



**HAL**  
open science

## L'offre de formation en direction des demandeurs d'emploi : Quelles transformations face aux réformes ?

Nathalie Beaupère, Catherine Galli, Chrystèle Gautier, Alexandre Meliva, Josiane Paddeu, Claudine Romani, Véronique Simon, Patrick Veneau, Isabelle Marion-Vernoux

### ► To cite this version:

Nathalie Beaupère, Catherine Galli, Chrystèle Gautier, Alexandre Meliva, Josiane Paddeu, et al.. L'offre de formation en direction des demandeurs d'emploi : Quelles transformations face aux réformes ?. Céreq Etudes n°44, Céreq. 2023, 88 p. halshs-04182986

**HAL Id: halshs-04182986**

**<https://shs.hal.science/halshs-04182986v1>**

Submitted on 18 Aug 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Céreq ÉTUDES

44  
2023

## L'offre de formation en direction des demandeurs d'emploi

Quelles transformations  
face aux réformes ?

Nathalie BEAUPÈRE, Catherine GALLI,  
Christèle GAUTIER, Alexandre MÉLIVA,  
Josiane PADDEU, Claudine ROMANI,  
Véronique SIMON, Patrick VENEAU

Coordination : Isabelle MARION-VERNOUX



## Synthèse

Depuis le début des années 2000, les organismes de formation s'adressant aux demandeurs d'emploi sont confrontés à un ensemble de réformes, plans... et autres mesures législatives. Comment ont-ils perçu ces changements, comment s'y sont-ils adaptés ? Mais aussi, question préalable, comment l'offre des organismes est-elle structurée et l'est-elle ? Question peut-être récurrente et accessoire, mais qu'il apparaît nécessaire de réexaminer.

Pour envisager ces questions, le travail réalisé a suivi une démarche compréhensive. Le matériau recueilli procède essentiellement d'entretiens semi-directifs. Conduits dans plus de 70 organismes, ces entretiens ont impliqué des responsables d'organismes, des responsables pédagogiques, des coordinateurs de dispositifs, des formateurs, des formateurs « prestataires », des accompagnateurs. Ils ont été complétés par des entretiens avec divers responsables institutionnels, membres des conseils régionaux, de Pôle emploi ou d'OPCO ; cela dans cinq régions différentes. Mentionnons que l'étude a été réalisée pendant la période de crise sanitaire. Pratiquement tous les entretiens ont donc été réalisés en distanciel.

## Les mondes de la formation des demandeurs d'emploi

Contrairement aux enquêtes conduites par le Céreq dans les années 90-2000 qui, à travers l'élaboration de typologies, envisagent la formation des demandeurs d'emploi comme un segment plutôt homogène au sein de la formation professionnelle des adultes, l'étude réalisée souligne, au contraire, la variété, la diversité du champ de la formation destinée aux demandeurs d'emploi avec notamment un espace des organismes à la fois très atomisé (très grand nombre d'organismes de petites tailles), mais aussi très concentré (les organismes de plus de cent formateurs réalisent une grande part du chiffre d'affaires). De plus, ces organismes sont traversés par des logiques de formation variées qui ne se laissent pas résumer en une typologie, laquelle n'a constitué pour nous qu'une étape intermédiaire.

Le travail d'analyse des matériaux a fait apparaître que les organismes enquêtés évoluent dans six « mondes de la formation », fondés sur autant de conceptions de la formation envisagée comme un bien commun. Ces dernières ont été identifiées à partir d'un rapprochement entre nos matériaux empiriques et le « modèle des mondes » tel qu'il a été construit par Boltanski et Thévenot (1991). Ce cadre ou modèle nous est apparu comme susceptible de donner plus de sens et d'intelligibilité à l'hétérogénéité de nos matériaux et aux constats de nos premières analyses ; nous avons donc procédé de manière inductive. Ce modèle permet d'intégrer des aspects variés de l'offre et ne s'en tient pas uniquement à la dimension « économique », même si celle-ci est importante comme nous le développons par la suite. Bien évidemment, ce modèle a été contextualisé et adapté à notre objet. Par exemple, il existe sept mondes dans le modèle des auteurs, nous en avons construit six. L'intitulé de la plupart des mondes a été revu. Pour citer un cas, le monde « domestique » est devenu le monde de la formation de « proximité ». Seul le qualificatif de marchand (monde de la formation marchande) a été conservé. De même, les « principes supérieurs communs » ou « grandeurs » – ce qui caractérise et définit un monde – ont fait l'objet d'un travail d'adaptation et de reformulation... Certains de ces mondes peuvent coexister au sein d'un même organisme, ce qui constitue le cas le plus fréquent. Mais alors, très fréquemment, la logique d'un monde est plus affirmée. Enfin, les cas « purs » sont plus rares.

Deux mondes prédominent, nous présenterons donc plus succinctement les quatre autres. Ainsi, le monde de la formation de « proximité » est celui du local, du terroir, de l'entre-soi. Il met à distance tout excès de formalisme (les référentiels) pour privilégier les relations personnelles, « la formation au plus près ». La formation vise à transmettre ou à perpétuer une identité de métier ou professionnelle forte dans toutes ses dimensions. Dans le monde de la formation « révélatrice », il s'agit de faire éclore ou aboutir un projet personnel singulier et original (artistique, création d'entreprise). L'individualisation adaptée à la personne est centrale. Dans ce monde comme dans le précédent, l'expérimentation « pédagogique » est bienvenue. L'originalité et la singularité sont recherchées, renforcées. Comme son nom l'indique le troisième, le monde de la formation « inclusive » est celui où le collectif prévaut sur le singulier, où l'encadrement légal est central et où le bien collectif prévaut. Dans ce monde la formation est destinée à des publics dits « fragiles » (présentant des handicaps, en difficulté, peu diplômés...) ayant des « besoins » spécifiques et qu'il faut « réaffilier » et où l'accompagnement a une place importante. Le quatrième monde, celui de la formation

« efficace », contraste quelque peu par rapport aux précédents. Il est celui de la standardisation (des contenus, des procédures), de la rationalité, de la recherche de résultats, de la performance... Dans ce monde, la formation doit conduire à l'obtention d'un emploi ou à une certification pour prouver son efficacité.

Les deux mondes prédominants sont ceux de la formation « agile » et de la formation « marchande ». Le premier est celui qui vise le développement des compétences, de la mobilité. L'agilité caractérise l'organisme, la formation autant que le formé. Cette dernière s'incarne dans des parcours, une continuité d'activités et de projets qui se construisent et se développent au sein de réseaux de partenaires. Dans le monde marchand, le formé est considéré comme un « client » auquel l'organisme propose une offre de service qui doit être rentable<sup>1</sup>. Les marchés publics avec appels d'offres sont critiqués, parfois vertement, et les organismes de ce monde n'y ont pas (ou plus) recours. D'autres traits importants les distinguent : statut et position des formés, conception de la qualité, ouverture différentielle de ces deux mondes à l'innovation pédagogique...

## Financements et mondes de la formation

La prédominance actuelle de ces deux mondes et, par contraste, le caractère plus effacé des autres est à relier aux politiques, à ce qu'elles valorisent et promeuvent. Au moins depuis le tournant des années 2000, les politiques publiques en direction des demandeurs d'emploi s'appuient ou développent également ces deux dernières conceptions de la formation. Elles visent dans les deux cas à la fois une individualisation et une responsabilisation des formés – considérées par certains travaux comme une inflexion majeure des politiques publiques – mais avec des orientations et des moyens différents. Les financements constituent l'un de ces moyens.

Les investigations ont fait apparaître une assez grande diversité de financeurs. Plus d'une douzaine ont été cités par les organismes. Pour une part, cette variété entretient la diversité des organismes dont la majorité forme à la fois des salariés et des demandeurs d'emploi (organismes des mondes de la formation, agile, efficace ou marchande). S'agissant des financements publics, deux grands financeurs prédominent : les conseils régionaux et Pôle emploi. Leurs financements peuvent être collectifs ou individuels. Les premiers se déclinent en subventions (utilisées par les conseils régionaux pour des formations spécifiques ou des dispositifs étroitement articulés à des perspectives d'emploi), en marchés publics et parfois leur adaptation sous forme d'habilitation de service public (HSP).

Les marchés publics avec appels d'offres constituent la modalité de financement la plus courante, la plus importante, utilisée à la fois par les conseils régionaux et Pôle emploi, avec des variations régionales. En outre, les financements PRICs ont accru l'importance de ces marchés publics. De manière générale, cette modalité de financement est le vecteur de conceptions de la formation caractéristiques du monde de la formation agile. Elle valorise ou contribue à la constitution de réseaux ou de regroupements temporaires d'organismes, ainsi qu'au développement d'organisations flexibles ou en mode projet pour constituer une offre sur un territoire souvent étendu. L'allotissement des marchés publics constitue en effet une caractéristique essentielle des marchés des conseils régionaux ou de Pôle emploi. Les lots découpés concernent bien souvent plusieurs départements. Le monde agile voire certains organismes (importants) du monde de la formation efficace – pour des lots visant l'obtention d'une « qualification » – se trouvent ainsi favorisés. En revanche, les organismes du monde de la formation inclusive, souvent de taille modeste, peinent à s'inscrire dans ces appels d'offres si ce n'est, parfois, comme membre d'un groupement d'organismes plus large. En quelque sorte avec ces appels d'offres, le monde agile tend à absorber (voire récupérer) le monde inclusif. Ces marchés publics tendent ainsi à constituer au sein de chaque région et pour chacun de ces deux financeurs un segment d'organismes familiers de cette modalité de financement.

---

<sup>1</sup> Tous les organismes qui participent de ce monde sont à « but lucratif ».

Les financements individuels construisent un contexte très différent et favorisent d'autres mondes. Ils sont peu ou pas utilisés par les conseils régionaux. Certains les réservent à Pôle emploi. Au sein de cet organisme, ces financements opèrent à travers deux modalités : d'une part les AIF (aide individuelle à la formation) et d'autre part les POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle) et les AFPR (action de formation préalable au recrutement). Si l'on considère le financement des entrées en formation – et non les montants – et selon les données de Pôle emploi, les AIF prédominent nettement. Elles financent deux fois plus souvent les entrées en formation. Ajoutons, toujours du point de vue des entrées en formation, que les financements individuels sont supérieurs aux financements collectifs.

Selon certains de nos interlocuteurs, ce mode de financement (notamment l'AIF) apporterait de la souplesse par rapport aux contraintes de calendriers et de places inhérentes aux financements collectifs qui recourent aux marchés publics. En revanche, avec ce mode de financement, il est moins aisé de contrôler l'offre. Certes, l'accord de Pôle emploi est nécessaire pour le financement de la formation (et de l'organisme), mais le pouvoir de contrôle est potentiellement moindre que pour les marchés publics ; dans les faits, le suivi, démultiplié car individuel, est plus lâche. Surtout, ce mode ne constitue pas véritablement, à la différence des marchés publics, un levier pour tenter d'infléchir ou impulser une évolution de l'offre. Enfin, le montant de ces « aides » (AIF) par stagiaire est souvent plus élevé que celui octroyé dans le cadre des marchés publics.

Par certains de ses aspects (le contrôle), le compte personnel de formation (CPF) rénové par la loi de 2018 se situe dans une certaine continuité avec les financements individuels institutionnels. Mais en même temps il en radicalise d'autres. La relation en quelque sorte triangulaire (financeur institutionnel, stagiaire, organisme) devient duale avec un face-à-face entre le stagiaire (désormais financeur) et l'organisme de formation. Comme nombre de travaux l'ont souligné, le CPF instaure une relation « désintermédiée ». Ajoutons que cette relation directe avec les organismes où les demandeurs d'emploi sont invités à être acteurs de leur formation relève, nous semble-t-il, plus de politiques de responsabilisation que d'individualisation. Ce face-à-face, favorisé par le parcours d'achat direct, est propice au déploiement du monde marchand puisque ce dernier se fonde sur un lien direct entre l'organisme et le stagiaire/financeur/« client ». De fait, dans nos investigations, certes limitées et alors que ce dispositif est récent, seuls les organismes dont la logique de formation procède de ce monde ont évoqué un recours à ce mode de financement à la fois individuel et « désintermédié ». Enfin et nous reviendrons sur cet aspect par la suite, on soulignera que le CPF participe de l'instauration d'un nouveau mode de régulation différent de celui associé aux marchés publics.

La nouveauté de ce dispositif, sa radicalité, nécessite d'en préciser l'importance. Le CPF est-il un phénomène marginal ? Ce ne serait pas la première fois qu'une mesure, un dispositif, impulsé et voulu par le « haut » ne fasse pas l'objet d'une appropriation par les personnes auxquelles il est destiné. Les données statistiques disponibles soulignent un développement important. Ainsi, considérant les entrées en formation en 2020, les chiffres de Pôle emploi et de la DARES soulignent des entrées en formation conséquentes : 306 400 entrées selon Pôle emploi et 354 240 selon la DARES. Dans un cas comme dans l'autre, la croissance est, en outre, jugée forte. Les données de Pôle emploi précisent qu'il s'agit de « CPF autonome », c'est-à-dire d'entrées en formation exclusivement financées par le CPF, à l'exclusion de tout autre financement complémentaire. Pour apprécier l'importance des entrées en formation financées par ce dispositif, notons que celles financées par Pôle emploi ou les conseils régionaux se situaient cette année 2020 à un niveau équivalent.

## Contenus de formation, financements et formes de régulation

Les effets de ces financements sur les mondes, les conceptions de la formation et au-delà sur leurs contenus sont à la fois réels, divers et contrastés. Certains viennent d'être développés. On assiste à une polarisation – le CPF y contribue grandement – de la formation sur deux mondes et donc deux conceptions.

D'une part nous avons un renforcement du rôle des réseaux, des groupements, donc une place grandissante du travail de coordination, avec des fonctionnements en mode projets. Cela n'est pas sans conséquences sur le statut des formateurs. Élargissement de l'acception même du terme de formation avec une prise en charge plus globale (sociale) des demandeurs d'emploi, essentiellement pour les publics les plus en difficulté. Cet aspect constitue un phénomène nouveau pour nombre d'organismes, même si cette activité est en partie déléguée. D'autre part, il est l'affirmation d'un nouveau type de relation entre les organismes et les demandeurs d'emploi sans que l'acception la plus courante, la plus convenue, de la formation et de ses contenus en soit, *a priori*, modifiée.

Pour envisager d'autres effets (sur la pédagogie ou les contenus) et éviter tout syncrétisme, il convient à la fois de continuer à distinguer la spécificité des grands modes de financement et des formes de régulation qui les accompagnent : une régulation locale, au plus près de l'offre, par les financeurs régionaux dans le cas de l'instrument des marchés publics et une régulation plus distante dans le cas des financements individuels et plus encore du CPF qui associe une instance centrale (France compétences) et une technique d'évaluation/validation, la certification.

En ce qui concerne les marchés publics et les appels d'offres – largement inspirés des PRICs – les attendus en matière d'évolution pédagogique mettent l'accent sur la mise en œuvre de parcours de formation individualisés (« modularisation », digitalisation, entrées/sorties permanentes, adaptation du rythme...) et de formes d'accompagnement, de suivi ou de coaching. Ils soulignent l'intérêt des actions de formation en situation de travail (AFEST) et en appellent à la mise en œuvre de parcours continués pour les publics les plus fragiles / les moins dotés scolairement.

Certains de ces attendus reprennent des thématiques anciennes (individualisation). Ce qui est sans doute plus récent est la mise en avant, l'affichage, de celles-ci dans les appels d'offres. Seule une histoire des appels d'offres permettrait de préciser ce qu'il en est. Les mondes de la formation révélatrice, de proximité voire inclusive illustrent combien certaines de ces préoccupations ne sont pas nouvelles pour les organismes. Elles sont réactivées par les politiques alors qu'il s'agit de socialiser, remotiver, remédier, aux difficultés de certains publics. Concernant l'individualisation, les formes qu'elle revêt sont diverses et réelles sans qu'on puisse toujours en apprécier l'intensité et en conclure de manière certaine à la mise en œuvre d'une formation réellement individualisée. Dans certains contextes, des parcours individualisés sont proposés et mis en œuvre avec la mobilisation de modules spécifiques adaptés au projet personnel ou professionnel. Des pratiques de coaching ou d'accompagnement, lesquelles constituent parfois des nouveautés pour les organismes, sont expérimentées. Elles viennent s'ajouter à la pratique, plus ancienne, d'entretiens individuels réitérés. Dans une part significative des organismes, la distinction entre formateurs et « accompagnateurs » est nette. Les fonctions des uns et des autres sont différenciées. Dans d'autres contextes, ce sont les rythmes de formation qui sont adaptés (rythme semaine par exemple). Les « entrées/sorties permanentes » s'installent. Enfin, on peut signaler les initiatives d'autoformation sur support numérique par exemple.

Toutes ces initiatives concernent des appels d'offres relatifs aux publics les plus fragiles. Mais des appels d'offres tout aussi nombreux avec des montants alloués semblables s'adressent à un autre public plus diplômé ou moins en difficulté. Dans ce cas, l'accès à une « qualification » ou a minima l'obtention d'une certification, constitue l'objectif assigné aux organismes. Certains organismes ont avancé que ces appels d'offres étaient plus classiques dans leurs attendus. Les contenus semblent l'être aussi. Peu d'initiatives sont signalées. L'individualisation par le recours à la digitalisation reste encore embryonnaire. Seule l'introduction de modules de renforcement ou de remise à niveau sur certains aspects de la formation est mentionnée. L'individualisation semble avant tout reposer sur des pratiques informelles qui reposent sur la disponibilité des formateurs. Le contraste avec les expérimentations précédentes est net. Cela d'autant plus que les formations en situation de travail sont rarissimes, nombre d'organismes ignorent leur existence. Tout se passe comme si les finalités



assignées à ces formations faisaient écran à la diffusion de ces attendus. Dans nombre de cas, c'est plutôt l'articulation délicate « théorie »/« pratique » qui mobilise les formateurs.

La mise en œuvre de « parcours continués » conduisant à l'obtention d'une certification ou d'une « qualification » demeure incertaine. Par exemple, il est difficile d'apprécier la diffusion de parcours continués au-delà de cas singuliers touchant un public restreint, une formation particulière, signalés par un nombre très limité d'organismes. Si les HSP semblent propices à la réalisation de tels parcours, certains interlocuteurs institutionnels de deux régions ont fait état de difficultés rencontrées dans leurs mises en œuvre. L'une d'elles y avait renoncé, privilégiant un parcours unique, plus long et intégrant une phase de remédiation. De manière plus générale, les interlocuteurs institutionnels soulignent un phénomène de « perte », d'abandon, lié à une période transitoire entre les deux temps du parcours trop importante.

S'agissant des modalités de financement individuels dont le CPF constitue la forme la plus radicale, la loi de 2018 a confirmé le rôle de la certification à la fois comme technique au service d'une régulation et comme gage d'une certaine qualité. Pour obtenir des financements publics ou pour pouvoir utiliser son CPF, une ou deux<sup>2</sup> certifications sont nécessaires. Précisons d'emblée que les organismes n'ont pas découvert la question de la qualité avec « Qualiopi » (certification souvent critiquée) et qu'ils peuvent se montrer prolixes sur cet aspect : un grand nombre ayant leur propre conception de la qualité laquelle contribue à définir les mondes. Tous les organismes qui avaient « passé » l'audit avaient obtenu cette certification. Qualiopi apparaît ainsi comme une obligation, certes redoutée par les petits organismes non encore certifiés, mais souvent comme une formalité qui affecte peu leurs pratiques de formation. Quand des ajustements sont opérés, ils portent plus sur la gestion interne (formalisation de certains processus). De manière plus générale, pour les organismes du monde marchand voire de la formation efficace qui privilégient (très massivement pour ceux du monde marchand) les financements individuels, les attendus figurant dans les appels d'offres ne constituent pas une priorité ou bien la finalité est réorientée. Ainsi, la digitalisation des contenus et des pratiques y est plus envisagée comme un moyen de réduire les coûts de formation (monde marchand).

Alors que pour les financements collectifs, le principe de certifier une formation ne fait pas réellement problème, dans le cas des financements individuels (AIF, CPF) la certification est souvent perçue comme une contrainte ayant un coût (notamment pour le monde marchand) à laquelle on ne peut évidemment pas se soustraire tant pour les financements individuels que pour le CPF. Les certifications du répertoire spécifique dont la mise en œuvre (y compris la procédure d'évaluation) est plus souple et la durée plus adaptée au mode de financement sont dès lors privilégiées. Cela dans des domaines de spécialité tels que l'échange/gestion (y compris transport), les langues, l'information communication.

Les effets de ces deux formes de régulation divergent donc quelque peu. La régulation associée aux financements individuels apparaît moins contraignante pour les organismes : pas d'effet d'allotissement territorial, moindre contrainte en termes d'attendus. Elle pénalise moins les petites structures. Néanmoins elle suppose quand même que l'organisme se situe sur un bassin à forte densité de population avec des demandes en formation importantes.

Loin d'être homogène, le segment de la formation des demandeurs d'emploi apparaît au contraire comme un espace pluriel à la fois traversé par différentes logiques de formation, mais aussi polarisé autour de deux mondes de la formation. Il est marqué par des évolutions contrastées selon l'aspect privilégié. Si les évolutions pédagogiques en œuvre sont parfois en deçà des attendus politiques, ces dernières ont néanmoins fortement contribué à la transformation de cet espace depuis le début des années 2000.

