nouvelle offre. Elle devra, aux côtés de la famille « Ingénierie de formation – Ingénierie pédagogique », s'assurer que les parcours proposés sont compréhensibles, tant pour l'acheteur que pour le bénéficiaire direct. Elle aura également en charge la personnalisation de l'offre pour l'adapter pleinement aux caractéristiques du commanditaire et renforcer ainsi la dynamique d'individualisation recherchée. Dans cette optique, les collaborations avec la famille « Ingénierie de formation -Ingénierie pédagogique » se verront là encore renforcées.

Enfin, la demande croissante de prestations « clés en main » combinant des ingénieries pédagogiques, financières et administratives exigera de cette famille qu'elle s'approprie les composantes de cette offre intégrée et les mécanismes qui les soutiennent.

Cela supposera pour elle de maîtriser, plus encore qu'aujourd'hui du fait de leur complexification, les modalités de financement de la formation professionnelle (formation en alternance, contrats de professionnalisation, connaissance des publics visés, etc.), leur articulation avec l'offre pédagogique et le cadre de gestion d'ensemble. Les personnels de cette famille professionnelle sont lucides, en invoquant pour 52% d'entre eux le besoin de développer leurs connaissances de l'environnement juridique et réglementaire de la formation.

5. Famille « Management :- Gestion d'un organisme »

La famille « Management – Gestion d'un organisme » se trouve en première ligne pour opérer la mise en œuvre des réponses à apporter face aux facteurs d'évolution soulignés dans cette étude. La plupart de ces facteurs la conduiront à faire des choix d'investissement importants en termes de R&D, de marketing, de ressources humaines et de logique financière. Bien sûr, tous les organismes de formation ne seront pas touchés de la même façon, et les choix à faire ne porteront pas simultanément sur ces quatre dimensions. Si les plus gros se sont déjà attachés à conduire des changements d'envergure (développement de partenariats, investissement dans des systèmes d'information et de gestion, réingéniering de leur offre de formation...), beaucoup de chemin reste à faire pour les organismes de taille plus modeste.

Les dirigeants devront d'abord nouer des partenariats avec d'autres organismes de formation ou des structures extérieures au secteur de la formation (agences multimédia, prestataires informatiques...). 34% d'entre eux souhaitent d'ailleurs développer leurs compétences dans le montage de partenariats. Cette exigence résulte, d'une part d'une demande croissante de sécurisation des parcours via une certification/labellisation des dispositifs proposés (formation certifiante et diplômante), d'autre part d'une rationalisation des achats de formation (systématisation des appels d'offre et restriction du nombre de prestataires). La demande de sécurisation des parcours nécessitera des plus petits organismes de formation qu'ils s'associent à des établissements délivrant déjà des titres et des diplômes pour construire une offre commune. Même s'il ne s'agit pas pour cette famille professionnelle de comprendre dans le détail l'ensemble des mécanismes associés à ces démarches, il sera impératif qu'elle s'approprie le modèle économique et pédagogique qui les sous-tend pour opérer des choix pertinents (avec quel type d'établissement s'associer ? quel dispositif certifier/labelliser ? quelles contraintes en conséquence ?).

La tendance à la rationalisation des achats de formation, couplée à une demande de personnalisation des prestations, renforcera elle aussi l'exigence de partenariats. Les dirigeants devront s'associer à des organismes ou développer des sous-traitances pour élargir leur champ d'intervention. Les plus petits organismes, notamment ceux qui sont en « mono-activité » ou qui ne bénéficient pas de l'appui d'un réseau, seront naturellement les plus exposés : ils pourraient rapidement devenir sous-traitants de plus gros organismes s'ils ne prennent pas les devants. Ils devront développer une veille active sur le marché de la formation pour identifier les organismes avec lesquels ils souhaitent s'associer (complémentarité d'activités, système de valeurs partagé, proximité de leurs organisations respectives du travail). Il leur faudra également poser le cadre de ces partenariats sur les plans commercial, financier et humain, ce qui supposera de leur part une double capacité à négocier puis à formaliser administrativement et juridiquement les termes de l'accord. Enfin, ils devront faire vivre ces partenariats. Si l'animation de cette « coopération » n'exige pas de compétences nouvelles pour les dirigeants, elle supposera en revanche qu'ils en acceptent le principe (changement de posture) et qu'ils dégagent la disponibilité suffisante pour pouvoir les impulser en amont, opérer les régulations nécessaires lorsque les collaborations seront effectives et en tirer les conséquences en aval.