---

<sup>2</sup> Si l'on simplifie un peu : certification Qualiopi et certifications inscrites au répertoire national ou au répertoire spécifique pour les financements publics ; ou seulement les deuxièmes pour le CPF.



## Table des matières

<b>Synthèse</b> .....	<b>1</b>
Les mondes de la formation des demandeurs d'emploi .....	1
Financements et mondes de la formation.....	2
Contenus de formation, financements et formes de régulation .....	4
<b>Introduction générale : les organismes et l'action publique</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Questionnements initiaux et méthodologie de la recherche</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Des types d'organismes aux logiques de formation</b> .....	<b>14</b>
2.1. Cadrage statistique national des organismes et présentation des focales.....	14
2.2. Structuration de l'offre et diversité des organismes.....	15
2.3. Logiques et mondes de la formation.....	18
Des typologies au modèle des mondes de la formation .....	18
Le monde de la formation efficace .....	20
Le monde de la formation inclusive.....	21
Le monde de la formation révélatrice .....	22
Le monde de la formation de proximité.....	23
Le monde de la formation marchande.....	24
Le monde de la formation agile .....	26
<b>3. Les organismes et les modes de financement</b> .....	<b>30</b>
3.1. Les modes de financement observés .....	31
Des conseils régionaux .....	31
Pôle emploi : entre financements individuels et financements collectifs.....	34
Le compte personnel de formation, vers une rupture majeure ? .....	39
Financements d'entreprises .....	40
3.2. Effets des financements, critiques et ajustements.....	43
Un accompagnement social institutionnalisé et systématisé .....	43
3.3. Critiques, compromis et recours à d'autres modes de financement.....	44
« Les marchés publics » ne sont pas des marchés .....	44
Une dépersonnalisation dommageable.....	45
Le manque d'efficacité au nom des coûts.....	45
Des démarches administratives chronophages .....	45
Les marchés publics et l'homogénéisation, standardisation de l'offre .....	46
Pour des modes de financement plus ouverts et modulables .....	46
Synthèse.....	47

<b>4. Quelles évolutions des contenus de formation ?</b> .....	<b>50</b>
4.1. Les diverses formes de l'individualisation .....	50
4.2. Un accompagnement des formés qui se veut « global », des formateurs aux compétences multiples .....	51
4.3. Une digitalisation en demi-teinte .....	53
4.4. Le renforcement des formations hybrides dans les OF d'entreprise .....	54
4.5. Actions de formation en situation de travail .....	54
4.6. Parcours « sans couture » .....	55
<b>5. La certification, un outil de régulation ?</b> .....	<b>56</b>
5.1. Qualiopi, une norme à laquelle se conforment les organismes .....	57
Les démarches qualité des OF, un processus d'amélioration continue des pratiques .....	58
Rendre visible la qualité par des certifications externes, une démarche de production de la preuve .....	59
La qualité de la formation en question .....	60
5.2. Évaluer et certifier les formés .....	62
Une politique nationale mise en œuvre par les acteurs locaux .....	62
Quelles certifications pour quels usages ? Pratiques et critiques des organismes .....	63
5.3. La formation évaluée par les formés .....	65
<b>Conclusion</b> .....	<b>66</b>
<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>67</b>
<b>Sigles et abréviations</b> .....	<b>71</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>72</b>
<b>Guide d'entretien à destination des organismes de formation</b> .....	<b>72</b>
1. L'organisme et son histoire .....	72
2. L'offre de formation .....	72
3. La qualité .....	74
4. Crise sanitaire .....	75
<b>Guide d'entretien commun à destination des élus et techniciens des conseils régionaux en charge de la formation professionnelle continue</b> .....	<b>76</b>
1. Évolution des relations entre financeurs et organismes de formation, et structuration du marché. Quelles déterminations ? Quelle latitude ? .....	76
2. Quelles évolutions des prestations, des modalités et des contenus de formation ? .....	78
3. La « qualité », un enjeu de lisibilité et de normalisation de l'offre de formation ? .....	79
4. Crise sanitaire .....	79

<b>Méthodologie empruntée par chacune des focales et choix des organismes à enquêter.....</b>	<b>80</b>
Méthodologie de la focale sur les OF spécialisés sur les jeunes demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés .....	80
Méthodologie de la focale portant sur l'activation des demandeurs d'emploi.....	81
Méthodologie de la focale « diversité des organismes » .....	82
Méthodologie de la focale sur les OF d'entreprise formant aussi des demandeurs d'emploi.....	83
Caractéristiques de l'échantillon des 20 OF répondants.....	84

## Introduction générale : les organismes et l'action publique

Les organismes de formation font face depuis deux décennies à des politiques publiques plurielles, lesquelles mobilisent des principes d'action parfois très différents. Les acteurs de ces politiques publiques, eux aussi divers, ont vu leurs rôles et implications évoluer au cours du temps. Ces acteurs, l'État (et ses échelons déconcentrés), les conseils régionaux, les fédérations patronales et syndicales peuvent intervenir au niveau national et/ou régional.

Si la formation des demandeurs d'emploi reste une prérogative des régions, les partenaires sociaux ont pris en charge, à partir de 2014 par le biais de financements spécifiques, une part croissante de la formation des demandeurs d'emploi, directement dans le cadre des contrats de sécurisation professionnelle ou en partenariat avec Pôle emploi concernant les préparations opérationnelles à l'emploi (POE), individuelle et collective.

Les régions ont fait l'objet de ces évolutions à travers les premières lois de décentralisation des années 90, au cours desquelles l'État leur confie la charge de former des demandeurs d'emploi sur des durées longues et dans une perspective de qualification (ou d'accès aux premiers savoirs). Dans le même temps, l'ex-ANPE développe des formules de stages axées sur l'insertion : « Sife » collectifs et individuels, stages d'accès à l'entreprise et actions d'insertion et de formation (AIF).

L'ex-ANPE ne conservera pas longtemps ces formules. De nouveaux acteurs, les partenaires sociaux sont alors mobilisés pour la formation des demandeurs d'emploi au cours d'une seconde évolution, menée sous le principe « d'activation » qui fait florès au début du siècle (notamment en provenance de l'Europe du Nord). Ceux-ci y prennent une part croissante dans un premier temps à travers le régime d'assurance chômage, socle d'une nouvelle économie spécifique d'engagement des formations (et d'enrôlement des stagiaires par la contractualisation) (cf. Lefresne & Tuchsirer 2005), puis à partir de 2014 par le biais de financements propres, directement dans le cadre des contrats de sécurisation professionnelle ou en partenariat avec Pôle emploi au travers des formules individuelle et collective des POE.

Depuis la loi de 2018, le champ des interventions régionales et des partenaires sociaux s'est réduit au profit d'une organisation centralisée, avec la création de France compétences. Les régions gardent une compétence de coordination des politiques de formation professionnelle sur leur territoire, qui s'inscrit toujours dans une logique de négociation quadripartite (*Droit social*, 2018). Face à un chômage persistant, les pouvoirs publics ont diversifié leurs moyens d'action pour répondre aux besoins de publics différents, plus ou moins éloignés de l'emploi, en reconversion professionnelle, en voie de recrutement. Le financement constitue un moyen d'action privilégié pour agir sur l'offre : la réguler, la faire évoluer et l'orienter sur tels ou tels besoins. En outre, ces financements qui se sont diversifiés se sont aussi accrus dans la période la plus récente : « plan 500 000 » (2016/2017), Plan d'investissement dans les compétences (depuis 2018 et toujours en cours).

À côté des modes « routinisés » de financement que sont les subventions, s'est développé au niveau régional depuis le début des années 2000, l'achat de formation *via* l'instrument des marchés publics (Berthet, 2011). Dans le cadre de ces « quasi-marchés » les ressources sont conditionnées à la conformité de la réponse à un cahier des charges. Il est donc possible par ce biais d'influer sur le contenu de l'offre elle-même. Le PIC et ses déclinaisons régionales en PRICs en sont l'expression la plus aboutie. L'objectif d'améliorer durablement l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi peu qualifiés a pris la forme d'exigences supplémentaires sur la mise en œuvre de parcours continués vers la qualification/certification, de formation en situation de travail, d'accompagnements individualisés tout au long du parcours, voire d'une prise en charge globale des bénéficiaires (accès au transport, logement). Autrement dit, au moyen d'un instrument identique, le marché public, il s'agit de rendre employables les chômeurs les plus éloignés de l'emploi, en les accompagnant – dans tous les aspects que peut prendre ce terme – vers l'atteinte de cet objectif. Les pouvoirs publics demeurent les médiateurs centraux de l'évolution de ces publics dont il est attendu une évolution vers plus « d'autonomie ». Ils régulent au plus près l'offre de formation.

La loi de 2014 a introduit un nouveau dispositif de financement totalement inédit, le compte personnel de formation (CPF) qui finance tout ou partie de la formation des salariés autant que celle des demandeurs d'emploi. Il rompt donc avec l'histoire du financement segmenté de la formation professionnelle : celui des salariés d'un côté, des chômeurs de l'autre (Dubar, 2015). La loi de 2018, qui monétise le CPF, accentue sa dimension d'individualisation et consacre le principe d'autonomie et de libre choix des candidats à une formation à travers une relation directe ou « désintermédiée » (*Droit social*, 2018 ; *Savoirs*, 2019) entre l'organisme et son usager. Un nouveau mode de régulation de l'offre de formation s'instaure. Celui-ci s'appuie sur la création d'une nouvelle instance nationale, France compétences, dont la composition est quadripartite. Pour réguler, cette dernière dispose notamment d'un instrument, la certification des actions de formation et des « travailleurs » (Cailaud, à paraître). Cette dernière devient aussi une des conditions à l'obtention de financements individuels (CPF), mais aussi publics.

En outre, les modes de régulation et de financement se sont sédimentés et non pas substitués les uns aux autres. Comment les organismes composent-ils avec la diversité de cet espace ? Comment s'arrangent-ils avec la pluralité des modes de financement et l'obligation de certifier ? Plus précisément, comment évolue leur offre, y compris sous l'angle des contenus ? La question de la transformation effective de l'offre, des pratiques de formation (pédagogiques notamment), constitue ainsi le fil directeur de ce travail.

Ce travail a consisté à interroger une population diversifiée d'organismes, au regard notamment de leur métier, du contenu de l'offre, du type de public accueilli ou encore de leurs financements. Enquêter différentes catégories d'organismes a permis de constituer autant d'approfondissements qui permettent de mieux cerner les aspects de l'offre de formation, jusqu'alors peu éclairés par la statistique ou les études qualitatives déjà produites.

Dans une première partie, nous envisagerons la diversité des organismes et de leur offre. Si peu de travaux leur ont été consacrés, on sait néanmoins que ces derniers sont très divers sous différents aspects (statut, taille...). Pour rendre compte de leur variété, nous avons mobilisé le modèle des économies de la grandeur (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Boltanski & Chiapello, 1999). La deuxième partie détaille les modalités de financement des principaux financeurs, leurs différentes orientations et inclut aussi la nouvelle donne du CPF. Elle montre que la variété des modes de financement contribue aussi à la diversité des organismes. Elle met également en évidence la position des organismes à leur égard et les compromis qu'ils sont amenés à construire pour répondre aux exigences de leurs financeurs. Une troisième partie s'intéresse à la manière dont les contenus et les pratiques pédagogiques se sont éventuellement modifiés sous l'effet des exigences formulées dans les appels d'offres des marchés publics ou bien dans le dispositif d'habilitation de service public, mobilisé par certains conseils régionaux. Enfin, une dernière partie aborde le rôle joué par la certification (qualité des actions de formation ou des personnes) dans la normalisation et éventuellement la régulation de l'offre. Elle envisage également les usages et les critiques éventuelles formulées à l'encontre des certifications, qu'elles concernent la qualité des formations ou des personnes.

## 1. Questionnements initiaux et méthodologie de la recherche

Partant du constat que les effets des réformes sur l'offre de formation étaient peu documentés, le Céreq a souhaité réaliser une recherche sur les transformations de l'offre de formation en direction des demandeurs d'emploi et a soumis une proposition de recherche dans le cadre du quatrième axe de l'appel à projets de recherche de la DARES « La formation des personnes en recherche d'emploi », intitulé « Améliorer la qualité et l'efficacité pédagogique des parcours de formation et transformer l'offre de formation ». Les travaux présentés dans ce rapport ont été conduits dans ce cadre.

Les organismes de formation évoluent dans un contexte traversé par de fortes évolutions de nature législative, réglementaire, économique ou relevant de l'ingénierie de formation et des publics accueillis. Aussi, le travail proposé par le Céreq s'est donné comme objectif de comprendre les transformations à l'œuvre et les ruptures éventuelles que connaissent les organismes de formation. Trois grandes questions ont constitué le fil rouge de ce travail.

La première concerne l'évolution de la structuration de l'offre appréhendée sous l'angle des relations entre financeurs et organismes de formation. Comment les liens de dépendances entre ces commanditaires et prescripteurs et organismes de formation ont-ils évolué ? Se sont-ils distendus ou au contraire renforcés ? De nouveaux modes de contractualisations ont-ils vu le jour ? Le marché est-il de plus en plus concurrentiel avec des mouvements de spécialisation en termes de publics ou de prestations ou au contraire assiste-t-on à un élargissement de l'offre ?

La deuxième question est relative aux évolutions des prestations, des modalités et des contenus de formation. Les organismes de formation ont été interrogés sur la recomposition éventuelle de leur offre de services, leur ingénierie de formation pour répondre aux exigences des financeurs ou des prescripteurs, aux caractéristiques des publics à accueillir et aux attendus de la réforme en cours, notamment en matière de modularisation des formations et d'individualisation.

Enfin, la troisième question est liée au développement d'une certification qualité entendue comme enjeu de lisibilité, de normalisation et de régulation de l'offre de formation. Cette dernière a été abordée en tant qu'objet de recherche en soi par le prisme des différents référentiels et normes qui encadrent depuis 2014 la formation professionnelle continue.

Ces trois questions de recherche ont guidé la construction des guides d'entretien et le travail de quatre équipes qui les ont abordés selon des angles différents, des « focales ». À chacune de ces quatre focales a correspondu à un terrain d'observation spécifique renvoyant pour les unes à une catégorie d'organismes de formation singuliers, pour les autres à des approfondissements de certaines problématiques. L'objectif était également d'avoir des contextes régionaux variés.

Deux focales n'ont pas opéré de choix parmi les organismes à enquêter, mais ont plutôt cherché à enquêter une population à l'image de leur diversité. La délimitation des terrains a porté sur des aspects régionaux et certaines questions ont fait l'objet d'investigations spécifiques.

La première a opté pour un choix large et varié des organismes à enquêter en retenant la population d'organismes exclusivement identifiés à partir des bilans pédagogiques et financiers (BPF). Les investigations se sont particulièrement centrées sur les questions de certification. La population d'organismes enquêtés s'est efforcée d'être à l'image (taille, statut juridique, financeurs...) de la variété des organismes recensés dans cette source. Pour cela, elle a procédé à la manière des quotas dans la constitution d'échantillons tout en tenant compte des caractéristiques de l'offre appréhendée à partir des sites internet des organismes. Les investigations ont été conduites dans trois régions contrastées. En effet, dans deux des trois régions, le PRIC était porté par Pôle emploi. Les questions de certification des personnes, des actions de formation, mais aussi des organismes de formation y ont été plus spécifiquement abordées comme l'usage et l'élaboration des référentiels par les organismes. Les différentes formes de certification qualité (labels, chartes...) ont également fait l'objet d'approfondissements ainsi que les différentes conceptions de la qualité observées dans les organismes.

La seconde porte également sur une grande diversité d'organismes, sélectionnés à partir d'une analyse des modalités de financement les plus fréquentes, observées avant la loi de 2018 dans les OF formant des demandeurs d'emploi (focale « activation » présentée en annexe). Elle interroge plus particulièrement la rémanence des principes d'activation (cf. *infra*) dans les formations mises en œuvre dans le cadre des PICs et PRICs, deux dispositifs créés par la loi de 2018 dite « Liberté de choisir son avenir professionnel », consistant en abondement par l'État des formations financées par les régions (dans la mesure de leur adhésion) pour la formation de publics éloignés de l'emploi et dotés de peu de certifications. Pris en charge majoritairement dans le cadre des PRDFP (plan régional de développement de la formation professionnelle), ces publics étaient relativement à l'abri des logiques d'activation telles qu'elles se sont illustrées depuis 2002 au sein des ASSE-DIC, puis de Pôle emploi (Cour des comptes 2020). Notamment, à rebours de l'intuition selon laquelle les PRICs desserreraient la contrainte d'incertitude pesant sur l'activité des OF dans le cadre des marchés publics en leur fournissant des financements complémentaires. L'hypothèse faite ici est que les PRICs, en empruntant aux interventions déjà en vigueur le paradigme de « l'activation », l'ont généralisée à ces publics. Les deux régions où sont situés les organismes enquêtés se caractérisent par des mises en œuvre des PRICs différentes : tandis qu'en Île-de-France c'est la collectivité de la Région qui a la responsabilité du déploiement du PRIC, en partage avec Pôle emploi, le PIC en PACA a été signé avec Pôle emploi.

Dans les deux régions cependant, l'enquête a rencontré peu d'organismes impliqués dans les PRICs. Ceci tient à deux raisons essentiellement :

- d'une part, les PRICs revêtent ce trait commun d'être peu lisibles et perceptibles à travers l'activité des OF, qui déclarent ne pas en percevoir les fonds directement. En effet, dans les deux types d'institutions (Pôle emploi et régions), les actions bénéficiant des fonds PRIC empruntent les circuits de financement des formules en vigueur dans chacune et s'y fondent (actions de formation conventionnées de Pôle emploi, lots de marchés des régions), lesquelles sont soumises aux mêmes règles de concurrence des marchés publics<sup>3</sup> ;
- d'autre part, la nature même des OF enquêtés : peu inscrits dans les commandes publiques compte tenu des économies privilégiées avant 2018, rares sont ceux qui ont rejoint un réseau ou un regroupement constitué autour d'un PRIC après 2018.

Les organismes ont été interrogés au sein de leur économie d'appartenance sans perdre de vue les deux principes au fondement de l'activation des formations des demandeurs d'emploi : standardisation *via* les « métiers en tension » et individualisation (recrutement profilé).

Les deux autres focales se sont intéressées à deux types spécifiques d'organismes de formation : ceux qui dans le cadre de commandes régionales accueillent des jeunes demandeurs d'emploi et les organismes de formation d'entreprise qui dans le cadre de leur activité forment des demandeurs d'emploi.

L'objectif de la première est de mettre en lumière les évolutions de l'offre de formation – à destination des publics prioritaires du PIC : jeunes demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés – financée par les conseils régionaux dans le cadre de leur compétence en matière de formation professionnelle. Elle vise notamment à analyser les modalités de régulation de l'offre dans son contenu et sa répartition géographique. Les régions Bretagne et Nouvelle-Aquitaine, retenues sur la base des critères présentés dans la note d'étape du 1/09/2020 (dont niveau de formation et d'emploi), ont été retenues. Les organismes de formation ont été identifiés à partir de l'exploitation des BPF d'une part et des données issues du terrain d'autre part (entretiens exploratoires et données OREF...). Ce segment de l'offre de formation se caractérise par une absence d'OF de type « individuel » et une forte présence d'OF de taille variable (de moins de 30 salariés à plus de 200) sous statut associatif ou SCOP et d'OF dits « publics », tels l'AFPA ou le GRETA. À la date des investigations, les OF rencontrés avaient tous une ancienneté certaine dans les régions et le champ dans lequel ils interviennent. Ils pré-

<sup>3</sup> Seuls certains PRICs caractérisés par des publics spécifiques, pour lesquels aucune autre ligne de financement n'est prévue, se distinguent de l'ensemble et sont identifiables par une indication de financements PRIC ; il s'agit par conséquent de financement « par défaut », comme pour les publics « réfugiés » en Île-de-France, dont le financement de la formation, qui incombait naguère à l'État, a été dévolu aux régions après 2015, lesquelles n'ont véritablement concrétisé cette nouvelle compétence qu'à partir de 2018 dans le cadre du PRIC.



sentent également certaines spécificités relatives d'une part à leurs prestations qui privilégient un accompagnement global des jeunes et d'autre part à répondre, seul ou en groupement, à des commandes quasi exclusivement publiques et territorialisées.

À l'intérieur du segment de l'offre comprenant les organismes réalisant tout ou partie de leur chiffre d'affaires sur fonds publics, des critères de sélection ont été combinés pour enquêter auprès de prestataires appartenant à un réseau connaissant une augmentation du nombre de stagiaires demandeurs d'emploi, comme les GRETA, des opérateurs de dispositifs spécifiquement dédiés, comme l'AFPA ; des organismes privés significativement présents (à titre indicatif, les adhérents de la fédération de la formation professionnelle réalisent un quart de leur chiffre d'affaires auprès des demandeurs d'emploi), ainsi que des organismes positionnés sur des actions ou expérimentations relatives aux deux pactes régionaux d'investissement dans les compétences (pactes/PRIC).

Enfin, la dernière focale cible les organismes de formation d'entreprise. Ce choix visait l'objectif d'accroître la connaissance dont on dispose sur ce type de structure, bien souvent méconnu, ayant donné lieu en tout cas à relativement peu d'investigations. Les organismes ont été interrogés plus particulièrement sur leur positionnement sur le marché de la formation, leurs modes de financement en lien avec leurs relations aux prescripteurs et les effets de la crise sanitaire sur leur activité et l'emploi, notamment celui de leurs formateurs. Les principales caractéristiques et une typologie des organismes enquêtés sont présentées en annexe. L'exploitation de cette enquête auprès des organismes de formation d'entreprise a donné lieu à des publications spécifiques sur le sujet.

Ces focales ont constitué autant d'approfondissements permettant de mieux cerner les aspects de l'offre de formation jusqu'alors peu éclairés par la statistique ou les études qualitatives déjà produites. Le développement de ces quatre focales a pu faire appel à des approches théoriques et/ou disciplinaires différentes, qui ont été amenées à dialoguer entre elles. Plus précisément, l'articulation de ces quatre focales a reposé sur les éléments suivants :

- des guides d'entretien communs aux différentes focales, travaillés conjointement pour asseoir une cohérence d'ensemble ;
- un choix des terrains réalisé de façon coordonnée avec un partage des analyses permettant la contextualisation territoriale des organismes de formation sélectionnés ;
- l'élaboration d'une complémentarité au niveau des acteurs rencontrés et des terrains investigués ;
- des modalités de travail prévoyant des réunions régulières d'échanges entre équipes en responsabilité des quatre focales, permettant ainsi d'en assurer la coordination et la mise en complémentarité.

Si le choix des terrains et des organismes à enquêter fait l'objet d'une description par focale (cf. annexes), le cœur du rapport se veut synthétique des enseignements et des analyses sur l'offre et ses transformations.

Concernant les conditions dans lesquelles ont été menées les enquêtes, il importe de souligner que les entretiens ont été pour la grande majorité effectués en distanciel (voie téléphonique ou visioconférence) dans le respect des restrictions sanitaires. Cela a indéniablement pesé sur la qualité de la collecte d'informations qui requiert d'ordinaire pour ce type de démarche qualitative une réalisation des entretiens sur site, en face-à-face avec les personnes interviewées ou bien des observations de sessions de formation. Contrairement à ce qui avait initialement été envisagé, il n'a donc pas été possible de participer par exemple à des sessions de formation.

Au total, 74 organismes de formation implantés dans diverses régions de France métropolitaine ont été enquêtés. Trois focales s'attachent plus particulièrement à saisir l'importance des politiques régionales de formation et à ce titre ciblent des régions spécifiques (Nouvelle-Aquitaine, Bretagne, PACA, Auvergne-Rhône-Alpes, Île-de-France).

L'annexe présente les caractéristiques des organismes enquêtés et les choix qui ont présidé à leur sélection.

## 2. Des types d'organismes aux logiques de formation

### 2.1. Cadrage statistique national des organismes et présentation des focales

À partir de quelques variables statistiques présentes dans les bilans pédagogiques et financiers (BPF dans la suite) de 2018<sup>4</sup>, seule année accessible et antérieure à nos investigations, cette partie entend préciser quelques caractéristiques des organismes qui s'adressent aux demandeurs d'emploi. En effet, les différentes focales de l'étude se sont rapportées à cette source statistique pour constituer leur population d'organismes à enquêter.

S'agissant de la France entière, on notera d'abord qu'en 2018 il existait un peu plus de 66 000 organismes<sup>5</sup> qui très majoritairement (80 %) ne formaient que des salariés. Ceux qui avaient formé, cette année-là, au moins un demandeur d'emploi – population concernée par cette étude – occupaient une part limitée : 13 551 (20 % du total). En leur sein ceux qui ne forment que des chômeurs sont très minoritaires (1 267). Enfin, on signalera que le tiers des organismes de notre champ se concentre dans deux régions : Île-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes ; une de ces deux régions a fait l'objet d'investigations.

#### Bilan Pédagogique et Financier (BPF)

Réalisé par les services du ministère du Travail, le BPF est une enquête annuelle que doivent renseigner tous les organismes prestataires de formation et qui porte sur certains aspects de leur activité. En tant qu'enquête à caractère administratif, elle est exhaustive, mais comporte peu de variables (questionnaire d'une feuille recto verso). Ces dernières permettent de connaître la forme juridique de l'organisme, le type de stagiaires formés (salariés/demandeurs d'emploi), le nombre et le statut des formateurs. L'origine des produits financiers de l'organisme (bilan financier), les certifications (du répertoire, de l'inventaire et les CQP) et les spécialités de formation (bilan pédagogique) délivrées aux stagiaires constituent l'essentiel des informations demandées. Enfin, le mode de recueil de ces données permet un traitement régional.

La très faible taille des organismes qui s'adressent aux chômeurs (comme de l'ensemble des organismes, d'ailleurs) est un trait marquant, même si les catégories statistiques accentuent très vraisemblablement cet aspect (cf. *infra*). Ainsi, 63 % des organismes ayant au moins formé un chômeur en 2018 ont moins de 10 formateurs, lesquels constituent l'essentiel du personnel de ces organismes. Les OF qui emploient 50 formateurs et plus représentent 11,6 % de l'ensemble. De ce point de vue, la population des organismes apparaît comme très atomisée ; constat récurrent dans les travaux. Cette caractéristique tend à accréditer les interprétations en termes de « rationalisation » de l'offre prêtées aux politiques conduites depuis plus d'une décennie.

Si la dispersion des organismes et de l'offre est un aspect essentiel concernant notre objet, les catégories statistiques utilisées dans les BPF pour la saisir invitent aussi à une certaine prudence. Ainsi, les organismes déclarés « individuels », importants en nombre (près de 20 % de l'ensemble des organismes du champ de l'enquête) sont-ils vraiment des « organismes », comme les autres ou bien interviennent-ils en qualité de prestataires pour d'autres organismes ? En outre, de nombreux petits organismes, publics notamment, parfois très dispersés sur un territoire (département), sont en fait des composantes de réseaux<sup>6</sup> importants couvrant l'ensemble du territoire national. Or, être membre d'un réseau, large, national, ou être un organisme isolé – comme peuvent le laisser croire les catégories statistiques – n'a pas la même signification du point de vue des ressources et des possibilités d'action. Toutefois, ces deux réserves n'invalident pas le constat d'une forte dissémination des organismes.

<sup>4</sup> Données provisoires. Nous n'avons pas disposé d'autres années.

<sup>5</sup> L'AFPA est considéré dans cette source comme un seul organisme.

<sup>6</sup> Les réseaux peuvent être constitués sur des bases territoriales assez différentes.

Certes, les organismes de petite taille prédominent nettement, néanmoins l'activité de ceux de taille importante est sans commune mesure. Les organismes ayant plus de 100 formateurs (au nombre de 838, soit 6,6 %) ont en 2018 accueilli deux fois plus de stagiaires que l'ensemble des organismes de moins de 10 formateurs (au nombre de 7364) : respectivement 4 146 424 contre 1 671 626 stagiaires. De manière corrélative, ils leur avaient dispensé près de 3 fois plus d'heures de formation et avaient réalisé un chiffre d'affaires bien supérieur. Ces rappels nuancent ainsi le poids des uns et des autres. Si le champ des organismes est atomisé, une petite partie d'entre eux concentre l'essentiel de l'activité. On retrouve là des traits similaires à ceux constatés pour l'ensemble des organismes (Charraud *et al.*, 1998 ; Véro & Rousset, 2003).

Du point de vue du statut, les organismes privés à but lucratif (PBL, dans la suite) sont les plus nombreux (plus de 45 %) suivis de ceux à but non lucratif (PNL) 27,5 %. Les organismes publics ou parapublics (y compris consulaires) sont encore moins nombreux, mais ils sont fréquemment organisés en réseau. La catégorie des organismes dits « individuels » (20 %) est plus difficile à appréhender. Les investigations empiriques réalisées laissent apparaître que le plus souvent leur activité consiste essentiellement en des prestations pour des organismes de grande taille. Ainsi 3 organismes sur 5 enquêtés avaient quasiment abandonné toute prétention à exister en tant qu'organisme. Pour un autre, ses ressources provenaient principalement de son activité de formatrice et un seul ambitionnait encore de devenir réellement un organisme. Ces cas posent question sur ce que recouvre réellement la catégorie « d'organisme individuel » et soulignent qu'exister en tant qu'organisme est, sinon impossible, du moins très difficile et plus encore quand les financements octroyés relèvent d'une procédure de marché.

Moins nombreux, les organismes PNL réalisent néanmoins un chiffre d'affaires plus conséquent que les privés lucratifs. En 2018, ils ont totalisé 38 % des financements octroyés, contre 26 % pour les seconds. Ajoutons que les organismes publics ou parapublics (y compris les consulaires) sont loin d'être marginaux. Encore moins nombreux, ils rassemblaient quand même plus de 26 % de ces financements.

En 2018, les financements émanant des conseils régionaux étaient les plus importants : 37,2 % de l'ensemble, Pôle emploi étant le second financeur. Ajoutons que les conseils régionaux constituaient le principal financeur de toutes les catégories juridiques d'organismes, à l'exception des organismes à but lucratif financés en premier par Pôle emploi (34 % de leurs financements). On peut aussi lire ces données en soulignant que plus de 60 % des financements alloués aux organismes proviennent d'autres institutions que les conseils régionaux. La prérogative de ces derniers en matière de formation professionnelle n'en fait pas pour autant un financeur unique. Nous verrons d'ailleurs que les organismes de formation cherchent bien souvent à diversifier la source de leurs fonds.

## 2.2. Structuration de l'offre et diversité des organismes

Ce travail fait suite à une série d'enquêtes et d'études conduites par le Céreq sur le champ de l'offre de formation des adultes. Il ne s'inscrit cependant pas dans la totale continuité de ces travaux. Néanmoins certains regards, observations spécifiques à chacune de ces études, ont été utiles au présent travail.

À la fin des années 90, le Céreq met en œuvre deux grandes enquêtes à caractère extensif sur l'offre de formation continue en général et quel que soit le public visé, qui présentent certains points communs.

Les organismes enquêtés ont tout d'abord été sélectionnés sur des critères similaires. N'ont été retenus en effet que les organismes dont le chiffre d'affaires atteint un certain niveau<sup>7</sup>, « parce qu'ils captent l'essentiel des financements de la formation continue et emploient la part la plus importante des personnels engagés dans ce champ » (Charraud *et al.*, 1998). Le nombre d'organismes retenus pour ces deux enquêtes (654 et 428) ne représente qu'une faible part de l'ensemble des organismes, dont on reconnaît que la grande majorité est de petite voire de très petite taille. Le travail en cours se focalisant au contraire sur l'offre de formation en direction des demandeurs d'emploi, s'est appuyé sur les données BPF pour sélectionner les organismes dispensant des formations à, au moins, un demandeur d'emploi. Les petits organismes et mêmes les indépendants ont donc fait partie de la population enquêtée. Cette dernière ne constitue en rien un échantillon représentatif, mais les organismes retenus sont illustratifs de la diversité des organismes formant des demandeurs

<sup>7</sup> Ceux dépassant les 1 M de francs, dans un cas (Charraud *et al.*, 1998), 150 000 euros dans l'autre (Véro, Rousset, 2003).

d'emploi. La population d'organismes retenue étant différente, les observations réalisées à l'issue des enquêtes évoquées pourront difficilement servir de point de comparaison pour une éventuelle analyse des transformations de l'offre.

Ces enquêtes réalisent une sorte de description synchrone de l'offre de formation continue, « *brosser un paysage de la formation continue à partir d'une présentation des unités qui le composent* » (Charraud *et al.*, 1998). Cependant, l'examen d'un ensemble de caractéristiques (catégorie institutionnelle<sup>8</sup>, taille, spécialités de formation, gestion du personnel...) pousse au constat de la grande variété des organismes, une variété qui a bien du mal à se laisser saisir au travers de typologies. « *La catégorie institutionnelle ne suffisant pas à expliquer cette diversité* » (Charraud *et al.*, 1998), d'autres caractéristiques sont interrogées, mais là encore, selon les critères envisagés, les différences sont multiples en ce qui concerne par exemple les spécialités de formation, la standardisation des contenus, l'utilisation des démarches qualité et surtout l'organisation et la gestion des personnels. L'enquête conduite par Josiane Véro et Patrick Rousset (2003) n'échappe pas non plus à cette difficulté. Plus analytique, cette dernière a contribué à identifier trois stratégies de positionnement des organismes sur le marché de la formation continue<sup>9</sup>, un marché qui à l'exception des prestataires formant les demandeurs d'emploi fonctionne de manière plutôt concurrentielle. Sont donc identifiées : une logique de « pôles de compétences »<sup>10</sup>, de loin la plus répandue, une logique de certification et une logique de public. Les organismes se distinguent en fonction des logiques identifiées et se faisant, au sein d'une même logique, ils peuvent partager des caractéristiques communes tandis que d'autres peuvent varier<sup>11</sup>.

Notre travail, qui a examiné peu ou prou les mêmes caractéristiques (voir liste en annexe) s'est heurté aux mêmes difficultés d'identification de types d'organismes. C'est dire que nous partageons ce constat de la grande diversité des prestataires de la formation continue même dans les organismes qui s'adressent plutôt aux demandeurs d'emploi. En revanche, on retrouve un peu dans l'importance accordée aux « pôles de compétences » (Véro, Rousset, 2003) et à l'histoire et l'origine des organismes (Charraud *et al.*, 1998), l'élément central, de notre première tentative de typologie. Cette dernière élaborée au tout début de ce travail soulignait le caractère structurant du « métier de l'organisme »<sup>12</sup>. Ce dernier n'a pas permis d'élaborer des types cohérents d'organismes et ne peut donc constituer l'unité-noyau d'une typologie (Demazière, 2013), mais il permet, nous semble-t-il, de mieux saisir la direction et les contraintes qui pèsent sur les transformations de l'offre. Le « métier », sans être le moteur de la transformation des organismes, représente en effet pour les organismes une contrainte qui limite les évolutions possibles, mais constitue aussi parfois une ressource qui rend possibles ces évolutions (jusqu'au recentrage dans certains cas sur le métier d'origine).

Les trois exemples qui suivent illustrent le rôle joué par le « métier » dans l'évolution des organismes. Une diversification de leur offre qui s'effectue la plupart du temps par rapport au « métier ». Les deux exemples qui suivent illustrent cette réalité même si les évolutions se réalisent de manière bien différente.

L'organisme A créé il y a une cinquantaine d'années pour commercialiser des machines destinées à la propreté, formait à l'origine les utilisateurs et acheteurs de ces machines. Spécialisé dans la formation aux activités de nettoyage et propreté, il s'oriente ensuite vers la formation des demandeurs d'emploi quand le profil de son public évolue<sup>13</sup>. Il élargit alors son offre en proposant des formations à des habilitations. Les futurs salariés de la propreté sont recrutés également de plus en plus parmi les migrants par exemple. Là encore, il élargit son offre au français langue étrangère (FLE) et à de la remise à niveau, formations qu'il assure en partenariat avec un autre organisme plus spécialisé sur ce type de public. Ainsi à côté des formations orientées

<sup>8</sup> Plus que le statut juridique, il s'agit de la partition suivante : organisme relevant du secteur public / organismes consulaires / relevant du secteur entreprises (ASFO...) / du secteur associatif (associations d'insertion) / du secteur privé à but lucratif ainsi que les formateurs indépendants).

<sup>9</sup> Ces derniers se positionnent sur ce marché en privilégiant la formation de certains publics, en visant certaines spécialités ou bien certains types de certifications.

<sup>10</sup> Cette logique renvoie à une logique de positionnement sur une ou des spécialités de formation.

<sup>11</sup> À titre d'exemple, le pôle défini par une logique de certification se segmente entre trois pôles. Ceux centrés sur la préparation des titres homologués et diplômes dont les prestataires appartiennent aux secteurs publics et associatifs et quelques organismes du secteur privé, ceux formant à des certificats de qualification professionnelle (CQP) qui sont pour l'essentiel des organismes de branche et enfin ceux préparant aux autres types de certifications et qui relèvent essentiellement du secteur privé.

<sup>12</sup> Une sorte de combinaison entre le métier d'origine de l'organisme (association d'insertion, entreprise, organisme de conseil ou de formation...) et les caractéristiques de son offre (centrée sur une spécialité, sur des compétences transversales ou étendues sur des spécialités n'ayant pas nécessairement de rapport entre elles).

<sup>13</sup> Les activités de nettoyage attirent, en effet, de plus en plus un public de demandeurs d'emploi peu qualifié.



vers les activités de nettoyage, il développe des activités d'accompagnement, exigées en outre des financements publics, sous forme d'aide à la construction d'un projet professionnel, mais aussi à la recherche d'emploi. La diversification de l'offre de cet organisme, son expansion sur le territoire, s'est donc réalisée comme par cercles concentriques à partir des formations au nettoyage et à la propreté. L'organisme s'est ainsi adapté progressivement aux nouvelles caractéristiques du public recruté dans ces activités, public qui a fait l'objet dans le même temps de nouvelles sources de financement.

Le cas de l'organisme B est similaire même si ce dernier a fait évoluer davantage son métier que son offre qui semble rester assez stable. À l'origine, association d'insertion, cet organisme a développé son activité de formation autour de l'accompagnement, de la remise à niveau et du FLE. Puis il s'est transformé à la faveur d'un manque de formations de remise à niveau sur son territoire suite à une sollicitation de Pôle emploi pour lequel l'organisme proposait déjà des prestations. L'activité qu'il exerce s'inscrit également dans la poursuite de son métier d'origine.

L'organisme C est un contre-exemple, mais un évènement dans son histoire permet aisément de comprendre sa nouvelle orientation en tout cas le développement d'une activité très éloignée de son métier d'origine. Spécialisé dans des formations à la sécurité et la maintenance, il développe des formations à la santé et la sécurité au travail puis des formations sportives à partir de 2013, date de son rachat par un groupe dont l'une des filiales est spécialisée dans ce type de formations. La mise en œuvre d'appels d'offres PIC l'amène ensuite à proposer une activité de formation à « *comment raccrocher les jeunes par le sport* » pour être retenu dans le cadre de marchés publics.

Ces quelques exemples soulignent deux aspects, l'importance des financements dans l'évolution de l'organisme, qui se réalise le plus souvent, et sauf exception, par rapport à son métier d'origine ou la spécificité de son offre. De fait, les financements ou plutôt la recherche d'une rentabilité avant tout, ne nous paraissent pas constituer les seuls éléments explicatifs directs de la transformation de l'offre de formation. Ce serait confondre la fin et les moyens. En effet, il s'agit tout autant pour ces derniers de faire perdurer leur identité, leur projet, fût-ce en cherchant d'autres leviers d'action : la recherche de nouveaux partenaires, de nouveaux publics voire de nouvelles formes d'interventions ou de modalités pédagogiques. Pourtant les deux enquêtes évoquées précédemment font également le constat commun d'une segmentation du « marché » de la formation continue, en fonction des financements et des publics : aux organismes formant des salariés les financements privés, à ceux qui forment des demandeurs d'emploi, les financements publics. D'autres études à leur suite ont pourtant souligné les rapports qui pouvaient exister entre ces deux segments. Elles soulignent d'une part l'existence d'organismes qui présenteraient un « caractère hybride », qui interviendraient sur des marchés mixtes et qui existeraient de manière privilégiée dans des secteurs en crise dans lesquels l'insertion, la réinsertion ou la reconversion sont de mises et mobilisent des formations (Séchaud & Pottier, 2007). Elles observent et analysent d'autre part, les rapprochements qui se sont effectués avec le temps entre les deux segments de la formation des salariés et celle des chômeurs, sous l'effet de la diffusion à la formation des chômeurs d'une logique propre au secteur de la formation marchande des salariés. En effet, Alexandre Méлива (2009), soulignait d'une part que le financement exclusivement public des formations des demandeurs d'emploi se fissurait et que l'économie de ces formations se diversifiait (Méлива 2009). En effet, à côté de la logique industrielle dans laquelle s'inscrivent les Sife collectifs des DDTEFP et les formations des régions, et de la logique artisanale des stages proposés par les associations d'éducation populaire ou encore les stages d'accès à l'entreprise des agences locales de l'ex-ANPE, une logique marchande se développe progressivement (Sife individuels et AIF – actions d'insertion et de formation). Les investigations plus récentes n'ont d'ailleurs fait que souligner l'accentuation de cette logique marchande dans l'économie des formations des ASSÉDIC et de Pôle emploi (Méлива 2012, 2014).

Tandis que l'enquête de 1998 décrivait les organismes dispensant de la formation aux demandeurs d'emploi comme « *un monde à part dans la formation continue* » (Charraud *et al.*, 1998)<sup>14</sup>, les études qui ont suivi n'ont eu de cesse de souligner soit des formes de rapprochements entre les deux segments préalablement isolés, soit une diversification interne aux deux segments. Nous nous inscrivons dans la continuité de ces dernières réflexions avec quelques précautions cependant.

<sup>14</sup> Ils y étaient en effet décrits comme homogènes : organismes de petite taille relevant du secteur associatif, financés par les pouvoirs publics, dont le public est homogène et dont les formateurs sont recrutés sur des statuts précaires.