Autre enjeu sur lequel sont attendus les organismes de formation, la mise en place d'une démarche qualité. La famille « Management – Gestion d'un organisme » sera triplement impactée : connaissance des labels et certifications existantes et de leur notoriété, capacité à évaluer les coûts engendrés, étude d'opportunité pour choisir la démarche la plus pertinente au regard de la nature des prestations délivrées et du positionnement de l'organisme sur le marché (certification orientée management de la qualité –ISO 9001, ISO 29990- ? certification orientée service – AFAQ- ?). Suivant l'ampleur de la certification, son degré d'exigence et de maintenance et selon la taille de l'organisme, des formations spécifiques à la gestion de la certification ou le recrutement de personnel dédié pourraient être envisagées. Si le management n'a dans l'avenir qu'une fonction de maîtrise d'ouvrage ou, pour les organismes de taille plus restreinte, de maîtrise d'oeuvre, il devra s'approprier les ressorts de ces démarches pour opérer des choix.

Quatrième évolution susceptible de toucher les dirigeants des organismes dans les cinq prochaines années, le développement de prestations « clés en main » mêlant ingénierie pédagogique, financière et administrative, même si là encore il s'agit de piloter et de superviser et non de faire. 34% d'entre eux souhaiteraient développer leurs compétences en ingénierie administrative et financière*. Les entreprises s'attacheront de plus en plus à utiliser pleinement les aides publiques. Les organismes de formation qui développeront une capacité d'ingénierie financière performante jouiront d'un avantage concurrentiel évident au regard de la pression croissante que font peser les acheteurs sur le coût des prestations de formation. Il s'agira pour eux de maîtriser les mécanismes de financement des organismes collecteurs sur le Plan de Formation, d'obtenir des OPCA des financements complémentaires pour les périodes de professionnalisation et les DIF, d'utiliser les fonds du FSE...

Cette ingénierie financière pourrait même exiger une maîtrise des mécanismes de financement propres à d'autres pays lorsque le commanditaire sera implanté à l'international. Il pourrait en résulter une révision de l'offre pédagogique en conséquence pour l'adapter aux contraintes imposées par les financeurs. Une veille sur les évolutions législatives des financements et des applications de ces dispositifs sera également indispensable pour répondre au mieux à cette demande (portabilité du droit individuel à la formation (DIF), élargissement du congé individuel de formation (CIF), qui se trouve désormais ouvert aux formations effectuées en dehors du temps de travail pour certains salariés...). Le management devra décider jusqu'où il est prêt à investir dans ce type de compétence alors même que sa taille ne lui permettra bien souvent pas de s'adjoindre ce type d'expertise à plein temps.

La famille « Management – Gestion d'un organisme » sera également concernée par le développement de prestations individualisées. Le passage à la modularisation générera un investissement financier et humain important et incontournable : réorganisation du travail, investissement dans de nouveaux outils de planification, mobilisation des équipes sur le réingéniering des dispositifs, développement de nouvelles compétences en matière de recrutement et de positionnement à l'entrée en formation, mise en place de dispositifs d'évaluation intermédiaire, etc. Les dirigeants devront faire preuve de pédagogie dans la conduite de cette évolution tant on touche là aux fondamentaux de l'activité des organismes de formation.

Les dirigeants devront également être capables de faire des choix d'investissements sur le développement et l'actualisation des ressources technologiques afin d'appuyer techniquement la mise en place de ces différentes prestations (personnalisées, « clés en main » et intégrées). Ces investissements sont à la fois d'ordre financier et humain, un renforcement des systèmes d'information entraînant des besoins en formation, des recrutements ou une externalisation de la gestion technique des ressources informatiques. Les dirigeants devront être sensibilisés aux différentes possibilités techniques qui s'offrent à eux et à leurs conséquences sur les processus de gestion. Ils souhaitent d'ailleurs à 42% développer leurs compétences dans ce domaine*.

Enfin, la prise en compte de critères connexes aux classiques critères pédagogiques et financiers dans leur offre de formation sera également un enjeu que la famille « Management – Gestion d'un organisme » devra intégrer. Ces critères portent sur l'engagement de l'organisme dans des problématiques de développement durable et de responsabilité sociale. Déjà le Code des marchés publics s'en est emparé en imposant à ses prestataires, dans certains secteurs d'activité, un « quota » de 5% de personnels mobilisés en situation d'insertion socio-économique. L'engagement dans des politiques de formation durable et de développement social ne sera plus un choix idéologique mais réellement stratégique, même si sa portée semble encore modeste.