Les entretiens avec les directeurs ont montré qu'ils n'inscrivaient pas le développement de leur organisme uniquement dans des stratégies de positionnement sur un marché de la formation. D'une part, l'organisme a un métier, une identité, un projet qui affectent son devenir, d'autre part la formation des chômeurs n'évolue pas sur un marché totalement concurrentiel, mais plutôt « régulé » (Puydebois, 2018). La diversité des organismes rend difficile un exercice typologique, il faut donc s'émanciper de ce type d'exercice ou bien éviter de prendre comme objet les organismes pour analyser l'évolution de l'offre. Enfin, nous nous sommes appliqués à rendre compte de la diversification du champ de la formation des demandeurs d'emploi pour envisager finalement les « mondes de la formation des demandeurs d'emploi ». Cette diversification constitue l'une des formes de la transformation de l'offre. Elle n'est sans doute pas étrangère aux catégories construites par les politiques de l'emploi qui définissent les caractéristiques et les qualités des demandeurs d'emploi et les regroupent dans des catégories bien distinctes. Le modèle présenté dans la partie suivante semblait répondre à l'essentiel des contraintes et observations énoncées précédemment.

## 2.3. Logiques et mondes de la formation

### Des typologies au modèle des mondes de la formation

Les typologies d'organismes évoquées dans le point précédent – mais aussi celle que nous avons élaborée – n'ont présenté qu'un intérêt transitoire ou intermédiaire. En dépit de certains traits communs avec nos populations étudiées, elles ne peuvent constituer de véritables points de repère susceptibles d'ouvrir à un travail comparatif. D'une part, elles ont été élaborées à partir d'échantillons d'organismes assez différents de ceux enquêtés dans l'étude (des organismes qui forment des demandeurs d'emploi et au sein de ces derniers des organismes de toute taille, alors que les typologies évoquées incluent les organismes formant les salariés et se centrent sur des organismes de taille importante). Or, une typologie est toujours relative à une population donnée. D'autre part, ces typologies reposent sur des travaux dont la démarche est extensive alors que celle privilégiée dans nos investigations est de nature compréhensive.

L'impossibilité de conduire un travail comparatif dont le contenu aurait été de toute façon assez restreint, ainsi que les propres limites de nos typologies, nous a incités à envisager d'autres cadres d'intelligibilité pour rendre compte d'un constat empirique prégnant : la diversité des organismes et de leur offre y compris pour la population d'organismes du champ de l'enquête (des organismes « formant [au moins] un demandeur d'emploi », à l'exclusion de ceux ne formant que des salariés).

Les investigations empiriques ont fait apparaître deux traits importants dans les discours recueillis. D'une part, ces derniers revenaient, de manière explicite ou implicite, sur les finalités – plurielles – de la formation, sur ce qu'elle doit être, ce qu'elle doit apporter, comment il convient (drait) de l'organiser... Bref, la question des « valeurs », « des objectifs » occupait une place importante. La dimension économique est certes essentielle, au point d'apparaître bien souvent comme vitale. Cependant, les dimensions éthiques et politiques ne sont pas absentes et, de manière concrète, alimentent des propos et des conceptions variées sur la qualité, par exemple. De ce point de vue, former des chômeurs peut aussi être assimilé à un bien commun.

D'autre part, les dirigeants, responsables pédagogiques ou encore formateurs des organismes enquêtés, ont formulé des critiques sur les modes de financement de la formation continue, sur les processus d'assurance qualité plus ou moins imposés ou bien encore sur les méthodes pédagogiques parfois proposées par les financeurs. Ces critiques s'appuient sur des conceptions de la formation, des formés et une certaine idée de l'intérêt général.

Ces arguments, critiques, plaident pour l'utilisation d'un cadre d'interprétation donnant toute leur place aux propos et argumentaires développés par les personnes rencontrées. Nous nous sommes alors inspirés des travaux de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999) et de leur modèle des cités et des mondes. Posant la question de l'accord et des désaccords entre les personnes dans les sociétés, ils s'intéressent à la manière dont les personnes se justifient et argumentent lors de controverses. Ils mobilisent alors des « principes supérieurs communs » lesquels renvoient à des conceptions d'un intérêt général qu'ils nomment « grandeurs » ; notion que l'on peut rapprocher, sous certaines conditions, de celle de « valeur ». Ce modèle des mondes permet d'envisager l'activité et la transformation des organismes, non plus principalement sous l'angle unique de leurs « modèles économiques », mais en prenant en compte d'autres dimensions plus sociales, politiques et éthiques.

Les mondes sont de manière générale, constitués d'un « principe supérieur commun », définissant un intérêt général (Boltanski & Chiapello, 1999). Ils sont également peuplés d'êtres, de sujets, mais aussi d'objets ou de dispositifs caractéristiques et spécifiques à ces mondes. Ces derniers se caractérisent également par des types de relations (entre sujets et avec les objets). Ils sont constitués de « grands », ceux qui incarnent les valeurs du monde ; de « petits », ceux qui se situent à l'opposé de la grandeur ou du principe supérieur commun d'un monde donné. Nous avons repris l'ensemble de ces notions du modèle pour identifier des « mondes » de la formation (cf. *infra*).

Pour identifier les différents « mondes » de la formation, nous avons procédé de manière inductive en confrontant nos matériaux au modèle construit par ces auteurs. Autrement dit, nous avons opéré des allers/retours entre le contenu de nos entretiens et le modèle. Dans ces derniers, nous avons prêté attention à ce qui est valorisé par chaque organisme en termes de missions, d'objectifs, de finalité (principe supérieur commun) et qui s'incarne dans des figures positives (grands) ou négatives (petits) ; à la manière dont sont considérés ou qualifiés les « acteurs » (ou sujets) impliqués (« formés », formateurs, financeurs, concurrents et autres partenaires...) et à leurs relations. Enfin, ont été envisagés les objets, techniques, règlements, procédures, dispositifs... mobilisés par les acteurs pour remplir ces « missions » (objets). Tous ces éléments ont donné lieu à la construction de tableaux synthétiques qui présentent les différents mondes à partir des entretiens conduits dans les organismes. La nature des entretiens – très ouverts – ainsi que la diversité des thèmes abordés, cela dans un souci de compréhension, a facilité et permis l'utilisation de ce modèle d'intelligibilité.

Bien évidemment, la construction des mondes de la formation a nécessité un travail de contextualisation/adaptation du modèle présenté dans l'ouvrage « *De la justification* » (Boltanski & Thévenot, 1991). La contextualisation de la notion de « grandeur » a été essentielle. Elle l'a été au moyen d'interrogations. Par exemple, la notion de grandeur visait à répondre à la question suivante : « *Quelle conception de la formation est exprimée dans tel ou tel organisme ? Comment est-elle définie, envisagée ? Est-elle univoque ? Plurielle ? etc.* » De même, les objets et les sujets ont été adaptés, ils sont relatifs aux organismes comme nous l'avons évoqué précédemment. Ces mondes ont aussi été construits par comparaison entre eux, ce qui a nécessité des rectifications successives avant que soient stabilisés nos « repères » (par rapport aux formateurs, stagiaires, partenariats, financements...) et donc nos mondes.

Au travers des entretiens conduits, nous avons donc identifié six « mondes de la formation » présentés dans cette partie ; il en existe sept dans les travaux des auteurs. Sur les six identifiés, seul l'intitulé de l'un d'entre eux a été conservé : le « monde marchand » devenu monde de la formation marchande. Les autres ont été renommés (par exemple, le « monde domestique » et devenu celui de « la formation de proximité »). Ces changements de nom traduisent le travail de contextualisation, parfois important, que nous avons effectué. Ainsi, dans certains cas, les « grandeurs » elles-mêmes ont été redéfinies, comme dans l'exemple cité plus haut. Néanmoins, nous n'avons pas « inventé », mais adapté. Il y a toujours des éléments communs entre le monde pris comme référence dans le modèle et son adaptation à notre objet.

Néanmoins, ce qui a été construit n'est pas une typologie d'organismes. Pour le dire de manière imagée, les organismes ne « cochent » pas forcément tous les traits d'un monde. Au sein d'un organisme donné peuvent cohabiter des traits de différents mondes. Dit autrement, les organismes peuvent faire des compromis entre des principes supérieurs de mondes différents. Par exemple, on peut trouver au sein d'un organisme une critique radicale des marchés publics (caractéristique du monde de la formation marchande), mais la manière dont vont être évoqués les stagiaires ou les formateurs peut ne pas être spécifique de ce monde. Les cas « purs » (qui ont largement contribué à la construction de nos mondes) ou ceux particulièrement représentatifs d'un monde donné ne sont pas les plus fréquents. Néanmoins au sein d'un organisme bien souvent un monde domine. Les cas « indécidables » (avec une coexistence de traits renvoyant plusieurs mondes différents) sont peu nombreux.



## Le monde de la formation efficace

Principes communs	État de grand	État de petit	Sujets	Objets
L'efficacité	Le performant	L'inorganisé L'inefficace	Les employeurs (partenaires) Les formateurs spécialisés permanents Le gestionnaire Les professionnels fonctionnels (directeurs, responsables pédagogiques, ingénieurs pédagogiques responsables des marchés, qualité, marketing, communication...)	Outils de gestion (tableaux de bord, fiches de transmissions) Outils de positionnement et d'évaluation (tests de positionnement, entretiens individualisés, CV) Normes qualité (normes industrielles : ISO, NF) Certifications (RNCP : titres, CQP) Pédagogie se référant aux situations de travail (entreprises apprenantes/d'entraînements...)

Le monde de la formation efficace s'inspire du monde industriel (Boltanski & Thévenot, 1991), où les objets techniques et les méthodes scientifiques règnent. Cela se traduit par une certaine standardisation des contenus et des outils de gestion, des résultats dits « efficaces », ou encore d'une organisation rationalisée du travail. C'est le monde de l'efficacité, où la figure de « grand » est celle du performant, a contrario de la figure d'artiste inorganisé.

Dans ce monde, la formation doit conduire à l'obtention d'un emploi ou à une certification pour prouver son efficacité. En ce sens, la formation doit répondre aux besoins des entreprises, voire orienter son offre vers les domaines des « métiers en tension ». Pour ce faire, les organismes mobilisent une pléthore d'outils aussi bien au niveau de la gestion interne (ressources humaines, organisation des formations) qu'externe (réponses aux appels d'offres, partenariats). Il est ainsi question de formaliser les entrées en formation par des tests et une évaluation de positionnement et de proposer des formations certifiantes inscrites au RNCP. L'obtention de certifications en fin de parcours de formation est cohérente avec cette conception d'efficacité, car cela permet aussi de prodiguer une formation déjà normée par un référentiel. Les normes et standards se retrouvent aussi dans leur conception de la qualité, car dans ce monde les labellisations par des normes industrielles telles que ISO ou NF précèdent le référentiel Qualiopi.

Les sources de financement des formations peuvent être très variées (appels d'offres, appels à projets, POEC, POEI, CPF), sources qui font appel à une formalisation en termes de cahiers des charges standardisés ou plateformes de référencement (Kairos ; EDOF...). Ces formes de réponses aux financements sont ainsi valorisées, et cautionnées et les organismes mobilisent aussi bien des outils gestionnaires comme des tableaux de bord et des fiches de transmission que la mise en œuvre d'une organisation des ressources humaines très hiérarchisée. Les postes peuvent ainsi être fortement spécialisés : recruter des personnes exclusivement en charge de ces tâches administratives, ou créer des « cellules marchés » pour ce type de tâches.

Les relations aux financeurs et partenaires s'opèrent dans un cadre professionnel permettant aux organismes de justifier leur offre de formation par exemple, ou encore de négocier leurs conditions de rémunération. Les partenaires sont envisagés comme des moyens pour accroître l'efficacité aussi bien en les mobilisant sur des actions de « *sourcing* » que pour constituer des listes d'entreprises partenaires pour les stages, voire les recrutements en fin de formation.

D'un point de vue pédagogique, les organismes de formation de ce monde sont le plus souvent adeptes des formations en alternance (AFPA, CFA par exemple), d'apprentissage par la pratique, en situation voire en réalité simulée. Les formés sont « recrutés » à l'issue d'un processus tel que des tests de positionnement, parfois des épreuves et des entretiens oraux sur leurs compétences afin de s'assurer de leur capacité à suivre la bonne formation. Ils y sont ainsi envisagés comme des « produits », des « réceptacles » à compétences. Pour ce faire, les organismes font appel à des formateurs « experts », dont le statut est plutôt pérenne (CDI) et valorisé, participant ainsi à la qualité de l'organisme.

Le monde de la formation efficace est ainsi tourné vers l'objectif de « qualifier » les formés ou leur trouver un emploi. Il mobilise dans ce cadre toute sorte d'outils de gestion et différentes normes qui assurent une certaine efficacité.

## Le monde de la formation inclusive

Principes communs	État de grand	État de petit	Sujets	Objets
Le collectif, la solidarité	L'intégrateur Le réunificateur	Le discriminant	Les exclus (défavorisés, éloignés de l'emploi, « les invisibles », handicapés, détenus, migrants, les décrocheurs...) Les financeurs publics (l'État, la Région, politique de la Ville, FSE) Commissions d'attribution (élus) La Communauté élargie (la famille ; les entreprises partenaires, les associations, les représentants de la société civile) L'équipe (formateurs, référents, accompagnateurs)	Les dispositifs réglementaires (lois, cadre législatif, contrat de travail) Pédagogies adaptées (active, cognitive, handicap...) Parcours d'intégration Entretiens individuels répétés

Le monde de la formation inclusive, qui s'inspire du monde civique, est le monde où le collectif prévaut sur le singulier, où l'encadrement légal est central et où le bien commun prévaut. Dans le monde de la formation, cela va se traduire par des formations à destination des publics dits « fragiles » (handicaps, éloignés de l'emploi, peu qualifiés...) ayant des « besoins » spécifiques et où l'accompagnement a une place importante.

Il va s'agir pour ces organismes de formation, plutôt à vocation d'insertion, de prendre en compte les singularités et proposer un accompagnement qui intègre la globalité de l'environnement social de la personne. Il s'agit plus de socialiser, de resocialiser que de former, au sens de lutter contre l'exclusion et la désaffiliation.

D'un point de vue pédagogique, les organismes vont proposer des pédagogies adaptées au type de publics (selon les handicaps, des approches cognitives...), une individualisation poussée, des fonctionnements en ateliers afin de modulariser les savoirs en groupe. Le but est d'agir sur l'environnement immédiat du formé et d'impliquer dans cet accompagnement la cellule familiale ou encore l'entreprise qui va l'accueillir. Il est par exemple question dans un des OF rencontrés d'initier les entreprises à une démarche inclusive, en proposant des sensibilisations au handicap et des supports pédagogiques adaptés. Les formés vont ainsi s'inscrire dans un parcours d'intégration et vont pouvoir s'entretenir régulièrement et individuellement avec les équipes de formateurs. Notons que les formations s'inscrivent dans un temps long, ne menant pas obligatoirement à une certification, et en relation avec les publics formés.

En ce sens, les formateurs fonctionnent en équipe et ont plusieurs rôles attribués. Il peut par exemple être question d'être « formateur référent » d'un stagiaire pour contribuer au mieux à l'individualisation de son parcours, ou encore d'être conseiller ou accompagnateur.

Dans ce type d'organisme de formation, l'organisation interne est horizontale, il existe peu de hiérarchie et le travail est pensé de manière coopérative et collaborative. Des réunions d'équipe se tiennent régulièrement pour faire le point sur les situations des formés.

Dans ce monde, la contractualisation des formations s'effectue le plus souvent sous forme de subventions et de conventions avec des établissements publics ; les appels d'offres PIC ainsi que les habilitations de service public sont aussi des conventions rencontrées. Les relations avec ces financeurs sont d'ordre formel et les droits et devoirs à respecter envers eux sont acceptés et intériorisés (le contrôle, les indicateurs à fournir).

Les critiques émises par le monde de la formation inclusive sont centrées sur une appréhension de la norme (en référence au monde de la formation efficace) émanant des appels d'offres concurrentiels qui ne seraient pas adaptés à la fois à l'activité de ces organismes, mais aussi aux spécificités de leurs publics. De leur point de vue, la qualité réside dans la prise en compte de ces spécificités et la construction de liens respectueux entre formés et équipe de formateurs.

## Le monde de la formation révélatrice

Principes communs	État de grand	État de petit	Sujets	Objets
La créativité	Le révélateur L'émancipateur L'innovant	Le normatif, Le routinier	La personne Le bénévole L'artiste, l'artisan Le « formateur guide »	Objet d'art (création artistique) Projet d'entreprise Le projet personnel Ateliers créatifs

Ce monde qui fait référence au monde « inspiré » valorise la création, l'épanouissement personnel, l'affranchissement des contraintes et l'émancipation. C'est le monde de l'originalité et de la singularité. Dans le monde de la formation révélatrice, la formation va aider à trouver sa voie, se révéler à soi-même dans un environnement faiblement doté en objets et peu stabilisé.

La formation vise à faire éclore ou aboutir un projet personnel et singulier (projets artistiques, entreprise...) sous la forme d'une individualisation qui s'adapte à la personne. En ce sens, c'est une formation « support » à la création qui prend en compte la singularité des formés, singularité qui ne demande qu'à s'exprimer. Le recrutement des formés se fonde sur leurs motivations, leur « envie d'apprendre » qui prime sur les diplômes. Les relations entre les formateurs et les formés y sont centrales et de l'ordre de l'informel. Les formateurs ont un profil plutôt d'intervenant, souvent bénévole, assurant plusieurs fonctions. Ils peuvent être issus du monde de l'art, de l'artisanat et ont un rôle de « guide », de maïeuticien auprès des personnes formées. D'un point de vue pédagogique, la formation se fait au « fil de l'eau » avec pour point de départ le projet de la personne et ses « envies », le mode ateliers est privilégié et les savoirs se transmettent en situation.

Dans ces organismes, les normes qu'elles soient pédagogiques (référentiels, certification) ou en référence à la qualité, sont tenues à distance, car incompatibles avec la prise en compte des singularités de chaque stagiaire. Il s'agit le plus souvent de petites structures où les relations hiérarchiques sont absentes et où les relations de « face à face » assurent son fonctionnement. Ces organismes sont le plus souvent subventionnés, les modes de financement de type appels d'offres ne sont que peu sollicités. En effet, pour eux, il s'agit avant tout d'affirmer la singularité de la formation conduite et « d'être compris » par les financeurs. Cela impose des relations interpersonnelles fortes.

Les critiques qui émanent de ce monde sont ainsi le rejet des normes, de ceux qui forment des profils à la chaîne (monde de la formation efficace).

## Le monde de la formation de proximité

Le monde de la formation de proximité est élaboré en référence au « monde domestique » dont il constitue une adaptation à notre objet.

Principes communs	État de grand	État de petit	Sujets	Objets
La proximité	Le protecteur (Le traditionaliste)	La formation dépersonnalisée	Les élèves L'apprenti, le compagnon Le tuteur Les collègues	L'entretien d'accueil Les « savoir-être » L'expérience

Ce monde s'organise autour de quatre grands aspects. En premier, il se caractérise par l'importance des relations personnelles tant au sein de l'organisme qu'avec les stagiaires et même les financeurs. La tradition – avec ses règles implicites – et sa perpétuation constituent un autre trait significatif. Il est aussi marqué par une mise à distance de tout formalisme, par exemple en matière de certification. Enfin et de manière générale, ce monde est aussi celui du local, du terroir et de l'entre-soi.

Le « grand » – garant du « principe supérieur commun » d'une cité (monde) – peut être désigné comme « traditionaliste » ou mieux encore comme « protecteur ». Disposant d'une autorité reconnue dû à son statut, le grand, plus encore que des droits, a des devoirs de protection et doit faire preuve de sollicitude à l'égard de ceux qui lui sont inférieurs dans la hiérarchie. Ce monde, c'est aussi une de ses caractéristiques, est peu outillé avec très peu d'objets matériels spécifiques.

La formation, à l'instar du compagnonnage, vise à transmettre ou à perpétuer une identité de métier (ou une identité professionnelle forte) dans toutes ses dimensions : professionnelle, dispositionnelle, voire déontologique. Pour cela, elle privilégie les situations concrètes, au plus proche des réalités de travail ; une recherche de proximité avec les situations de travail caractérise la conception de la formation. Se former c'est se familiariser et préparer le travail à venir. À ce titre, la formation dispensée – dont la durée peut être très importante – peut insister sur les comportements et les règles de bienséance : politesse, ponctualité... tant au sein de l'organisme qu'à l'extérieur (sur les lieux de stage).

Cette recherche de proximité marque les pédagogies mobilisées : pédagogie inversée, de la découverte... sont évoquées. De manière plus globale, il s'agit bien souvent de partir des acquis des « élèves » (cf. *infra*). Dans ce monde, la formation à distance, la digitalisation ou toute autre forme similaire sont incongrues et critiquées.

La validation de la formation par une certification n'est pas une nécessité. Lorsqu'il y en a une, l'accent est mis sur le travail d'adaptation et de recontextualisation des référentiels, y compris pour l'évaluation (cf. usage du portfolio). Imposés de l'extérieur, élaborés ailleurs, ces objets techniques sont mis à distance. Ce rejet du formalisme est caractéristique du monde de la proximité. La critique du formalisme s'étend aux normes qualité et à Qualiopi. La qualité c'est d'abord la qualité des relations, des « formateurs » (professionnels intervenants).

Le stagiaire peut être désigné par des termes bien spécifiques à ce monde. « L'élève », en référence à un maître (d'apprentissage, compagnon...), qu'il s'agit de suivre comme on suivrait ses propres enfants et avec qui on garde, éventuellement, contact une fois la formation achevée. « L'apprenti » à qui il convient de conférer une identité de métier (Chaix, 2007). Cette conception du stagiaire s'accompagne d'un vif intérêt pour sa vie sociale et privée avec la préoccupation de l'aider lorsqu'il rencontre des difficultés : interventions pour lui trouver un logement, un transport, de l'alimentation... Apparaît alors une connaissance personnalisée – quasi intime – du stagiaire. Le suivi réalisé en interne (en centre) s'étend à l'extérieur. Le stagiaire est appréhendé dans sa globalité.

Le souhait de relations interpersonnelles s'étend aux financeurs. L'existence de telles relations, fréquentes dans le cadre de subvention, est appréciée. Parallèlement, les marchés publics, parce qu'ils s'appliquent à des territoires étendus, sont critiqués (cf. *infra*). Ils vont à l'encontre du vœu d'un ancrage territorial qui permet d'être au plus proche des publics et de mieux appréhender le contexte des actions à conduire (cf. *infra*).

Dans ce monde, les organismes sont de petites structures/organisations (le personnel non formateur est très peu nombreux, parfois deux personnes) avec un fonctionnement plutôt horizontal et collectif qui inclut les formateurs. Mais le plus souvent, ces derniers sont des externes, des professionnels, gens de métier ou d'expérience dont la légitimité et l'autorité vont de soi. Ces organismes ont essentiellement le statut juridique de privé à but non lucratif et, dans une moindre mesure, celui de public. Les formes les plus pures de ce monde se retrouvent dans les organismes dont la formation dispensée prépare à certaines activités artisanales, ou bien encore dans ceux qui visent des activités relevant du domaine professionnel du sanitaire et social (type 2, formation centrée). Dans certains organismes, ce monde peut coexister avec celui qualifié d'inclusif.

## Le monde de la formation marchande

Principes communs	État de grand	État de petit	Sujets	Objets
L'intérêt, le désir	Le « grand compte » L'opportuniste	Le subventionné, le « gagne petit »	Les concurrents Les acheteurs Les clients	Les formations (comme biens) Site internet CPF

Le monde de la formation marchande est directement inspiré de l'un des six mondes du modèle de Boltanski et Thévenot (1991). Dans celui-ci, les formations sont des biens – même si ce sont des services – comme les autres. Leur nombre est quasi infini, mais on observe deux grandes logiques d'action de la part des organismes vis-à-vis de ces biens. Une première consiste à se positionner sur des niches (professionnelles) voire des métiers dits en tension. La concurrence y est moins forte et les perspectives de gain parfois plus assurées. Les formations/biens se renouvellent, sont gelés puis activés selon les opportunités, autour d'un domaine professionnel (électricité, sécurité industrielle...) à partir duquel l'organisme a construit son offre et d'où sont issus ses créateurs<sup>15</sup>. Revers de la médaille, ces formations nécessitent des moyens matériels parfois conséquents.

Une deuxième logique consiste à proposer une offre abondante, diversifiée pour des formations que l'on peut qualifier de tertiaires ou générales, privilégiées à la fois par les demandeurs d'emploi et les salariés. Ainsi, selon les données de Pôle emploi de 2020, 3 domaines (« échange et gestion », « formation générale et langues », « info.com », par ordre décroissant), pour une nomenclature qui en comportait 15, ont accueilli cette année-là 55 % des chômeurs entrés en formation. Si la concurrence est beaucoup plus forte sur ces domaines, les formations qui en relèvent présentent deux intérêts. D'une part, leurs durées peuvent être modulées et déboucher ou non sur une certification (en particulier celles, nombreuses, inscrites au répertoire spécifique). Autrement dit, elles sont largement ouvertes au CPF. D'autre part, le plus souvent, elles ne nécessitent pas des investissements matériels importants, à la différence de celles des spécialités de « niche » ; lesquelles privilégient les certifications privées inscrites au RNCP.

Dans ce monde, la formation est un bien qui doit rapporter de l'argent, être rentable, et les organismes qui s'y rattachent ont d'ailleurs essentiellement le statut de privé à but lucratif. Mais la concurrence et la compétition entre les organismes se nouent moins autour du prix qu'autour des coûts. La concurrence étant vive – notamment dans le cas des organismes proposant une offre tertiaire ou générale – et les prix relativement contraints (ils doivent être attractifs), la rentabilité est principalement recherchée en réduisant les coûts. Ainsi, les formateurs sont très souvent externes. Prestataires spécialisés, ils ne sont pas forcément expérimentés dans le métier de formateur. Dans la logique de niche, il peut être fait appel à de jeunes retraités pour qui la formation

<sup>15</sup> Ces organismes n'ont pas été créés récemment et relèvent du type 2.

est plus un complément de revenu. L'organisation interne peut être simple et peu hiérarchique, avec un dirigeant qui cumule plusieurs fonctions. Parallèlement, les locaux peuvent être réduits et loués dans un souci de réduction des coûts en cas de besoin. Il s'agit aussi d'optimiser le temps en accord avec la métaphore conceptuelle (Kleiber, 2016) selon laquelle « *le temps c'est de l'argent* ». Si certains organismes postulent à des marchés publics, très souvent au coup par coup et selon une logique d'opportunité, la majorité privilégie les actions individuelles ou collectives de Pôle emploi (POEC, POEI) ou bien encore le CPF. On trouve souvent dans ce monde une critique forte des marchés publics – sur laquelle nous reviendrons – jugés, entre autres, comme chronophages et très incertains. Enfin, dans ce monde la dimension pédagogique n'occupe pas une grande place, sauf sous l'angle de la digitalisation (forum, plateforme d'entraînement/d'exercices ou tout autre support numérisé...) (Jacquot & Hoffmann, 2021). La formation en ligne (synchrone) est recherchée pour les économies qu'elle permet de réaliser lorsqu'elle est possible. Un des organismes, dispensant des formations tertiaires ou générales, évoquera ainsi : « *Dans les faits, aujourd'hui, le présentiel reste à peu près à 20 % de nos ventes* ». La crise sanitaire a été un facteur d'évolution jugé positif.

Différents termes sont utilisés pour désigner les stagiaires, mais le plus emblématique est celui de « client ». La monétisation du CPF est pour beaucoup dans l'usage de ce terme par les organismes dans la mesure où elle instaure la possibilité d'une relation directe et financière avec les stagiaires (plus largement les salariés). La récente montée en charge de ce dispositif (cf. *infra*) et le développement de plateformes tendraient à faire du stagiaire un nouvel acheteur intéressant qu'il s'agirait « d'appâter » *via* des sites (interactifs) conçus pour cela. Mais il y a « client » et « client ». Dans l'idéal marchand, le bon « client » est solvable. Le recours à un financement complémentaire peut complexifier la transaction et l'achat, donc devenir chronophage. Le bon « client » a aussi une idée assez précise de ce qu'il veut, « *sinon on perd son temps* ». Dans l'absolu, l'organisme dont la logique d'action s'inscrit dans le monde marchand n'est pas là pour accompagner l'élaboration d'un projet. Vue de ce monde, la mise en œuvre du CPF – *a priori* facilitée par les caractéristiques de l'offre – ne va pas forcément toujours de soi. Elle serait très liée aux caractéristiques des publics, favorisant les plus déterminés, « *ceux qui savent ce qu'ils veulent* » et à qui l'organisme va demander de contribuer activement à l'élaboration du dossier.

Dans des cas beaucoup plus rares, « le client » peut aussi désigner les financeurs ou des acheteurs dont l'organisme va chercher la satisfaction. La recherche de fidélisation du financeur, du mandataire ou du porteur d'affaires (dans le cas où le commanditaire véritable est une agence d'intérim) implique de chercher à les satisfaire. Cela nous renvoie à l'acceptation particulière de la qualité dans ce monde. En effet, dans celui-ci, la qualité c'est, d'abord et avant tout, satisfaire le « client », même si tous les organismes enquêtés avaient passé et obtenu la certification Qualiopi.

Pour conclure sur ce monde, on mentionnera que le public privilégié est celui des salariés. Parfois, les chômeurs ne représentent que 20 % des ressources. Néanmoins, au dire des dirigeants rencontrés, la refonte du CPF et son développement seraient de nature à renforcer le public des demandeurs d'emploi. Ainsi, le CPF renforcerait la marchandisation (Perez, 2019) de l'offre pour les demandeurs d'emploi.



## Le monde de la formation agile

Principes communs	État de grand	État de petit	Sujets	Objets
Adaptabilité Agilité/Activité	L'homme de réseau, Le coordinateur de projet Le mobile	L'immobile, le figé L'isolé	Mandataires Chef de projet Réseau de partenaires L'expert Le coach Le médiateur Formateurs prestataires	Modules de formation Tests et modules en ligne Supports numériques (plateformes, webinaires) Blocs de compétences

Le monde de la formation agile est construit en référence au monde « connexionniste » (Boltanski & Chiapello, 1999). Il est celui de la mobilité et de l'activité. L'activité y est envisagée au sens large. Elle ne se réduit pas au travail, mais consiste plutôt en la mise en œuvre de « projets » successifs et limités dans le temps. Les organismes sont amenés à s'adapter en permanence tant du point de vue interne (fonctionnement en mode projet) qu'en s'alliant (réseau) à d'autres partenaires pour répondre aux évolutions des publics ou des financements. La formation agile caractérise donc à la fois l'organisme et ce que doivent devenir ses publics. Le principe supérieur qui unifie ce monde s'applique aussi aux formés, qu'on incite également à la mobilité, l'activité et l'agilité.

La formation y est souple, adaptable et répond aux besoins les plus divers. Sa définition est étendue aux pratiques d'accompagnement ou bien de coaching.

L'organisme intervient sur un territoire élargi, parfois bien au-delà du territoire régional (étranger par exemple). Pour cela, il mobilise des partenaires et est amené à constituer des réseaux qui perdurent au moins le temps du projet.

Dans le répertoire des sujets, on trouve par exemple les mandataires des AO PRICs. Leur position de coordonnateur, de tête de réseau en fait des « grands » dans ce monde, en outre peuplé de bien d'autres figures. Les chefs de projet œuvrant également à l'intérieur des organismes, les médiateurs, les coachs, les experts qui, impliqués dans les projets, interviennent chacun pour y apporter leur savoir-faire et établir un lien soit avec les financeurs, soit avec les formés. Autres sujets, ces derniers doivent, avec l'appui de la formation, gagner en autonomie, construire (ou conforter) leur projet professionnel, pouvoir s'adapter aux situations, être « employables ». « Employable » désigne dans ce contexte, celui qui se met en mouvement, en activité, fût-elle bénévole, celui donc qui s'engage dans des projets, pas nécessairement professionnels. Il ne s'agit plus de « l'employé », celui qui est en emploi, l'un des sujets spécifiques du monde de la « formation efficace » (voir plus haut). L'employable doit se montrer également « acteur de sa formation » et pouvoir ainsi rebondir ou changer d'activité plus facilement. On soulignera le succès actuel du terme de « parcours », qui désigne bien les expériences diverses (pas nécessairement de travail) et consécutives dont a bénéficié un individu donné.

Les organismes qui évoluent dans ce monde ne semblent écarter aucun type de financement. Ils figurent, comme nous l'avons précisé plus haut, en qualité de coordonnateurs dans les réponses aux appels d'offres. Parfois organisés en réseau, ils sont capables de coordonner d'autres organismes pour répondre aux demandes protéiformes des AO PRICs par exemple, qui portent en outre sur un territoire élargi. Les membres de ces réseaux peuvent occuper plusieurs places : mandataires dans un cas, ils peuvent devenir cotraitants dans un autre, mais aussi concurrents parfois. Les réseaux constitutifs de ce monde se caractérisent donc par une interchangeabilité des positions. Enfin, pour mieux répondre aux exigences des AO, ils vont chercher leurs partenaires au-delà du monde de la formation, chez les bailleurs sociaux, les assistants sociaux, les éducateurs, les spécialistes du développement personnel, pour ne citer que ces derniers.



Les critiques formulées dans ce monde sur les divers modes de financement et des AO PRICs en particulier sont en général positives. Le mode de financement au titre du CPF, mobilisé par certains des stagiaires, ne semble pas non plus contredire leur conception de l'individu acteur de sa formation<sup>16</sup>. Ouverts à des publics très différents, les organismes rattachés à ce monde adoptent des modalités différentes de formation et de prise en charge. Leur caractéristique d'organisme multiformation les pare à toutes les éventualités.

De la même manière, les relations qu'ils entretiennent avec les financeurs sont plutôt souples (en ce qui concerne l'axe 2 de ces AO), ouvrant la porte à des possibilités de négociation, à la participation à des enquêtes préalables pour l'identification des besoins en formation. L'appel d'offres lui-même peut donc avoir été conçu sur un mode plus ou moins collaboratif.

Les réseaux numériques, les plateformes sont les objets privilégiés de ce monde. Ils médiatisent la quasi-totalité des relations entre les sujets. Les organismes entrent en relation avec les financeurs *via* des plateformes. Ils y entrent également en relation avec leurs partenaires pour constituer des groupements de réponses. Enfin, c'est la relation pédagogique elle-même qui peut être médiatisée avec le développement des supports pédagogiques numériques et du e-learning.

En termes de fonctionnement interne, l'organisation fonctionnelle et hiérarchisée du monde de la formation efficace, si elle perdure, cède peu à peu la place à un fonctionnement en mode projet, plus collaboratif et horizontal. En effet, les équipes, conjoncturelles, sont constituées en fonction des projets envisagés par l'organisme, lesquels sont consécutifs à l'obtention de marchés publics par exemple. Au sein de ces équipes, les personnels permanents ou occasionnels peuvent être mobilisés. La pluralité des statuts des formateurs est également une des caractéristiques des organismes affiliés à ce monde. En effet, aux côtés de noyaux de formateurs permanents, parfois fonctionnaires, d'autres formateurs sont régulièrement mobilisés : des contractuels, des vacataires, des prestataires indépendants.

La souplesse caractéristique des organismes vient s'incarner également dans le caractère individualisé des formations, lesquelles s'adaptent aux différents profils des publics. Des « parcours à la carte » sont mis en œuvre et s'appliquent parfois jusque dans le rythme et les durées de la formation. Le calendrier du stagiaire est ainsi adapté à sa situation et ses contraintes.

Les pédagogies développées mettent l'accent sur l'acquisition de compétences transversales dans une réalité bien souvent simulée<sup>17</sup>. Les dispositifs mis en œuvre<sup>18</sup> visent en général à favoriser l'apprentissage de la vie collective et l'animation d'équipe, tout ce qui est susceptible de faire un lien.

Enfin, la formation s'appuie sur de nombreux supports digitaux à utiliser en autoformation ou pas, ces sessions de formation digitale peuvent prendre un aspect ludique. L'évaluation ou des tests en ligne peuvent également être réalisés.

En ce qui concerne les certifications, là encore, la variété prime et il s'agit de proposer les certifications qui semblent adaptées au public considéré. Ainsi lorsqu'il apparaît difficile de viser d'emblée une certification enregistrée au répertoire national des certifications, d'autres formes certificatives moins contraignantes et plus flexibles sont mobilisées. Il peut s'agir des certificats de compétences professionnelles ; des titres professionnels du ministère du Travail ; des modules des certificats de qualification professionnelle (CQP) ; des certificats de compétences en entreprises, délivrées par les chambres de commerce et d'industrie ; des certifications du répertoire spécifique, dont CléA par exemple ; des blocs de compétences et parfois même des badges. On souligne bien souvent la souplesse de ces certifications ainsi que leur adaptabilité en contraste avec les diplômes.

Enfin, les organismes se montrent favorables aux certifications qualité, dont ils soulignent volontiers l'intérêt, même si Qualiopi leur semble bien en deçà des exigences nécessaires, lesquelles doivent porter sur la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue.

<sup>16</sup> Pour plus de détail sur les critiques formulées à propos des financements, se reporter au paragraphe 2.5.

<sup>17</sup> Ceci doit être différencié de la réalité des situations de travail du monde de la formation efficace.

<sup>18</sup> Il peut s'agir des entreprises d'entraînement pédagogique, des chantiers-écoles ou encore des entreprises apprenantes.

Deux précisions sont importantes pour la compréhension de ce monde :

La première concerne « l'état de grand ». En effet, celui qui est qualifié « de grand » est celui que nous avons appelé « l'homme de réseau ». Autrement dit, il s'agit ici de l'organisme (ou du formé) qui passe de projet en projet de formation (ou d'activité pour le formé) et qui, pour poursuivre cette activité, maintient et développe tout un réseau de partenaires. Au cours de nos entretiens, plusieurs figures de cet homme de réseau sont apparues. On peut citer le cas d'un organisme qui fonctionne selon une organisation réticulaire et répond à des demandes d'usagers (ou de clients) très spécifiques. Il intervient en général sur des formations rares en s'appuyant sur un réseau de gestionnaires, parfois délocalisés à l'étranger et en proposant des réponses rapides aux demandes. La mise en œuvre de la formation, le lien entre offreurs, demandeurs et gestionnaires ne s'effectue qu'en ligne. Le programme est lui-même défini par un algorithme. Les collaborateurs (formateurs), engagés ensuite pour mettre en œuvre ce programme, sont des prestataires occasionnels, engagés dans une organisation par projet (de formation). Cependant, tout semble orienté dans cet organisme vers sa rentabilité jusqu'au renouvellement des formateurs, recrutés sur des statuts précaires et mal rémunérés. L'objectif de son dirigeant, en orientant la construction d'un réseau vers l'unique succès commercial de l'organisme, est plus stratégique et opportuniste. Ainsi, il ne s'agit pas pour lui d'inclure, de remettre en activité et en mouvement les publics qu'il accueille, ces derniers sont sélectionnés et savent déjà bien souvent ce qu'ils cherchent. Cet organisme même s'il semble évoluer dans le monde de la formation agile poursuit des intérêts particuliers plutôt que le « bien commun »<sup>19</sup>. On retrouve également la dénonciation de la figure des *pure players*<sup>20</sup>, évoquée par un autre organisme.

La seconde précision concerne le fait qu'on retrouve aisément dans le monde de la formation agile certains traits caractéristiques d'autres mondes. En effet, les finalités d'organismes visant à créer du lien, dit autrement à « inclure », évoquent celles du monde de la formation inclusive. Les conceptions du formé comme personne singulière et autonome et dont il faut contribuer à faire éclore le projet professionnel et personnel ne sont pas sans évoquer les traits du monde de la formation révélatrice. En fait, ce monde de la formation agile (« connexionniste »), ce « nouvel esprit du capitalisme », s'est construit en « récupérant » et désamorçant les critiques des autres mondes. Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) évoquent la récupération de la critique sociale (celle provenant du monde civique) sous la forme singulière et appauvrie de la lutte contre l'exclusion<sup>21</sup> ou selon les mots de Robert Castel (1994), la « désaffiliation ». Récupération également de la critique artiste (provenant du monde inspiré)<sup>22</sup> qui en appelait à la liberté et à l'autonomie.

<sup>19</sup> Boltanski et Chiapello (1999) utilisent le terme de « faiseur » pour caractériser cette figure du monde « connexionniste » (de la formation agile pour nous), lequel utilise le réseau uniquement à son avantage. Il l'oppose à celle du « mailleur » dont l'action est tournée vers l'intérêt général.

<sup>20</sup> Organismes qui ne fonctionnent qu'à distance.

<sup>21</sup> Cette forme est en réalité un appauvrissement de la critique sociale existant précédemment dans les mondes marchand et industriel (formation efficace) dénonçant l'exploitation. On retrouve cette finalité de l'inclusion dans les organismes rattachés au monde de la formation inclusive.

<sup>22</sup> Il renvoie dans ce travail au monde la formation révélatrice.

### **Les conseils régionaux Nouvelle-Aquitaine et Bretagne : réguler les tensions entre les principes des mondes de la formation pour préserver la diversité des OF et de leurs missions**

Sur le segment de l'offre de formation à destination des jeunes peu ou pas qualifiés financée par les régions, ce sont les principes communs du monde de la formation inclusive qui dominent historiquement. En effet, les publics qu'ils accueillent et les modalités pédagogiques proposées renvoient à la description de ce monde inspiré du monde civique. Les acteurs de ces OF s'adressent aux jeunes invisibles, aux décrocheurs du système scolaire, accompagnent celles et ceux qui pourraient entrer dans des dispositifs de reconnaissance et de prise en charge de handicaps... Pour ces publics, les emplois du temps sont ajustés, les actions peuvent viser la socialisation professionnelle, se fondent sur des temps collectifs, mais également des temps individuels où le projet de la personne est envisagé dans sa globalité. Les questions d'orientation professionnelle, de mobilité, de logement, mais aussi de soins sont prises en compte. Aux côtés de ces OF empreints de « fibre sociale », d'autres OF plus généralistes, parfois représentants de réseaux, interviennent également. Ce sont les réponses apportées à ces publics aux « besoins spécifiques » qui lient ces acteurs.