En d'autres termes, les dirigeants devront tout particulièrement développer leur capacité à nouer des partenariats et les faire vivre, impulser et accompagner des ingénieries plus intégrées (pédagogique, administrative, financière voire logistique), assouplir l'offre de formation dans une logique de modularisation, et enfin renouveler leurs moyens technologiques, tant sur le plan pédagogique que sur les processus de gestion.

6. Famille « Gestion administrative, logistique, financière et réglementaire de l'organisme » :

La famille « Gestion administrative, logistique, financière et réglementaire », positionnée comme fonction support de l'organisme de formation, sera mécaniquement impactée par plusieurs facteurs d'évolution (sécurisation des prestations et des parcours de formation, exigence croissante de traçabilité, systématisation des appels d'offre...). Une complexification générale de la gestion administrative est à prévoir, entraînant un renforcement des compétences réglementaires et juridiques. De manière quantitative, une augmentation des effectifs est attendue du fait d'une augmentation de la charge de travail des acteurs de cette famille. Cette augmentation se traduira dans des proportions différentes suivant les ressources disponibles des organismes de formations et leur taille.

Les trois domaines d'activités de la famille « Gestion administrative, logistique, financière et réglementaire » seront de fait impactés. La gestion de la partie administrative dédiée aux relations commerciales sera touchée par la systématisation des appels d'offre. Les « administratifs » devront s'attacher à standardiser autant que possible le processus de réponse tant sur ses aspects administratifs que réglementaires. À cet égard, la compétence juridique de cette famille sera sollicitée, ainsi que sa capacité à organiser une veille sur les AO. La gestion des éventuels partenariats, encadrés par le code des marchés publics, sera également dévolue à cette famille.

Le second domaine d'activité touché concerne la gestion administrative des dispositifs et de l'organisme dans son ensemble. La tendance à la sécurisation des prestations de formation au travers de certification et de normalisation impactera la famille « Gestion administrative, budgétaire et logistique » en raison des contraintes générées par un label. La traçabilité des informations nécessaires à l'obtention ou au renouvellement d'une certification entraînera une augmentation de la charge de travail en termes de recueil des données, de saisie et de traitement. De même, le développement de formations diplômantes participera à cette augmentation de la charge de travail au travers de l'actualisation des processus de gestion nécessaires à la délivrance de titres, diplômes et certificats. Des compétences supplémentaires, notamment liées aux modalités de délivrance de diplômes, pourront devoir être développées.

La croissance des prestations individualisées et des prestations intégrées (de l'orientation à la formation des candidats) touchera également la gestion administrative dans ses missions de suivi des individus. Dans un paysage pédagogique où chacun progresse à son rythme et à sa façon en fonction de ses besoins, maîtriser les outils de traçage des parcours afin de permettre au commanditaire de suivre son investissement (qui s'est formé à quoi, combien de temps, à quel moment...) deviendra essentiel. De même, la famille « gestion administrative, logistique, financière et réglementaire » sera sollicitée lors de prestations intégrées pour gérer et fournir au commanditaire l'ensemble des informations de suivi du parcours, d'évaluation et de rémunération des personnes. Une refonte et/ou une harmonisation des outils de suivi pourra parfois s'avérer nécessaire, exigeant de cette famille qu'elle maîtrise ces outils et indicateurs.

Ensuite, dans le cadre d'un développement de prestations « clés en main » -combinatoire efficace d'une ingénierie pédagogique, financière et administrative - la famille « Gestion administrative, budgétaire et logistique » sera impliquée pour assurer une veille sur les différents dispositifs de formations (DIF, VAE, période de professionnalisation..), leurs financements et leurs règles juridico-administratives. Ici encore, elle devra assurer le suivi administratif de ces dispositifs. 42% des répondants rattachés à cette famille expriment à cet égard leur volonté de mieux connaître l'environnement juridique et réglementaire de la formation*.

Le dernier domaine d'activité touché est celui de la gestion des ressources informatiques. Ces ressources sont amenées à se développer fortement sous l'influence de trois facteurs : l'individualisation croissante des parcours de formation, l'externalisation par les commanditaires du suivi administratif des formations lors de prestations « clés en main » et, dans une moindre mesure, l'évolution spatiale et temporelle de la formation. Tous ces facteurs toucheront la gestion et la maintenance des ressources informatiques (configuration et maintien des serveurs) qui seront de plus en plus souvent au centre de nombreuses prestations : plateforme Web et e-learning, logiciels partagés, base de données de suivi des stagiaires. 17% des répondants associés à cette famille souhaitent développer leurs compétences en maintenance des ressources informatiques éducatives*. La sécurisation des ressources deviendra ainsi un enjeu important, dès lors que le suivi administratif des stagiaires est dévolu à l'organisme prestataire.