En effet, le contexte dans lequel ces OF travaillent a fortement évolué ces vingt dernières années, les conduisant d'une part à se positionner comme candidats à des appels d'offres et d'autre part à répondre aux priorités des politiques publiques. Ainsi, l'application du code des marchés publics, les lois relatives à la formation professionnelle et aux compétences régionales, ainsi que la réforme territoriale de 2015 actant la fusion de régions, ont fortement affecté l'organisation de ces acteurs et leurs modalités de travail. Progressivement, ce sont les standards du monde de la formation efficace qui se sont imposés. Les OF soulignent que dans les premiers temps, nombre d'entre eux ont disparu, en raison de leurs difficultés à répondre aux exigences nouvelles. La normalisation des pratiques a écarté les acteurs les plus fragiles, d'autres se sont organisés en s'alliant, ont fusionné, ont acheté ou ont été achetés. Sous l'impulsion de ces contextes, les OF ont appris à être en concurrence, mais également à construire des réponses concertées face à des problématiques de territoire.

Au final, ces dernières années, les acteurs de la formation professionnelle se sont acculturés à ces nouveaux standards. Les évolutions récentes et soulignées à l'occasion de cette étude montrent d'une part que leurs pratiques se sont normalisées et d'autre part qu'ils les ont ajustées pour résoudre les tensions qui ont pu, ou pourraient, mettre en difficulté des OF, des publics aux besoins spécifiques, des partenariats. Ainsi, au travers de leur rôle et plus particulièrement de leurs modalités de financement, les régions – parce qu'elles sont un levier de régulation – tendent à préserver la diversité des OF de leurs territoires, à proposer des prestations qui répondent aux temporalités complexes des bénéficiaires – auxquelles s'ajoutent des changements de statut, en emploi, demandeur d'emploi, en formation –, à susciter des collaborations et des innovations. Le monde de la formation efficace, comme ses principes communs et ses états de grandeur, bien qu'il puisse contribuer à réguler le marché de la formation, ne peut en effet pénaliser des OF et des publics engagés dans des actions relevant des principes du monde de la formation inclusive. Concrètement, les tensions entre les mondes semblent trouver des voies de résolution quand les principes communs des mondes de la formation de proximité et agile sont favorisés et mobilisés. Ainsi, en Nouvelle-Aquitaine (mais aussi dans d'autres régions, comme la Bourgogne-Franche-Comté), le SIEG tend à sortir les pratiques d'achat de la logique marchande (formation performante) pour aller vers « un monde plus civique ». De même et plus globalement, les régions travaillent en concertation avec les représentants des OF, des acteurs économiques, et de l'action sociale. Il s'agit d'articuler les pratiques pour une même finalité : accueillir et former des personnes éloignées de la formation (non qualifiées) et de l'emploi (demandeurs d'emploi).

En travaillant dans la proximité et l'agilité, les acteurs élaborent des réponses communes aux problématiques observées, créent des collaborations et partenariats *ad hoc*, tiennent compte de la singularité des parties prenantes. Ils privilégient les échanges, les relations interpersonnelles pour solutionner les difficultés, ils valorisent leurs expériences et leurs connaissances, mais ils misent aussi sur leur adaptabilité, la coordination des projets, le réseau et les outils collaboratifs.

Quelle dynamique des mondes ? Quelle dynamique des organismes ?

Comment se pose la question des évolutions, des transformations dans ce modèle et dans ces mondes ? Interrogation fréquente dès lors que l'on est confronté à des modèles ou des typologies, mais d'autant plus légitime ici que le travail conduit entendait se situer dans une perspective dynamique.

Du point de vue de leur nombre, de leur contenu, les mondes – ceux construits par les auteurs comme ceux de la formation – sont à court et moyen terme marqués par une certaine stabilité. Il y a peu de chance qu'apparaissent à court terme de nouveaux mondes. Rappelons à ce propos que les mondes construits par L. Boltanski et L. Thévenot reposent sur des ouvrages d'économie ou de philosophie politique anciens, ce qui souligne leur permanence dans le temps. Seul le monde « connexionniste » (agile dans notre adaptation) relève d'une histoire récente. Ces mondes, ceux du modèle comme ceux de la formation, ne sont pas immuables, mais on peut les considérer comme relativement stables pour un horizon temporel limité.

Si les caractéristiques de ces mondes sont stables, en revanche le poids de chacun dans l'économie générale du modèle ne l'est pas. Il y a des mondes qui déclinent et d'autres qui se renforcent ; cela vaut pour les mondes de la formation. En effet ces derniers s'incarnent dans des organismes qui eux-mêmes peuvent se transformer (faire évoluer leur offre), s'investir ou ne plus s'investir dans la formation des chômeurs voire disparaître, etc. Il existe en effet un processus de création/disparition des organismes (Charraud *et al.*, 1998) qui n'est sans doute pas à l'identique. Parmi les facteurs d'évolution des organismes et donc du poids de chacun des mondes, un est apparu comme particulièrement important sur la période étudiée : le financement. C'est à lui qu'est consacrée la partie suivante.

### 3. Les organismes et les modes de financement

Les formations des demandeurs d'emploi ne s'émancipent véritablement d'une économie non marchande, cantonnée aux institutions de l'État (ex-ANPE, AFPA) et aux associations d'éducation populaire, qu'à la fin du dernier siècle, où suite aux premières expériences de stages destinés aux jeunes (SIVP) le ministère du Travail inaugure diverses formules à destination des adultes, toutes tournées vers l'« insertion », qu'une population de prestataires privés arrivés à maturité depuis la loi de 1971 peut mettre en œuvre : premières AIF (actions d'insertion et de formation, cf. Bouillaguet & Guitton, 1992), stages d'accès à l'entreprise (Fleuret & Gélot, 2004), Sife collectifs et individuels (Méliva, 2007). Ensuite, les législations successives réorganiseront la dévolution de cette compétence entre l'État, les régions et les partenaires sociaux. Après les régions par les lois de décentralisation de 1993, c'est au tour du régime d'assurance chômage, à travers ses agences locales ASSEDIC, gérées paritairement, de se voir confier en 2002, à la place de l'ANPE, cette compétence dans une perspective d'activation des dépenses sociales, contribuant ainsi à la formation de deux types d'acheteurs, livrés très vite à une culture de la performance comparée (notamment statistique) en matière de retours en emploi.

Après deux autres lois en 2004 et 2009 organisant respectivement la concurrence locale de l'AFPA et la décentralisation aux régions des dernières formations des publics spécifiques, naguère sous la responsabilité de l'État, le temps est aux financements partenariaux, dans un contexte de stabilisation et généralisation des procédures d'achat public, (conseils régionaux et le tout nouveau Pôle emploi, fusion des ASSEDIC et ANPE locales). Ces partenariats vont notamment inviter les organismes « mutualisateurs » des fonds d'entreprises, les ex-OPCA, à co-financer des formations de DE *via* un fonds spécifique.

En 2015, le compte personnel de formation (CPF) ouvert aux demandeurs d'emploi dans des conditions de certifications encadrées par des registres tenus par l'État parachève l'édifice construit autour de l'employabilité.

Enfin, bien qu'encore peu représentatives sur ce champ, des entreprises se dotent d'organismes de formation s'ouvrant aux demandeurs d'emploi.

### 3.1. Les modes de financement observés

Précisons d'abord que si les organismes enquêtés forment des demandeurs d'emploi, ils accueillent aussi bien souvent des salariés. Ils bénéficient ainsi de financements d'entreprises, parfois importants pour les organismes des mondes marchands et de la formation efficace. Toutefois, dans cette partie, nous nous intéresserons essentiellement aux financements publics.

Outre les financeurs et financements publics ou institutionnels évoqués en introduction de cette partie, les investigations de terrain en ont fait apparaître bien d'autres, tels que : le FSE, les OPCO, les départements, les métropoles, les villes, l'AGEFIPH... De même, L'État n'intervient pas uniquement par l'intermédiaire de Pôle emploi, mais aussi par les DREETS, ex-DIRECCTEs, la politique de la ville, l'Office français de l'immigration et de l'intégration, pour n'évoquer là que les financements publics ou institutionnels... Bien souvent les organismes utilisent de manière complémentaire cette diversité de sources publiques/institutionnelles. Elle constitue pour eux un moyen de réduire leur dépendance et leur fragilité. De fait, peu nombreux sont les organismes qui ne recourent qu'à un seul financeur. Dans cette partie nous concentrons l'attention sur deux financeurs institutionnels prépondérants : les conseils régionaux et Pôle emploi, ainsi que le nouveau dispositif de financement que constitue le compte personnel de formation et, enfin, le financement des entreprises.

Les modes de financement ne déterminent pas les mondes de la formation décrits plus haut. Mais il existe des relations fortes entre modalités de financement et mondes, au point qu'il puisse exister parfois des relations quasi exclusives entre les uns et les autres. En conséquence, l'évolution des premiers est susceptible d'affecter les seconds et de faire évoluer l'offre, au moins dans une certaine mesure. Il importe par conséquent de bien saisir leurs spécificités, lesquelles dépendent d'instruments ou de dispositifs plus larges.

#### Des conseils régionaux

Depuis leur avènement, les politiques publiques relatives à la formation professionnelle relèvent d'orientations et de cadres nationaux et régionaux. Elles se caractérisent notamment par un partage des compétences et des publics entre l'État et les régions. Ce partage a évolué depuis la loi du 7 janvier 1983 qui attribuait aux régions « la compétence de formation professionnelle des jeunes et des demandeurs d'emploi ainsi que des politiques d'apprentissage ». Le site des régions de France souligne que : « Les lois de 1993 et 2004 ont renforcé la place des régions ». Depuis 2004, elles sont chargées des formations sanitaires et sociales (infirmier·e, aide-soignant·e, ambulancier·e, sage-femme, masseur·euse-kinésithérapeute, assistant·e de service social, éducateur·trice spécialisé·e, etc.). La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle a achevé le transfert de l'ensemble de la compétence formation aux régions :

- mise en place du service public régional de l'orientation ;
- création d'un service public régional de la formation professionnelle ;
- possibilité pour les régions de recourir aux habilitations ;
- transfert aux régions de la formation des publics spécifiques : détenus, handicapés, illettrés.

Enfin, la loi NOTRe de 2015 a introduit la possibilité de délégation aux régions de l'animation des opérateurs du service public de l'emploi (missions locales, maisons de l'emploi, Cap emploi, PLIE...), à l'exception de Pôle emploi<sup>23</sup>.

Au-delà de ce « partage » de compétences, Tuchsirer (2017) souligne que « *les rapprochements opérés entre les différents acteurs de la relation formation/emploi au sein des régions constituent le changement majeur intervenu ces dernières années sous l'influence des politiques de sécurisation des parcours professionnels (SPP). Les dispositifs adoptés par les régions les ont, comme on l'a vu, conduites à intervenir aux marges de leur cadre d'intervention institutionnel. Par ailleurs, dans un souci d'optimisation des politiques nationales, les régions ont souvent accepté de relayer à leur échelle, en y contribuant financièrement, les différents plans de formation adoptés au niveau national.* » (Tuchsirer, 2017, p.21).

<sup>23</sup> Source : <https://regions-france.org/observatoire-politiques-regionales/la-region-quelle-competence/>



D'autres lois ont fait évoluer la formation professionnelle, dont celle du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » qui propose un glissement sémantique entérinant le rôle et la responsabilité de l'individu dans le développement et l'acquisition de ses compétences. Ainsi, Pérez et Vourc'h (2020) soulignent « *l'individualisation des dispositifs d'accès à la formation professionnelle* » illustrée par la mise en œuvre du compte personnel de formation. Pour Luttringer (2019), « *le compte personnel de formation (CPF) représente la mesure emblématique de la dernière réforme de la formation professionnelle. Il repose sur un fondement économique, à savoir la recherche d'efficacité des ressources affectées par la nation à la formation tout au long de la vie par l'implication des personnes concernées, et sur un fondement philosophique, à savoir l'autonomie de la personne qui renvoie à la liberté, la capacité d'agir et d'assumer la responsabilité de ses actes.* » (Luttringer, 2019, p.58.)

Ces évolutions législatives – « *inspirées par le paradigme européen de "flexicurité"* » (Dayan, 2017, p. 14) – tendent, peu ou prou, à faire de la formation professionnelle non plus seulement un droit individuel, mais un devoir, auquel contribuent de nombreux acteurs, dont les financeurs, organismes de formation, conseillers en orientation, en insertion et en évolution professionnelles... *In fine*, ces évolutions agissent sur l'organisation et le contenu des formations proposées aux différents publics. À cet égard, l'importance du prisme des compétences est soulignée par Tallard (2017) qui rappelle que « *les années 1990-2000 sont celles de la montée de l'individualisation qui s'appuie notamment sur le développement de la flexibilité et du modèle de la compétence. Celui-ci, centré sur la mobilisation des compétences individuelles, tend à faire de la formation un enjeu central du maintien dans l'emploi et des déroulements de carrières.* » (Tallard, 2017, p.22).

### **Les méthodes d'identification des besoins**

Dans les deux régions retenues pour l'étude de l'offre de formation en direction des jeunes demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail, les méthodes d'identification des besoins de formation peuvent différer, mais articulent les demandes des secteurs au triple niveau, local, régional et national, avec les remontées des territoires et les besoins des publics, ainsi qu'une veille et une concertation au sein de différentes instances. Les différences de pratiques émanent des modalités d'achat distinctes.

De fait, là où l'appel d'offres reste l'outil d'achat privilégié, l'analyse des besoins de formation se construit notamment à partir des enseignements issus de la réalisation des marchés précédents et de la veille continue assurée à partir de sources différentes, qui peuvent être des études nationales ou régionales, mais aussi des échanges avec les acteurs socio-économiques locaux, les branches professionnelles ou les centres de formation. De même, les instances locales comme les « commissions territoriales emploi formation », où sont présents des représentants de l'État et de la Région, permettent de partager des éléments d'analyse des besoins du territoire. Plus globalement, le cadre de référence reste le CPRDFOP qui définit les orientations stratégiques en matière d'orientation, de formation et d'emploi, il met également en exergue les priorités régionales.

Là où le mandatement prévaut, la conception des parcours de formation financés s'effectue avec l'appui des techniciens de l'action territoriale et celui des comités territoriaux de la formation pour les besoins territoriaux ; l'appui des contrats régionaux de filière et comités de pilotage, techniques et groupes de travail, pour les besoins sectoriels. Les ingénieurs du pilotage de l'offre de formation traduisent une demande sociale d'entreprise et un besoin de recrutement sectoriel en besoin de certification. De ce fait, la veille sur les changements de certifications est continue et automatisée.

### **Des modalités d'achat multiples aux objectifs différenciés**

Dans ces deux régions, la mise en œuvre du code des marchés publics a profondément modifié les pratiques de travail et les relations entre les financeurs et les OF prestataires. Les entretiens réalisés révèlent que depuis les années 2000 les conseils régionaux ont sensiblement fait évoluer leurs modalités d'achat de formation pour répondre aux besoins et attentes des bénéficiaires et des OF qui les accueillent. Les appels d'offres, majoritaires dans les premiers temps, ont permis aux conseils régionaux de définir les contours des prestations qu'ils souhaitent financer et de se positionner, peu ou prou, en régulateur de l'offre de formation. Ces évolutions les ont parfois amenés à repenser leur organisation, voire à accueillir de nouveaux profils de professionnels dans leurs services. Les acteurs rencontrés soulignent par exemple « la professionnalisation » des personnels des services, notamment en matière d'ingénierie pédagogique. Ainsi, alors que le code des marchés

publics nécessite de respecter des règles strictement définies, les OF décrivent les évolutions et la « souplesse » acquise au fil des années qui ont permis de « dépasser la rigidité » perçue de cette modalité d'achat. Certaines régions ont fait évoluer leurs modalités d'achat de formation pour adapter leur offre aux besoins des bénéficiaires. Ainsi comme le rappelle le « Centre Inffo » (2015), « *La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a consacré le service public régional de la formation (SPRF). Elle conforte les régions dans leur choix d'ériger la formation professionnelle comme objet du service public au bénéfice de certaines personnes.* »<sup>24</sup>

Finalement, pour toutes les parties prenantes, une fois le temps de l'apprentissage du code des marchés publics passé, le temps est venu de l'appropriation et des ajustements : certains grâce à de nouvelles modalités comme la mise en œuvre du mandatement, d'autres avec des modalités adaptées à des contextes et temporalités bien définis. Trois modalités d'achat ont été décrites sur le segment de l'offre de formation régionale à destination des demandeurs d'emploi.

- **L'appel d'offres** : il permet de définir les prestations attendues, au regard des besoins et attentes des territoires. Ainsi, les régions dessinent les modalités d'accompagnement et de formation qu'elles envisagent pour les publics qu'elles définissent, et attendent des OF candidats qu'ils proposent une réponse qui satisfasse aux critères énoncés. L'appel d'offres détermine des lots, qui permettent de délimiter les territoires où la prestation sera réalisée, voire le nombre de bénéficiaires attendus. Très réglementée, cette modalité d'achat est cependant « ajustable » en cours de marché si les prestations ne répondent pas ou plus aux besoins et attentes – dans la limite du respect du code des marchés publics. Elle permet de proposer des modalités de formation et de financement adaptées. Ainsi, le paiement à l'heure stagiaire devenu pénalisant pour les bénéficiaires et pour les OF, peut évoluer vers le financement d'une prestation forfaitaire qui permet de prendre en compte les temporalités parfois découpées des parcours des jeunes adultes, mais aussi de protéger les organismes en cas de nombre insuffisant de stagiaires lors d'une session peu remplie.
- **L'habilitation de service public** : elle relève d'une procédure spécifique différente d'un marché public. La réforme de 2014 en élargissant notablement la compétence régionale à la formation des publics dits spécifiques (personnes handicapées, détenues, illettrées...) confirmait dans le même temps un nouveau moyen d'agir avec le mandatement. Ainsi, l'une des régions enquêtées a opté pour ce mode spécifiquement prévu pour les actions « *d'insertion et de formation professionnelle à destination des jeunes et des adultes rencontrant des difficultés d'apprentissage ou d'insertion, visant leur accès au marché du travail* » (Décret no 2014-1390 du 21 novembre 2014) pour deux des briques constitutives du SPRF, le développement des compétences de base et l'accès à un premier niveau de qualification (pour les secteurs qui recrutent : transports, industrie, services à la personne...). Afin de permettre un parcours individualisé sous statut de stagiaire de la formation professionnelle continue, comportant un accompagnement renforcé sur les registres pédagogique, social et professionnel, en entrée/sortie permanente, d'une durée pouvant aller jusqu'à 24 mois, sans sélection à l'entrée, et comprenant des prestations d'hébergement et de restauration, etc., les organismes bénéficient d'une « juste compensation financière » fixée en fonction des coûts prévisionnels ou des coûts réels. Pour les OF, c'est un changement majeur au moins dans l'une des régions considérées. L'habilitation de service public y prend place comme mode privilégié d'accès à la formation pour les publics considérés ici<sup>25</sup>. Si le code des marchés avait tendu les relations avec les organismes de formation, notamment pour la précarité financière qu'il pouvait engendrer, elles se sont depuis détendues. En effet, l'habilitation de service public offre un cadre de stabilité aux organismes de formation mandatés pour 3 ans (renouvelable 1 an). Cette sécurisation financière aurait entre autres pour vertu de permettre davantage de formation continue des formateurs, de recherche-développement, etc.  
*Nota bene* – L'HSP est financée par la Région Nouvelle-Aquitaine, avec le concours du pacte d'investissement des compétences au titre de la compensation financière accordée au prestataire en contrepartie des coûts occasionnés : coûts pédagogiques, équipements de sécurité et matériel nécessaires aux stagiaires, hébergement, restauration... dans les limites et conditions fixées par la Région.

<sup>24</sup> <https://www.centre-info.fr/site-droit-formation/actualites-droit/regions-et-commandes-de-formation-quels-regimes-juridiques-collection-focus-2>

<sup>25</sup> Habilitation de service public (HSP), marché public, subvention, présentée comme levier essentiel de transformation de l'offre, ces modalités d'achat ont fait l'objet d'une partie dédiée dans le rapport intermédiaire. Pour en savoir plus : OFPIC, rapport intermédiaire, p. 31-37, juin 2021.



- **La subvention** : mobilisée par les conseils régionaux, elle permet par exemple de co-financer des actions de formation *ad hoc* qui répondent à des besoins ou problématiques spécifiques, la pertinence et la qualité de ces formations peuvent être évaluées avant de faire l'objet, le cas échéant, d'un appel d'offres et entrer ainsi « dans le droit commun ». Par exemple, les « actions territoriales » menées en Bretagne illustrent cette possibilité de co-financement d'une action de formation qui entend répondre au besoin particulier d'un acteur économique. La subvention peut également financer des expérimentations sur appel à projets, pour inciter à modifier les pratiques. Ainsi a-t-on pu observer sur un territoire une dynamique collaborative nouvelle entre acteurs du social et de la formation, dans le but de repérer et d'accompagner vers la formation des publics jusque-là hors radar institutionnel.

Dans les faits, la mobilisation des différentes procédures d'achat de formation requiert une ingénierie juridique agile et une volonté politique. Elle rend compte de choix ayant une portée pragmatique, mais également axiologique. Ainsi, dans la région où il est appliqué, le mandatement érige la maîtrise des compétences clés et l'atteinte d'un premier niveau de qualification en « service public ». Le mécanisme financier incitatif de la subvention peut quant à lui être mobilisé pour impulser par exemple la création de nouveaux partenariats, pour la mise en œuvre d'un accompagnement social... Pour mémoire, les modalités d'achat des régions enquêtées ont fait l'objet d'une partie dédiée dans le rapport intermédiaire<sup>26</sup>.

## Pôle emploi : entre financements individuels et financements collectifs

### Contexte

Les politiques sociales menées en Europe à destination des publics pris en charge par les États ont connu à l'aune de ce siècle sous l'égide du principe d'activation de fortes mutations (cf. Vielle *et al.*, 2006) : en matière d'emploi, ces mutations convergent autour du conditionnement des ressources des allocataires des divers systèmes d'assurance sociale, naguère garanties et associées à leur statut, et désormais distribuées à l'aune de leur conformation à un nombre toujours croissant d'obligations attestant de leur inclination à participer au marché du travail (recherche d'emploi, formation, présence aux rendez-vous avec leur référent du service de placement, connexions numériques à leur espace personnel, etc.).

En France, pour ce qui est des demandeurs d'emploi (DE), l'activation est essentiellement portée par le régime d'assurance chômage, géré paritairement par les partenaires sociaux au sein de l'UNEDIC, et depuis 2008 mise en œuvre par le service de placement Pôle emploi, dont l'UNEDIC est partenaire, à la suite de la fusion entre ses antennes locales ex-ASSEDIC et celles de l'ex-ANPE.

Cette politique fait suite à des tentatives infructueuses de l'organisation patronale MEDEF de créer un contrat d'aide de retour à l'emploi (cf. Higelé, 2004).

Dans les derniers mois de sa mandature, le gouvernement Jospin attribue les compétences de formation aux organismes chargés de collecter les cotisations d'assurance chômage et distribuer les allocations, les ASSEDIC, par la loi de modernisation sociale de janvier 2002 (cf. Gélot & Teskouk, 2021). Gérées paritairement par une convention triennale d'assurance chômage, celle de 2001 instaure une conditionnalité des aides et institue la contractualisation des allocations dans un plan d'aide au retour à l'emploi (PARE), comprenant notamment la participation à des formations. Tout un monde langagier « maison » propre à l'UNEDIC et distinct du droit commun est à cette occasion créé autour des 3 lettres ARE allant jusqu'à rebaptiser l'allocation du stagiaire en formation « ARE-formation » (AREf), alors que son niveau n'est guère plus important que la rémunération publique de droit commun du « stagiaire de la formation professionnelle ».

Parallèlement, le placement est aussi gagné par la contractualisation sous les formes de plan d'action personnalisé (PAP) sous l'ANPE, puis du projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) à partir de 2005, alors qu'une réécriture du Code du travail « à droit constant » consacre la figure du « demandeur d'emploi » bénéficiaire d'une allocation (droit) en contrepartie de devoirs.

<sup>26</sup> Pour en savoir plus : OFPIC, rapport intermédiaire, p. 31-37, juin 2021.

## Principes

La formation dans le cadre de Pôle emploi emprunte essentiellement deux leviers :

D'une part, elle procède d'une conditionnalité des ressources des DE à leur monstration et manifestation d'un certain nombre d'actions exhibant leur volonté de retrouver un emploi, sans quoi des séries de manquements, établis et systématisés dans un barème, compromettent leur bénéfice des allocations chômage<sup>27</sup>.

D'autre part, la formation est ici mise en œuvre dans un cadre bien précis et une perspective de retours de cotisations au régime. Non seulement des profilages sont menés afin de porter l'effort, en tout cas au début<sup>28</sup>, sur les publics considérés comme les plus proches du marché du travail (peu anciens dans le chômage, masculins et relativement plus souvent diplômés de niveau 4 et plus), mais les activités et métiers vers lesquels sont prioritairement portés ces efforts sont les métiers dits « en tension », c'est-à-dire ceux où les attentes exprimées rencontrent des flux d'offre de travail insuffisante ; il s'agira dès lors pour les candidats d'en rabattre sur leurs prétentions non seulement salariales (conformément à la théorie du *Job search* cf. Fretel *et al.*, 2018), mais de qualification, par des formations le plus souvent plus courtes que celles mises en œuvre par les régions, et non diplômantes, ou « diplômantes maison », c'est-à-dire aux ingénieries adaptées des certifications ministérielles inscrites au RNCP (adaptations notoirement impulsées par les ASSEDIC entre 2002 et 2007 cf. Méлива, 2009), ou en visant une certification inscrite au répertoire spécifique.

Comme évoqué plus haut, à travers ces leviers qui les encadrent (conditionnalité des ressources, profilage et orientation des stagiaires sur des métiers en tension), les formations de Pôle emploi (avant tout co-financement comme les éventuels PRICs) peuvent être assimilées à une économie marchande entendue au sens de deux courants théoriques féconds en sciences sociales dans les années 90 : les « économies de la grandeur » (Boltanski & Thévenot, 1987), dont la cité marchande est toute guidée vers la réalisation de l'argent, sa « grandeur » ultime ; mais les formations de Pôle emploi relèvent également d'une économie marchande au sens des « mondes de production » de Salais et Storper (1993) en ce que les rendements d'échelle alignés sur les « métiers en tension » pour des besoins diversifiés par une batterie d'instruments de profilage sont satisfaits à l'aide de productions standard adaptées et de services *ad hoc* (bilan, positionnement, accompagnement, suivi, etc.).

## Modes de financement et mondes de la formation

Dans les régions enquêtées, il existe actuellement deux grands modes de financement des formations et donc des organismes. L'un que l'on qualifiera de collectif, l'autre d'individuel. Cette distinction marque les modes de financement de Pôle emploi, mais on la retrouve parfois dans les régions. Cette distinction est importante, car ces deux modes ne s'inscrivent pas dans les mêmes mondes.

### • Financements collectifs et monde agile

Au sein de Pôle emploi, les financements collectifs concernent les POEC (préparation opérationnelle à l'emploi collective), et surtout les AFC (action de formation conventionnée, cf. encadré) ; la subvention semble être un mode non utilisé par PE.

<sup>27</sup> La concentration des fonctions de placement, perception des cotisations et distribution des allocations pour le compte de l'UNEDIC dans un organisme unique « Pôle emploi » en 2008 est aussi l'occasion de « domestiquer » la conditionnalité des ressources, sous forme de circulaires internes à l'organisation et de règles discrétionnaires, privant les bénéficiaires de toute contradiction possible et judiciarisation (Camaji, 2017), jusqu'à l'abandon des compétences de sanction du Préfet à Pôle emploi à travers la loi « Avenir professionnel ».

<sup>28</sup> C'est-à-dire en 2002, date de la promulgation de la loi de modernisation sociale, l'activation semble bien être la condition que pose l'UNEDIC à sa délégation de compétence de formation par l'État et les ANPE – qui l'assuraient précédemment à travers diverses formules : stages Sife collectifs et individuels, d'accès à l'entreprise, ou actions d'insertion et de formation (AIF).

**Les interventions de Pôle emploi en formation  
(extrait de « Solidarités nouvelles face au chômage » 2021) :**

- L'action de formation conventionnée (AFC) : il s'agit d'une action achetée spécifiquement pour les chercheurs d'emploi, à la suite d'appels d'offres passés par Pôle emploi.
- L'aide préalable à l'embauche constituée par l'aide à la formation préalable au recrutement (AFPR) et la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI) : ces deux aides, qui constituent un financement de formation préalable à l'embauche, sont attribuées à l'employeur qui s'engage par convention, conclue avec Pôle emploi, à recruter le chercheur d'emploi à l'issue de sa formation. Quand le besoin est collectif et identifié par une branche, il s'agit d'une POE collective (POEC).
- L'aide individuelle à la formation (AIF) : cette aide peut servir à financer les coûts pédagogiques d'une action de formation. Elle ne peut être mobilisée que lorsque les autres aides (AFC, POE, AFPR) ne peuvent pas l'être.

Une AFC procède d'un marché public donnant lieu à un appel d'offres (AO) avec un cahier des charges ; les organismes qui candidatent sont mis en concurrence. Comme évoqué à plusieurs reprises, l'organisation de marchés publics constitue une modalité de financement des organismes très fréquente, utilisée par les conseils régionaux et Pôle emploi. Les marchés avec AO constituent un moyen, un instrument puissant de régulation de l'offre, y compris du point de vue de ses contenus, à travers les cahiers des charges.

Dans les régions enquêtées<sup>29</sup>, ces AO émanent de l'élaboration de filières ou domaines professionnels à partir d'une « analyse de besoins ». En nombre limité (environ une quinzaine), ces filières ou domaines professionnels, parfois découpés en métiers, traduisent des orientations politiques en matière de formation, cela au terme de discussions et d'accord avec le Conseil régional. La recherche de complémentarité est essentielle. Ces domaines ou filières sont déclinés en lots, lesquels vont donner lieu, chacun, à des appels d'offres qui intègrent aussi une dimension territoriale encore plus marquée pour les appels d'offres et les formations destinées aux publics les plus en difficulté. Le découpage en lots est du ressort des directions régionales de PE. Les deux régions où Pôle emploi pilotait le PRIC ont fait des choix quelque peu différents, sachant qu'un « maillage fin » entraîne une surcharge de travail, des coûts de gestion, etc. L'une a construit 46 lots, l'autre 146. Un plus grand nombre de lots permet *a priori* d'intégrer un plus grand nombre d'organismes, notamment des petits ou moyens certes moins habitués au AO, mais qui ont peut-être des arguments pédagogiques à faire valoir. C'est ce qui a présidé au choix de cette région en dépit de son coût. La catégorie de lot avec le découpage territorial retenu est importante pour les organismes. Or, ce découpage demeure encore large ; rarement il concerne une agglomération urbaine ou une ville. Ainsi les organismes retenus ont bien souvent une taille importante ou sont membres de réseaux, seuls capables de répondre à un AO couvrant un territoire étendu. De plus, répondant fréquemment aux appels d'offres, ils détiennent un certain savoir-faire (et des ressources internes) en la matière. De fait, c'est le plus souvent avec les mêmes organismes que PE contracte, même si l'ouverture de l'offre aux publics les plus en difficulté ménage quelques possibilités aux organismes de taille plus modeste.

La constitution de groupements d'organismes pour répondre à un AO relatif à un lot couvrant un territoire étendu n'atténue qu'à la marge cet aspect. Très rarement les petites/moyennes structures sont mandataires<sup>30</sup> d'un groupement. Au mieux, elles peuvent éventuellement prétendre à en être co-contractantes (elles n'ont pas de relation avec le financeur, mais seulement avec le mandataire) ou alors sous-traitantes. Cette possibilité (co-contractant) ne va pas de soi. Cela suppose de s'intégrer progressivement dans des réseaux informels ou de détenir une expertise technique dans un domaine professionnel où l'offre est rare et recherchée. De fait, fréquemment les co-traitants sont souvent eux-mêmes de grosses structures. Les marchés des AFC apparaissent ainsi comme relativement fermés et quelque peu accaparés par des structures importantes, notamment publiques ou associatives. Les organismes dont la logique d'action relève du monde efficace et surtout

<sup>29</sup> Nous nous référons surtout ici aux deux régions dans lesquelles PE avait en charge la mise en œuvre du Pacte.

<sup>30</sup> Dans le cas d'une réponse collective d'organismes, PE exige la désignation d'un mandataire. Il est l'unique interlocuteur du groupement d'organismes constitué dont il est responsable. De fait le terme de mandataire est utilisé par PE même lorsqu'il n'y a pas de groupement.

du monde agile ont le plus de chance d'y être retenus et mandataires. En effet, les AO appellent en interne un fonctionnement souple et flexible par projets et en externe des capacités à constituer ou s'intégrer dans des réseaux pour couvrir des AO rayonnant sur des territoires le plus souvent étendus.

#### • **Financements individuels et monde marchand**

S'agissant de Pôle emploi, les financements individuels sont au nombre de 3 (AIF et POEI/AFPR ; cf. *supra* encadré). Les régions recourent parfois à cette modalité. Au regard des propos recueillis, cette modalité (notamment l'AIF) ne constitue pas pour les responsables de PE une priorité, même si elle apporte de la souplesse (par rapport aux contraintes de calendriers et de place des AFC). Elle viendrait après le remplissage des AFC. Le propos est plus nuancé en région.

D'une part avec ce mode de financement, il est moins aisé pour PE d'intervenir sur le contenu de l'offre. Il ne peut infléchir ou impulser de manière plus ou moins directe des évolutions. Certes, l'accord du financeur (PE) est nécessaire pour le financement de la formation (et de l'organisme), mais le pouvoir de contrôle est potentiellement moindre que pour les AFC ; dans les faits, le suivi, démultiplié, est plus lâche. Clairement, ce mode de financement n'est pas véritablement un moyen de peser sur l'évolution de l'offre. D'autre part, le montant de ces « aides » (AIF) est plus élevé que celui provenant des marchés publics ou achats collectifs sur la base d'un cahier des charges ; surtout si les montants des AO sont fixés sur la base d'un taux horaire par stagiaire.

Pour les organismes, les AIF permettent d'optimiser (financièrement) leurs sessions de formation en mélangeant les publics de salariés et de demandeurs d'emploi. On soulignera d'ailleurs que des organismes qui se situent dans le monde marchand, lorsqu'ils forment des DE, ils le font fréquemment à partir d'AIF. Les POEI/AFPR, liées à une perspective de recrutement, s'inscrivent, elles aussi, dans une logique individuelle. Elles ont une diffusion plus large dans les organismes de taille moyenne et se retrouvent dans des organismes qui s'inscrivent dans des mondes différents (marchand, efficace) et concernent plus spécifiquement ceux dont l'offre est centrée ou générale.

De même que les financements de type collectif favorisent ou appellent à une diffusion du monde de la formation agile, les financements institutionnels de type individuel sont en synergie avec le monde de la formation marchande. Le compte personnel de formation que nous envisageons plus loin peut être vu comme une forme de radicalisation de ce lien entre financements institutionnels de nature individuelle et monde marchand. De manière générale, tous les financements individuels favorisent ce monde.

#### • **Quelle importance respective de ces modes de financement**

Quelles sont les parts respectives des financements individuels et collectifs dans les montants alloués par les conseils régionaux et par PE pour la formation des DE ? Nous ne le savons pas. Si ces données existent, elles ne sont pas accessibles. Les seules disponibles portent sur les modes de financement des entrées en formation. Encore, ces données ne sont disponibles que pour PE, pour les autres financeurs, elles sont globales. Nous les avons cependant retenues dans le tableau ci-dessous, à titre comparatif.

### Modalités de financement des entrées en formation par PE et comparaison avec d'autres sources de financement (CPF, Conseils régionaux)

	AIF (PE)	AFC (PE)	POEI/ AFPR (PE)	POEC (PE)	Total Pôle emploi	CPF autonome (seul)	Conseils régionaux	Autre
<b>2020</b>	<b>119 640</b>	105 870	66 310	31 910	<b>323 730</b>	<b>306 400</b>	268 160	40 960
<b>2019</b>	<b>270 410</b>	91 640	84 740	40 430	<b>487 220</b>	x	295 040	44 870
<b>2017</b>	<b>161 830</b>	97 150	78 930	28 370	<b>366 280</b>	x	256 600	59 750
<b>2015</b>	<b>119 530</b>	56 000	51 390	15 280	<b>242 200</b>	x	173 730	58 840

Se lit de la manière suivante. En 2020 et concernant les entrées financées par PE, 119 640 l'ont été à partir d'une AIF... 31 910 par une POEC. Cette même année, 306 400 entrées l'ont été par le CPF. Les régions ont, elles, financé 268 160 entrées en formation.

Source : données PE, champ métropole et territoires d'outre-mer. En accès libre, il n'est pas possible de remonter au-delà de l'année 2015. Ce qui est écrit en romain concerne plus spécifiquement les financements Pôle emploi, en *italique* sont indiquées, à titre comparatif, d'autres sources institutionnelles ou individuelles de financements.

La colonne « conseils régionaux » renvoie aux DE inscrits à PE qui ont suivi une formation financée par les conseils régionaux. On observe que les entrées en formation financées par les régions sont moins importantes que celles financées par PE, cela quelle que soit l'année retenue.

La colonne « Autre » concerne des DE qui sont entrés dans des formations financées par les conseils régionaux, la politique de la ville, l'Agefiph, etc.

On observe d'abord que sur la période considérée (2015/2020 pour les années complètes) le nombre de demandeurs d'emploi (DE) entrés en formation a été croissant, cela se confirme pour les 9 premiers mois de l'année 2021<sup>31</sup> avec plus de 1 million (contre 474 760 pour l'année 2015 et 939 250 pour l'année 2020). Toutefois, cette hausse n'est pas régulière, elle est marquée par des fluctuations au cours du temps.

Parfois présentés dans les entretiens comme secondaires, les financements de type individuel (AIF et POEI/AFPR) sont ceux qui, quelles que soient les années concernées, ont le plus contribué aux entrées en formation des demandeurs d'emploi, et cela de manière assez nette. Au sein de ceux-ci, les AIF ne sont pas marginaux. Ce sont elles qui contribuent le plus aux entrées en formation. Ces constats se démarquent quelque peu des propos recueillis lors des entretiens. En 2020, une spécialité de formation rassemblait plus du tiers de ces entrées : celle des « échanges et de la gestion ».

Après avoir triplé de 2015 à 2016, les entrées en formation à partir d'AFC (action de formation conventionnée) se maintiennent à une hauteur d'environ 100 000 demandeurs d'emploi par an et voisinent avec les AIF. Cette relative constance masque en fait de fortes disparités régionales, comme pour les AIF d'ailleurs. Des régions privilégient les AFC, d'autres les AIF. Ainsi, l'Île-de-France a fait le choix de recourir de manière extrêmement nette, et cela, quelles que soient les années, aux AIF. La région Grand Est a fait l'inverse. Ainsi les entrées financées par l'une ou l'autre de ces modalités d'achat de formation tendent à s'équilibrer. S'agissant plus spécifiquement des régions concernées par cette étude, la Bretagne, l'Occitanie et, surtout, la Nouvelle-Aquitaine privilégient les AIF. Par exemple et s'agissant de cette dernière, en 2019, seulement 230 DE sont entrés en formation par le biais d'une AFC. Ces choix et ces disparités s'expliquent vraisemblablement par des accords, des conventions, entre les directions régionales de PE et les conseils régionaux, poussant à l'extrême une répartition des rôles et une complémentarité des dispositifs financiers.

Si ces deux grands modes de financement semblent avoir une importance similaire au sein de Pôle emploi, les investigations réalisées auprès des conseils régionaux laissent apparaître, elles, un certain déséquilibre en faveur des financements collectifs. Toutefois, la place occupée entre ces deux grands modes (individuels/collectifs) est susceptible d'évoluer avec la création du CPF dans la mesure où ce dispositif s'inscrit clairement dans le cadre d'achats individuels émanant des DE ou des salariés.

<sup>31</sup> Le renseignement de ces données prenant un certain temps, les données sont publiées avec un retard d'environ 7 mois.



## Le compte personnel de formation, vers une rupture majeure ?

La rénovation du compte personnel de formation (2014) en un CPF monétisé (2018) constitue une innovation importante prolongeant le DIF (droit individuel à la formation, 2004). Dispositif individualisant qui consacre les principes d'autonomie et de libre choix des demandeurs d'emploi (et des salariés), il symbolise le nom donné à la loi de 2018. Outil d'émancipation pour certains, il peut aussi être rattaché aux politiques de responsabilisation (Beaussier, 2009) qui poursuivent la recherche de résultats et de performance, comme l'illustre sa genèse.

Le CPF instaure une relation directe, « désintermédiée », entre les demandeurs d'emploi (et les salariés) et les organismes de formation (*Droit social*, 2018 ; *Savoirs*, 2019). À ce titre, il radicalise la logique des financements individuels de Pôle emploi (AIF) que nous avons évoqué plus haut. La possibilité de « parcours achats direct (PAD) » est venue concrétiser et faciliter la possibilité d'achats de formation par les DE. Cet aspect est essentiel pour l'objet de ce travail et cela même si les effets – en cascade – de ce dispositif restent encore hypothétiques, compte tenu de sa jeunesse.

Pris en compte dans les données statistiques de PE seulement à partir de 2020, le CPF dit « autonome » dans les catégories statistiques de PE<sup>32</sup> fait cette année-là une apparition remarquable comme l'indique le tableau précédent. S'agissant du mode de financement des entrées en formation, il se situe presque au même niveau que les entrées financées par PE (306 400 contre 323 730 pour PE, cf. tableau *supra*) et sensiblement devant celles financées par les conseils régionaux.

Ces premiers résultats se sont amplifiés lors de l'année 2021. Pour les 9 mois où les données étaient disponibles (janvier/septembre 2021) le CPF a financé seul (« autonome ») 428 200 des 1 001 506 entrées en formation. Ce mode de financement s'est donc renforcé tant du point de vue des effectifs bruts que proportionnellement sur cette période : passage de 32,6 % à 42,7 % du total des entrées enregistrées. D'autres sources (DARES) font état de chiffres similaires : 354 240 entrées pour les DE lors de l'année 2020 (306 400 selon PE). Elles soulignent aussi « une hausse sans précédent » des entrées en formation *via* le CPF (Bismuth & Valéro, 2021)<sup>33</sup>, à laquelle l'ouverture fin novembre 2019 du parcours achat direct (PAD) a fortement contribué.