En parallèle à ces exigences « techniques », une nouvelle activité de gestion des ressources technologiques éducatives se développera dans le cadre du réingéniering des offres de formation (poussée par la modularité nécessaire aux prestations individualisées). La gestion des infrastructures numériques deviendra alors centrale. Si le mouvement d'individualisation de la formation se confirme, les organismes de formation n'auront d'autres possibilités que de tendre vers une industrialisation de cette individualisation. Ils devront pour cela s'appuyer sur des systèmes de gestion de plus en plus élaborés. S'il est probable que la conception de ces systèmes sera externalisée –sauf pour les gros organismes-, l'accompagnement de leur prise en main autant que leur maintenance exigera de cette famille qu'elle se les approprie. Elle devra en conséquence maîtriser les pré-requis nécessaires à cette appropriation.

ANNEXES

Liste des membres du comité de pilotage de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche des organismes de formation privés

Michel ALLIX – CFDT
Yannick LE CROLLER - CFDT
Mohammed MOUSTARIH – CFDT

Frédéric BARBET-MASSIN – CFTC – Président de l'observatoire
Frédéric BOURDIER – CFTC
Marc ROBERT - CFTC

Patrick BONNET – CFE CGC
Antoine FEDONI – CFE CGC

Christine GARCIA – CGT
Smaïl LAMARA – CGT

Patrice FERRER – FO
Yves LAINE – FO

Denis de BENAZE – FFP
Myriam BOUSSELET – FFP
Jacques BAHRY – FFP – Vice-président de l'observatoire
Bernard BLANDIN – FFP
Thierry FAVET – FFP
Jean Baptiste FERRERO -FFP
Nadine GAGNIER – FFP
Michelle GUIONNET – FFP
Lydie NEGRE – FFP
Thierry PRATICCI - FFP
Philippe SCELIN – FFP

Liste des participants aux entretiens collectifs exploratoires

Le 17 décembre 2008 :

- Patrick BONNET, CGC
- Jean Philippe LEROY, CFE CGC
- Michel ALLIX, CFDT
- Frédéric BARBET MASSIN, CFTC
- Marc ROBERT, CFTC
- Yann POYET, FO

Le 15 décembre 2008 :

- Philippe SCELIN, FFP
- Jacques BARHY, FFP
- Marie Christine Papin, DRH au CESI

Liste des participants au groupes de travail « métiers »

Groupe métier « salariés » du 20 mai 2009

- Bruno BAHEUX, APAVE
- Frédéric BARBET-MASSIN, Groupe IGS
- Jacqueline CORSEAU, LANGUES ET ENTREPRISES
- Christine GARCIA, LANGUES ET ENTREPRISES
- Sophie HARDY, CESI
- Moktar LAAOUER, AEFTI

Groupe métier « dirigeants/DRH » du 25 mai 2009

- Martin BARBIER, CSP
- Martin COURT, TRANSFER
- Brigitte DUPRESSOIR, IFG-CNOF
- Nicolas GEORGES, TEAM-PME FORMATIONS
- Pierre-Alain KERNINON, AXOS FORMATIONS ET SERVICES
- Sylvie LEGUE, Groupe IGS
- Lydie NEGRE, LANGUES ET ENTREPRISES
- Franck ROUFFIGNAC, AFT IFTIM

Liste des participants au groupes de travail « prospective »

Groupe prospective « commande publique » du 22 juin 2009

- Marie-Claude MULLOT, DRIH à l'IFPA
- Anne Marie BJORN-LANGEN, Direction du développement de l'AFPA
- Christine BRUNIAUX, Responsable de l'OREF IDF (GIP CARIF)
- Frédéric BARBET-MASSIN, Président de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche des organismes privés
- Pascale BALLATORE, Directrice générale d'Animation 94
- Catherine NASSER, Directrice générale du GIP CARIF IDF
- Bernard MANCEAU, Directeur du centre de formation interne du CNFPT
- Sonia SPERONI, GIP ARFPTLV Poitou-Charentes
- Michel FERREIRA, Direction de la formation du Conseil régional IDF
- Jean-Pierre COUSQUIER, Directeur général de l'IBEP
- Sandrine POITEVIN, Directrice du GIP ARIFOR

Groupe prospective « commande privée » du 23 juin 2009

- Alain MEUNIER, Directeur de la formation à PSA Peugeot Citroën
- Françoise DUCRUEZET, Directrice de la formation et du développement des compétences à la Banque de France
- Christian GRAVAUD, Responsable des ressources à UNIFORMATION
- Gilles MACCHIA, Directeur de la FOAD au CFPB
- Frédéric BRABET-MASSIN, Président de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche des organismes privés
- Vincent COHAS, Directeur de CESI SA
- Kris LUDHOR, AFDAS
- Jean-Pierre CLEVE, Directeur des partenariats en formation à la CCI de Versailles
- Céline SONDENCKER, Responsable du Pôle formation de l'APAVE
- Marie-Dominique POMART, Responsable formation de Bayard Presse
- Brigitte COLLIN, Direction de la formation, PRISMA Presse
- Christiane THOVIN, FAFIH
- Claire MEUNIER-THOUREL, Responsable formation de l'IFCAM

Numérotation des illustrations : FIGURES et TABLEAUX

FIGURES

Chapitre 1

Figure 1.1 Répartition de la Dépense globale pour la formation professionnelle et l'apprentissage en 2009 (en %)

Figure 1.2 Répartition de la Dépense globale en 2007 par type de financeur (en %)

Figure 1.3 Répartition de la Dépense globale par financeur final en 2007 (en %)

Figure 1.4 Répartition de l'Evolution de la Dépense globale par financeur final de 1999 à 2007

Figure 1.5 Répartition de la Dépense globale par public bénéficiaire en 2007 (en millions d'euros)

Figure 1.6 Évolution de la dépense globale par public bénéficiaire de 1999 à 2007

Figure 1.7 Répartition du taux d'accès aux nouveaux dispositifs en 2008 (en %)

Figure 2.1 Répartition des organismes du secteur (en millions d'euros)

Figure 2.2 Répartition des organismes du secteur selon leur statut (en %)

Figure 2.3 Répartition du nombre d'organismes privés de formation de 2000 à 2007

Figure 2.4 Répartition des organismes de formation selon leur chiffre d'affaires en 2007 et selon leur statut (en %)

Figure 2.5 L'évolution globale du CA 2007/2006 selon la taille des entreprises (en %)

Figure 2.6 Répartition de l'évolution (globale) du chiffre d'affaires H.T (en %)

Figure 2.7 Répartition de l'évolution du chiffre d'affaires des organismes privés de 2000 à 2007

Figure 2.8 Répartition des stagiaires et des heures-stagiaires selon les domaines de formation en 2007 (en %)

Figure 2.9 Répartition de la part des différents financeurs au chiffre d'affaires des organismes de formation en 2007 (en %)

Figure 2.10 Répartition des produits selon le statut des prestataires privés de formation entre 2004 et 2007 (en %)

Figure 2.11 Répartition de la part des différents financeurs au chiffre d'affaires des organismes privés en 2007 (en %)

Figure 2.12 Répartition des entreprises de formation selon l'origine du financement entre 2004 et 2006 (en %)

Figure 2.13 Répartition du nombre des stagiaires et des heures stagiaires selon le statut des organismes (en %)

Figure 2.14 Répartition des publics selon le statut des prestataires de formation en 2007 (en %)

Figure 2.15 Évolution du nombre de stagiaires et d'heures-stagiaires de 2004 à 2007

Chapitre 2

Figure 1.1 Répartition selon la taille de l'organisme (en %)

Figure 1.2 Répartition des organismes de formation selon les effectifs et le montant du chiffre d'affaires global (en %)

Figure 1.3 Répartition selon le statut juridique de l'organisme (en %)

Figure 1.4 Répartition des organismes selon le statut juridique et la taille (en %)

Figure 2.1 Part du CA réalisé au titre de la FPC (en %)

Figure 2.2 Répartition du CA global selon le poids de l'activité de FPC (en %)

Figure 2.3 Répartition du nombre de stagiaires formés par an selon la taille (en %)

Figure 2.4 Répartition du nombre de stagiaires formés par an selon le chiffre d'affaires annuel

Figure 2.5 Répartition du volume d'heures stagiaires/an selon le chiffres d'affaires global
Figure 2.6 Répartition du volume d'heures stagiaires/an selon la durée moyenne des formations réalisées (en %)
Figure 2.7 Répartition du statut selon la source de financement (en %)
Figure 2.8 Les modalités d'obtention ou de réalisation de l'activité de formation (en %)
Figure 2.9 Répartition de la part des différents publics formés selon leur statut (en %)
Figure 3.1 Répartition des organismes de formation selon le type de prestation réalisée (en %)
Figure 3.2 Répartition de l'activité selon la nature des prestations réalisées (en %)
Figure 3.3 Répartition des organismes selon le nombre de prestations réalisées et le montant du chiffre d'affaires annuel (en %)
Figure 3.4 Répartition de l'offre pédagogique proposée selon leur taille (en %)
Figure 3.5 Répartition des organismes de formation selon le degré de spécialisation (en %)
Figure 3.6 Répartition de la part de l'activité des organismes visant une certification (en %)
Figure 3.7 Part de l'activité des organismes visant une certification selon la source de financement principale (en %)
Figure 3.8 Répartition de la part d'activité de formation « certifiante » des organismes selon leur taille (en %)

Chapitre 3

Figure 1.1 Évolution du nombre de salariés au 31 décembre (Sources UNEDIC et Bilan social)
Figure 2.1 Répartition de l'ancienneté dans le secteur de la formation professionnelle continue (en %)
Figure 2.2 Répartition de l'ancienneté au sein de l'entreprise actuelle (en %)
Figure 2.3 Situation professionnelle des salariés avant de travailler pour le compte de leur employeur actuel (en %)
Figure 2.4 Répartition du positionnement sur le niveau de classification selon l'ancienneté (en %)
Figure 2.5 Répartition selon le projet professionnel des salariés (en %)
Figure 3.1 La dépense de formation en part de la masse salariale (en %)
Figure 3.2 Répartition des formations jugées majoritairement satisfaisantes par les salariés mais quantitativement insuffisantes
Figure 4.1 Répartition selon le Premier critère de recrutement du personnel pédagogique (en % de citation en rang 1)
Figure 4.2 Répartition selon les modalités de recrutement utilisées « le plus fréquemment »
Figure 4.3 Répartition selon les difficultés de recrutement rencontrées selon la taille de l'organisme (en %)
Figure 4.4 Répartition selon les raisons les plus fréquentes de ces difficultés de recrutement
Figure 4.5 Répartition selon le projet de recrutement des organismes de formation (en %)

Chapitre 4

Figure 1 Répartition des offres d'emploi selon le type et la durée du contrat pour l'année 2008 dans la branche de la formation continue
Figure 2 Répartition du niveau de qualification des demandeurs selon l'emploi visé en 2008 (en %)
Figure 3 Répartition des demandes d'emploi par genre et par tranche d'âge

TABLEAUX

Chapitre 1

Tableau 1.1 Répartition du taux d'accès aux nouveaux dispositifs selon la classe de taille des entreprises 2008 – Données provisoires (en %)

Tableau 2.1 Répartition des entreprises comptant au moins 1 salarié par grandes catégories juridiques en 2007

Tableau 2.2 Répartition des établissements comptant au moins 1 salarié en 2007 et de leur évolution en nombre entre 1997 et 2007

Tableau 2.3 Évolution du nombre d'entreprises entre 2004 et 2006

Tableau 2.4 Répartition des organismes de formation en 2007

Tableau 2.5 Répartition des organismes de formation en 2007 (en %)

Tableau 2.6 La part du chiffre d'affaires de la branche par rapport à celle du secteur

Tableau 2.7 Les dix premières spécialités de formation en 2007

Tableau 2.8 Les dix premières spécialités de formation en 2007 – 2 fois le même titre

Tableau 2.9 Répartition des produits selon le statut des prestataires de formation en 2007 (en %)

Tableau 2.10 Répartition du nombre de stagiaires et des heures stagiaires selon le statut des organismes (en %)

Tableau 2.11 Évolution du nombre des stagiaires et des heures stagiaires entre 2000 et 2007

Chapitre 2

Tableau 1.1 Répartition des organismes selon leur ancienneté (en %)

Tableau 1.2 Répartition selon la zone d'implantation géographique et selon le caractère mono ou multi établissement (en %)

Tableau 2.1 Répartition du chiffre d'affaires selon le poids de la source de financement (en %)

Tableau 2.2 Répartition des effectifs selon le poids de la source de financement dans le chiffre d'affaires (en %)

Tableau 2.3 Répartition de la part d'activité obtenue par voie d'obtention selon la source de financement (en %)

Tableau 2.4 L'origine géographique de la clientèle par rapport à la zone d'implantation de l'organisme (en %)

Tableau 3.1 Répartition de l'offre pédagogique proposée par les organismes (en %)

Tableau 3.2 Zoom sur le profil des organismes qui proposent de la FOAD (en %)

Tableau 3.3 Les domaines relativement plus cités selon la source de financement

Tableau 3.4 Les domaines d'intervention relativement plus cités selon les publics formés

Chapitre 3

Tableau 1.1 Répartition entre les effectifs salariés et non salariés en Equivalent Temps Plein (2002-2007)

Tableau 1.2 Volume des effectifs salariés présents au 31 décembre (1997 à 2007)

Tableau 1.3 Les effectifs salariés employés à temps plein et à temps partiel (source Insee) (%)

Tableau 1.4 Les effectifs salariés employés dans un organisme de moins de 50 salariés (en %)

Tableau 1.5 Structure des effectifs par sexe (en %)

Tableau 1.6 Structure des effectifs par âge (en %)

Tableau 1.7 Structure des effectifs par ancienneté (en %)

Tableau 1.8 Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle (en %)

- Tableau 1.9 Répartition des effectifs par type de contrat (en %)
Tableau 1.10 Structure des effectifs par niveau de diplôme (en %)
Tableau 1.11 Répartition régionale des effectifs (en %)
Tableau 2.1 Répartition du statut des salariés selon leur profil métier (en %)
Tableau 3.1 La durée de la formation suivie par les salariés bénéficiaires en 2008
Tableau 3.2 Répartition des salariés formés selon leur profil et leur statut
Tableau 4.1 Répartition des modalités de recrutement selon le profil des organismes

Chapitre 4

- Tableau 1 Répartition détaillée des offres d'emploi des entreprises relevant du code NAF « Formation continue pour adultes »
Tableau 2 Répartition des offres d'emploi relevant du code NAF 8559A selon la zone géographique (en %)
Tableau 3 Répartition des demandes d'emploi pour les profils « cœur de métier » (en %)

Glossaire

2483 : déclaration fiscale annuelle que doit remplir toute entreprise pour justifier de sa contribution à la formation de ses salariés. Ces déclarations sont exploitées par le Cereq.

BPF – Bilan pédagogique et financier : déclaration fiscale que doit remplir tout organisme prestataire de formation ayant perçu au moins un euro de chiffre d'affaire annuel sur une activité de formation conventionnée. Les BPF sont adressés aux services déconcentrés de l'Etat (DRTEFP) et exploités au niveau national par la DARES.

Bilan social de la formation professionnelle : enquête annuelle réalisée depuis 2002 auprès de l'ensemble des entreprises de formation professionnelle privées employant au moins deux salariés en équivalent temps plein

Branche : comprend les organismes privés à but lucratif et non lucratif qui simultanément :

- sont référencés sous les codes APE 80.4C et 80.4D
- appliquent la convention collective 3249
- relèvent du statut juridique type SA, SARL, SAS, SCOP, Association

CEREQ - Centre d'études et de recherche sur les qualifications. Le Cereq exploite les données des déclarations 2483 (contributions des entreprises à la formation continue). Par ailleurs, il établit les portraits statistiques des branches professionnelles.

Commande publique : l'ensemble des dépenses de formation engagées par les acteurs publics (Etat, Région, Unedic) pour le compte de leurs administrés - commande encadrée par les règles d'achat public

Commande employeur : l'ensemble des contributions pour la formation des entreprises, des ménages et des fonctions publiques pour leurs propres agents.

Commission Paritaire Nationale de Prévoyance : L'accord de prévoyance conclu dans le cadre de la convention collective des organismes de formation prévoit la création d'une Commission Paritaire nationale de suivi du régime de prévoyance composée d'un représentant de chacune des organisations syndicales de salariés, représentatives dans la profession et d'un nombre égal de représentants des organisations d'employeurs. Elle a compétence pour examiner et traiter toutes questions relatives au fonctionnement du régime de prévoyance institué par l'accord et se réunit au moins une fois par an sur convocation de son président ou à la demande de l'une des organisations signataires de l'accord. C'est elle qui est commanditaire du bilan social de la formation professionnelle.

DARES - Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Ministère chargé de l'Emploi). La DARES exploite les données des BPF et publie des études annuelles sur le marché de la formation continue et sur l'offre de formation continue. Cette source est utilisée dans les documents annexes aux projets de loi de finances annuels concernant la formation professionnelle.

Domaines d'Activités : c'est un ensemble d'actions et d'opérations dirigées vers un but déterminé, correspondant à plusieurs activités à exécuter dans le cadre d'une situation de travail.

Durée moyenne de formation par stagiaire : la durée moyenne de formation par stagiaire est calculée en divisant le nombre total d'heures de formation dispensées sur une année par le nombre de stagiaires.

Emploi : c'est une situation de travail correspondant à un ou à plusieurs postes de travail dans une structure (la notion d'emploi englobe celle de poste...).

Emploi-cible : description du contenu (missions, activités) et du contexte d'exercice futurs d'un emploi sensible.

Emplois-clés : un emploi-clé est un emploi qui répond aux trois conditions suivantes :

- il correspond à un très faible nombre de postes de travail ;
- il requiert une compétence assez longue à acquérir, et plutôt rare sur le marché du travail interne et externe ;
- il occupe une place stratégique dans le fonctionnement de la structure, ce qui se traduit par de graves dysfonctionnements s'il n'est pas ou mal occupé.

Emplois "sensibles" : emplois dont le contenu (missions, activités...) et/ou le contexte d'exercice (champs de relations, technologies utilisées, champ de responsabilités...) vont être particulièrement touchés par des changements à venir (technologiques, organisationnels, etc.).

Emploi-type : notion abstraite " d'emploi-repère " fabriquée par le gestionnaire pour travailler sur un niveau de maillage intermédiaire entre celui de l'emploi et celui du métier, et qui forme un tout cohérent pertinent pour gérer les ressources humaines. Il correspond donc à un regroupement d'emplois qui présentent une certaine proximité de compétences. Ce concept est surtout utilisé dans le cadre de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines. Enfin, on peut, dans le même esprit, construire des " postes-types ", qui correspondent à un niveau de maillage intermédiaire entre les postes et les emplois, ou bien encore des " métiers-types ", qui correspondent à un niveau de maillage intermédiaire entre les métiers et les sous-familles professionnelles.

Entreprise : unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché (INSEE). On distingue l'entreprise individuelle (personne physique) et l'entreprise sociétaire (par exemple SA, SARL...)

Etablissement (UNEDIC) : unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise

Famille professionnelle : regroupement des métiers d'une structure qui participent de la même finalité. On peut aussi, dans le même esprit, découper un peu plus finement l'ensemble des situations professionnelles d'une organisation en sous-familles professionnelles.

FFP : Fédération de la Formation Professionnelle

Filière : ensemble des acteurs du champ de la formation (décideurs, financeurs, responsables de formation/DRH, acheteurs, prestataires)

Fonction : il s'agit de la raison d'être d'une situation de travail (qui se confond souvent avec le titre qui lui est attaché...), qui situe aussi souvent son niveau de responsabilités et sa place dans l'organisation.

Gestion prévisionnelle des ressources humaines : processus itératif permettant à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel possédant les capacités et la motivation suffisantes pour pouvoir,

savoir, et vouloir exercer les activités, et remplir les missions qui se révéleront nécessaires à la vie et à l'évolution de l'entreprise.

Métier : c'est un ensemble de missions et d'activités communes à plusieurs emplois, correspondant à un ensemble de compétences formant un tout, socialement reconnu dans une organisation (la notion de métier englobe celle d'emploi).

Missions : les missions sont souvent évoquées par des expressions synonymes variées comme les attributions essentielles, la définition de fonction, les responsabilités. Elles désignent en fait les finalités d'un service, d'une unité ou encore d'une situation de travail, selon le niveau où on se place, et leur formulation doit répondre à la question : "en quoi le service, l'unité de travail, ou bien le poste, contribuent-ils à l'organisation ?" Elles intègrent une idée de permanence et sont plus précises que la notion de fonction. Lorsqu'on analyse une situation de travail, on trouve généralement entre trois et huit missions.

Organisme prestataire de formation : notion générale, indépendante du statut juridique. Selon les producteurs de statistiques, elle peut englober à la fois les entreprises et les établissements (dans l'exploitation des BPF par la DARES par exemple)

Secteur : comprend l'ensemble des organismes de formation publics, parapublics et privés ayant pour activité principale la formation continue.

SIRENE - Système d'Identification du Répertoire des Entreprises et de leurs Etablissements (INSEE) : pour toute entreprise et tout établissement déclarés, le fichier SIRENE répertorie des données d'identification (localisation et catégorie juridique) et économiques (code APE, effectif, chiffre d'affaires pour les plus de 20 salariés)

La CPNEF de la branche des organismes de formation privés, composée de la Fédération de la Formation Professionnelle et des cinq organisations syndicales de salariés, a confié à l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ) des organismes de formation la conduite d'une étude qualitative et quantitative relative aux métiers et à leurs évolutions.

Cette étude a été financée par Opcalia et réalisée en 2009 conjointement par le Cabinet Interface et le Centre INFFO, sous la direction du comité de pilotage paritaire de l'OPMQ. Celui-ci rassemble des représentants de la FFP, de la CFE-CGC Fieci (F & D), de la FEP CFDT, du SNEPAT CGT-FO, du SNEPL CFTC, du SNPEFP CGT.