Ces données sont d'autant plus surprenantes que le CPF dit « autonome » signifie qu'il s'agit d'entrées en formation exclusivement financées par les comptes des DE. Dès lors que ces comptes ont fait l'objet d'un complément financier, ils sont comptabilisés par PE avec la modalité de financement complémentaire mobilisée. Selon nos interlocuteurs, ce serait exclusivement la modalité AIF qui serait utilisée en cas de besoin. Le nombre de CPF réellement utilisé par les DE est donc supérieur aux données relatives au CPF dit « autonome » dans les statistiques.

Ces données surprennent encore plus dans la mesure où les organismes enquêtés ont (très) peu fait état du CPF. Seuls ceux qui s'inscrivent dans une logique marchande (cf. *supra*) en ont fait une vraie source de financement, importante pour eux. Ce d'autant plus que, s'adressant principalement aux salariés, le CPF leur permet tout naturellement de se tourner vers les demandeurs d'emploi.

Sous réserve de confirmation, le CPF a trouvé assez rapidement « son public », c'est bien ce qu'indique le nombre de ces entrées. Ce fait mérite d'être souligné dans la mesure où il n'est pas toujours certain qu'un dispositif impulsé par l'État central selon une démarche dite *top down* fasse l'objet d'une appropriation aussi rapide et importante par les publics auxquels il s'adresse (Dubuisson-Quellier, 2016).

<sup>32</sup> « Autonome » signifie qu'il est utilisé seul, indépendamment de toute autre source.

<sup>33</sup> Pour les 9 premiers mois de l'année 2021, les DE ont privilégié les formations relatives au transport, aux langues et à la création d'entreprise (par ordre décroissant). Ces domaines ont représenté près de 50 % des entrées en formation durant cette période pour une nomenclature en 65 postes. Enfin, près de 50 % de ces formations seraient certifiantes.



Du point de vue du financement des entrées en formation<sup>34</sup>, le CPF deviendrait la principale source de financement pour les demandeurs d'emploi qui entreprennent une formation, devant les financements qui émanent des régions ou de Pôle emploi. Mieux même, il pourrait à terme être aussi important que ce que permettent les financements cumulés de ces deux principaux financeurs. Si ces données se confirment, on pourrait parler de rupture. Désormais, le principal financeur des entrées en formation des DE ne serait plus Pôle emploi ou les conseils régionaux, mais les demandeurs d'emploi eux-mêmes. Ce constat, issu des données de Pôle emploi et de la DARES, prévisible pour les salariés l'était moins pour les DE.

Le développement du CPF, qualifié « d'exponentiel » par certains de nos interlocuteurs, amène à s'interroger sur ses éventuelles conséquences sur les financements publics. Tenant compte de cette nouvelle source de financement des DE, les conseils régionaux et PE vont-ils adapter/ajuster leurs propres financements ? Les réduire, privilégier certaines modalités de financement, notamment les AFC pour PE ? En effet, le CPF étant un financement de nature individuelle, PE va-t-il privilégier les AFC (collectives), notamment pour les publics les plus éloignés de l'emploi ? Peut-il s'opérer une sorte de « segmentation de l'offre de financement » selon que ce dernier émane des DE eux-mêmes ou des financeurs publics ?

Cette rupture devrait entraîner des conséquences multiples pour les organismes, certaines sont prévisibles, d'autres plus hypothétiques (cf. *supra*). On devrait assister à un renforcement du monde marchand très prégnant dès lors qu'il s'agit de former des salariés. Les organismes dont l'action s'inscrit dans ce monde disposent d'un certain savoir-faire et apparaissent comme les plus à même de tirer parti de cette nouvelle donne ; les investigations réalisées dans les organismes en attestent. Le monde de la formation efficace ne nous paraît pas le mieux armé pour aller chercher (attirer) les DE qui utilisent leur CPF. Leur organisation interne est plus tournée vers la réponse à des appels d'offres. Quant au monde de la formation agile et aux organismes qui s'y inscrivent, beaucoup d'interrogations demeurent. Toutefois, leur « agilité », justement, plaide en faveur d'une adaptation à ce nouveau contexte. Quant aux organismes dont le financement repose sur des subventions ou qui peinent à s'inscrire dans des réponses à des appels d'offres, leur avenir est quelque peu incertain. Il est lié à l'évolution future des financements de PE et surtout des régions (subventions). Il n'est pas sûr que tous puissent tirer parti du développement du CPF.

## Financements d'entreprises

La situation des 20 organismes de formation d'entreprise enquêtés illustre la place et le rôle tenu par les financements en provenance du monde économique. En effet, les sources de financement de ces OF proviennent largement de leurs entreprises d'origine et de celles de leur secteur, voire au-delà. Cependant, la mixité des publics qu'ils accueillent a pour effet une diversification des recettes avec des apports de Pôle emploi ou des conseils régionaux. Les responsables de ces OF interviewés soulignent aussi des difficultés de financement actuelles moins reliées à la diminution des commandes durant la crise sanitaire qu'aux effets de la réforme des organismes collecteurs.

Tirées de l'exploitation des BPF 2018 du ministère du Travail, des données se rapportant à leurs sources de financement (tableau ci-dessous) montrent que leurs recettes sont donc le plus souvent issues d'une source mixte en provenance de deux principaux opérateurs : les entreprises, avec les financements relatifs à la formation de leurs propres salariés (actions de formation, bilan de compétences ou VAE) ; en complément les OPCO, en lien avec la mobilisation de divers dispositifs tels que les contrats ou périodes de professionnalisation, le CIF, le CPF. Cependant, le recours au CPF reste marginal dans le circuit de financement des formations de ces OF d'entreprise.

<sup>34</sup> Cela reste à tempérer en tenant compte des « montants » globaux.

### Répartition des 20 OF d'entreprise répondantes selon le type de sources et tranches de financement

Sources financières	Part = 100 %	Part > 50 %	Part <50 %	Part = 0	Total
Produits provenant des entreprises pour la formation de leurs salariés	3	6	1	10	20
Produits provenant des organismes paritaires collecteurs ou gestionnaires des fonds de la formation	2	3	11	4	20
Pôle emploi	1	0	3	16	20
Autres produits au titre de la formation professionnelle continue	0	0	2	18	20
Produits provenant de contrats conclus avec des personnes à titre individuel et à leurs frais	0	2	0	18	20
Produits provenant de contrats conclus avec d'autres organismes de formation	0	0	2	18	20
Produits provenant de l'État pour la formation de ses agents	0	0	3	17	20
Produits provenant des conseils régionaux pour la formation de leurs agents	0	0	1	19	20
Produits résultant de la vente d'outils pédagogiques	0	0	0	20	20
Produits provenant des fonds d'assurance formation de non-salariés	0	0	1	19	20
Autres ressources publiques	0	0	0	20	20

Source : BPF 2018

Comme le reflète la structure de leurs ressources, la vocation première de ces OF est donc de former les salariés, en formation continue ou en VAE, qu'ils soient ceux de l'entreprise d'origine, d'autres entreprises du secteur ou d'autres secteurs. Ouverts à tout type de publics, ils accueillent aussi des jeunes en alternance, des demandeurs d'emploi, ou encore des travailleurs indépendants, mais les ressources financières que cela leur procure demeurent modestes.

Enfin, on note que pour un tiers des OF d'entreprise répondants, leurs ressources financières dépendent à 100 % d'un seul opérateur pour une année donnée, en l'occurrence 2018. Ce financement exclusif provient fréquemment de leur propre entreprise d'origine, de l'OPCO ou de Pôle emploi dans un seul cas qui renvoie à l'embauche de salariés sous contrat de professionnalisation par l'entreprise et formés au sein de l'OF.

Ces résultats de bilan chiffré peuvent être mis en regard des informations fournies oralement par les responsables des OF enquêtés lors des entretiens. En évoquant l'impact de la crise sanitaire sur leurs relations aux prescripteurs courant 2020, aucun d'entre eux n'a indiqué de changements significatifs sur ce registre. De leur point de vue, le contexte sanitaire n'a pas non plus modifié la nature et la provenance des publics inscrits à leurs formations. Le flux de ces derniers a certes fortement diminué en 2020, mais ils restent les mêmes, des salariés de leur entreprise d'origine, d'autres entreprises du secteur ou d'autres secteurs, des personnes embauchées en contrat de professionnalisation ou encore des actifs en VAE et en reconversion mobilisant leur CPF.

En revanche, certains responsables des OF répondants ont évoqué en cours d'entretien les difficultés plus structurelles, indépendantes du contexte actuel, ayant trait à la prise en charge financière des publics adultes formés et aux pratiques de travail avec des prescripteurs (cf. encadré ci-dessous). La responsable de l'OF du salon de coiffure parisien a aussi indiqué des aspects parfois problématiques dans les relations avec les prescripteurs. De son point de vue, la digitalisation des procédures mise en place peu avant la crise sanitaire a donné du fil à retordre. D'autant que la crise a interrompu la dynamique de prise en main de ce nouvel outil qui aurait dû être accompagnée de l'assistance des prescripteurs. Certains responsables d'OF d'entreprise ont souligné en cours d'entretien la nécessité qu'il y aurait eu d'avoir une démarche plus pédagogique et de trouver un moyen efficace d'expliquer comment fonctionne la nouvelle plateforme et les modalités pour s'en servir.

### **Des relations complexes avec les prescripteurs Pôle emploi et Conseil régional**

Début des années quatre-vingt, le réseau de meuniers PANIFEX se lance dans l'organisation de stages pour ses clients artisans boulangers dans le cadre de démarches de perfectionnement ou d'acquisition de la maîtrise de nouveaux process de fabrication. Dix ans plus tard, confrontée au besoin croissant en qualifications dans un secteur peu attractif par ses conditions de travail, l'entreprise ouvre son « école », un centre de formation dédié au métier de la boulangerie-viennoiserie et à la vente, proposant des formations intensives sur 6 mois débouchant sur une certification de niveau 4 intitulée « artisan boulanger », enregistrée au RNCP. Cependant, d'aucuns voient dans cette certification « privée » un doublon du diplôme national de CAP boulanger, cette vision étant partagée notamment par certains prescripteurs publics. Avec des flux d'environ mille formés par an, l'OF bénéficie d'une bonne visibilité et d'une renommée établie sur le marché de la formation qui est fortement concurrentiel notamment par la présence des CFA. Le public qui y est accueilli est essentiellement composé d'adultes en reconversion professionnelle désirant apprendre le métier de boulanger pour s'installer à leur propre compte. Par cette orientation des publics, Pôle emploi est le prescripteur principal avec lequel l'OF est en relation pour la prise en charge de ces derniers. Quel que soit le contexte, ces relations entre le centre de formation et ce prescripteur semblent être complexes. Des tensions se cristallisent autour du prix des formations proposées par l'OF de l'entreprise, plus élevé que celui des formations par voie d'apprentissage des CFA. Lors des négociations, Pôle emploi ne manque pas de souligner la différence, et sa préférence pour la solution de moindre coût, sans nécessairement tenir compte du fait que l'OF de l'entreprise s'adresse avant tout à un public adulte de demandeurs d'emploi ou en reconversion, souvent peu enclin à retourner vers un univers scolaire. Affirmée comme telle, l'OF suit la stratégie de s'éloigner d'un régime de formation de masse. La volonté est de ne surement pas devenir un CFA, principal concurrent, mais de s'en dissocier en étant sélectif et en ciblant un public adulte ayant déjà connu le monde du travail. L'OF vante les mérites de ses formations dont le contenu, l'organisation pédagogique et les modes d'apprentissage ont été conçus en fonction de ces publics d'adultes.

Qu'en est-il du positionnement de cet OF sur les appels d'offres du Conseil régional ? Depuis le milieu des années deux mille, les conventions établies au début se sont taries à cause d'un nouveau ciblage des publics prioritaires pour l'action régionale en matière de formation, éloignés du profil des personnes habituellement formées par l'OF. Pour la même raison, cet organisme n'a pu développer des actions éligibles au Plan d'investissement dans les compétences. Certains responsables de ces OF enquêtés évoquent le rôle des OPCO dans le processus de financement des actions de formation. Ils donnent en particulier leur point de vue sur l'évolution récente de leurs liens avec les organismes collecteurs, qui a moins trait à la crise sanitaire qu'à leur réforme en 2018. Un responsable de l'OF de TERRAM, fabricant de revêtements de sol souples, évoque ce qui à ses yeux en sont les effets indirects. La réforme lui semble avoir fragilisé le fonctionnement de l'OPCO, interlocuteur de son centre de formation, en modifiant substantiellement son champ de compétence et en élargissant les publics pris en charge. Ceci est peut-être davantage ressorti pendant la crise sanitaire. En effet, il estime que les capacités d'intervention de l'OPCO en ont été amoindries alors que le contexte exceptionnel aurait nécessité une force de frappe renforcée.

## 3.2. Effets des financements, critiques et ajustements

Regroupement, concurrence, et éviction ?

Sur le segment de l'offre de formation à destination des jeunes demandeurs d'emploi, la collaboration entre OF fait désormais partie des pratiques courantes. Quelles que soient les modalités de financement de leurs prestations (marché, habilitation, subvention), les OF déclarent qu'ils sont, ponctuellement ou régulièrement, amenés à travailler ensemble. Dans le contexte des AO, les lots définis par les marchés incitent au regroupement des OF pour proposer des réponses qui couvrent des territoires souvent étendus et/ou nécessitent des outils et méthodologies croisés. Ainsi « partagés », les locaux, les plateaux techniques, les compétences et les spécificités des OF leur permettent de soumettre des propositions qui peuvent se révéler innovantes pour l'acheteur régional. Dans le contexte de l'habilitation de service public, le groupement – obligatoire – est parmi les conditions de possibilité des parcours sans couture adaptés à chacun.

Les incitations au regroupement présentent des avantages certains, notamment en facilitant le travail des services régionaux chargés d'instruire les dossiers, car le nombre d'interlocuteurs se trouve réduit. Cependant, travailler en groupement implique des ententes et collaborations auxquelles tous les OF ne peuvent avoir accès ou souhaiter. Ce contexte peut révéler des tensions, car il permet d'une part à des « petits OF » de réaliser des prestations qui, s'ils étaient seuls, leur échapperaient, mais il nécessite d'autre part d'être intégré à ces groupements. Autrement dit, si les groupements peuvent contribuer à préserver la diversité des OF et soutenir leur complémentarité, ils imposent une collaboration à laquelle tous ne peuvent prétendre. Dans ces cas les OF peuvent faire valoir leur singularité, en termes de pratiques pédagogiques, de publics accueillis, d'accompagnement, de spécialité de formation... Se distinguer devient un enjeu existentiel pour continuer à proposer des prestations. Parallèlement, les OF peuvent être tentés par la diversification de leurs sources de revenus en travaillant avec des commanditaires et financeurs différents, élément souligné dans le rapport intermédiaire. La formule « nous sommes confrères et concurrents » – employée par le cadre d'un OF pour décrire ces tensions – illustre les calculs, arbitrages et contraintes auxquels les OF sont soumis.

Les AO et l'allotissement qui leur sont associés, favorisent, voire entraînent, une mise à l'écart des petits organismes qui n'ont pas pu s'inscrire dans un groupement, pour diverses raisons. Par définition, le nombre des organismes qui, par manque de financement, disparaissent est difficile à évaluer, mais réel. Relevons quand même que la diversité des financeurs et des modalités de financement est susceptible d'atténuer cette éventualité. Ainsi, parmi la trentaine d'organismes enquêtés plus spécifiquement sur les questions de certification, une dizaine ne recourait pas ou plus à des AO depuis un certain temps. Pourtant, ils existaient encore.

Pour les organismes de formation formant des jeunes éloignés du marché du travail, les groupements par la diversité des organismes qu'ils requièrent, pour assurer des parcours sans couture adaptés aux besoins de chacun, permettent aux OF de toute taille d'exister. Sur ce terrain, force est de constater que les conseils régionaux régulent les stratégies d'OF intervenant sur la formation des demandeurs d'emploi par leurs modalités d'achat. L'incitation au groupement incluse dans les cahiers des charges vise la mise en réseau d'acteurs auparavant concurrents et les orientent de fait vers le monde de la formation « connexionniste », transformant ainsi pour certains leur monde initial de référence.

### Un accompagnement social institutionnalisé et systématisé

Parmi les premiers changements opérés par les nouveaux instruments émerge la nécessité d'intégrer au pédagogique un accompagnement social. Les organismes (mandatés notamment) ont ainsi à adjoindre une prestation, nouvelle pour certains, plus habituelle pour d'autres. En effet, l'HSP (et les nouveaux marchés), destinée à l'accueil des publics les plus en difficulté, le nécessite pour sécuriser leurs parcours de formation. Sur le registre du changement, c'est le cas par exemple du réseau des Greta :

*« Disons qu'on a été amenés à... à réintégrer... des personnes autour de l'accompagnement social. (...) des personnes qu'on avait de moins en moins dans nos structures, et là... en fait elles ont été réintégrées dans les OF ».*

L'organisme est chargé de la mise en formation, en tout cas du début de l'accompagnement social du demandeur d'emploi, pour favoriser sa mise en relation avec les structures les plus à même de sécuriser le plus

possible son parcours de formation. Pour d'autres OF, la routine de ce type d'accompagnement est déjà là. C'est le cas notamment d'une importante structure associative d'une ancienne région :

*« On n'a pas attendu le PIC, pour travailler sur ces objectifs-là. C'est pour ça que je vous dis que pour nous c'est en continuité. Nous, on avait ça en Poitou-Charentes. Sans trop de problèmes ».*

Sans qu'une typologie puisse être réalisée au regard du nombre d'OF interrogés, il semble que les variables discriminant les pratiques en matière d'évolution de l'offre seraient, d'une part, l'appartenance territoriale. Ainsi, pour la région fusionnée, dans la mesure où le HSP émane du SPRF d'une ex-région, les OF de ce territoire seraient davantage familiarisés à ce type d'accompagnement. D'autre part, la nature du positionnement initial sur le marché.

*« Le [nom de l'organisme] a été créé en même temps que la mise en place du RMI, c'est-à-dire qu'on s'est créé pour pouvoir accompagner les personnes en difficulté vers l'accès à l'emploi. Avec les fameux stages d'insertion et de formation à l'emploi, les Sife, à la fin des années 1980. Les mesures d'accompagnement individuel des demandeurs d'emploi et des bénéficiaires du RMI, puisqu'ils étaient mélangés, à la fin des années 1980, puisque c'était un appel d'offres de 1988, en même temps que la mise en place du RMI avec Rocard, et donc là il y avait une masse financière intéressante, c'est là que j'ai créé le [nom de l'organisme] ».*

Nature du positionnement, lui-même dépendant du profil de son créateur :

*« J'ai évolué scolairement, assez dramatiquement puisque je n'ai pas le Bac », et la volonté de s'adresser à des publics « qui sont éloignés du système scolaire, allergiques au système scolaire, en échec scolaire, etc. », et dont on se sent proche « moi j'étais allergique au système scolaire (...) Et donc ça me tenait énormément à cœur » ; « j'étais directeur de centre social donc le marché je le connaissais, avant de bosser à x j'étais directeur du centre social de x, donc le public je le connais ».*

Rappelons que nos entretiens ont eu lieu au début de la mise en place du HSP. Ainsi, certaines des critiques émises par les OF interrogés ont-elles pu être résolues depuis. Nous rendons compte ici du matériau recueilli entre janvier et juin 2021.

### 3.3. Critiques, compromis et recours à d'autres modes de financement

Les différentes modalités/sources de financement font l'objet de différentes critiques, négatives comme positives, de la part des organismes. Celles-ci ont parfois été évoquées dans la présentation des mondes de la formation (voir partie II). Cette partie entend développer l'analyse de ces critiques, quelles qu'elles soient. Ces différentes modalités/sources de financement sont autant de situations qui peuvent donner lieu à des compromis. Ainsi, on peut critiquer un mode de financement et y avoir recours, et cela sans se renier forcément.

#### « Les marchés publics » ne sont pas des marchés

La critique radicale des marchés publics s'appuie sur les principes du monde marchand. Radicale, dans la mesure où elle s'accompagne d'un refus de candidater aux AO de ces marchés. La critique est exprimée en référence à un idéal de marché privé qui mettrait en rapport une offre et une demande, un vendeur et un acheteur (client). Dans cet idéal, les opérateurs publics sont perçus comme des intermédiaires qui empêchent une rencontre – directe – avec le véritable destinataire de leur offre de service : le chômeur.

Le cadre et le formalisme des AO sont alors pointés. La critique porte sur l'univers administratif. Ces interventions sont jugées comme d'autant plus insupportables que son action est perçue comme arbitraire, tatillonne et finalement contre-productive et néfaste pour les chômeurs eux-mêmes. Comment peut-on être « *retoqué pour une virgule mal placée* » alors que l'offre entendait répondre aux besoins des chômeurs et des entreprises ? Les échecs (aux AO) nourrissent une franche hostilité à l'encontre de ces marchés publics. On trouve aussi dans ce monde une critique plus feutrée. Elle vise moins les marchés publics en tant que tels que la concurrence « déloyale » émanant des organismes publics ou subventionnés.



Il va sans dire que dans ce monde les subventions sont à proscrire et aucun n'y a recours. Pratique jugée « archaïque », elles ne feraient que maintenir en activité des organismes peu compétitifs.

En revanche, tout financement individuel fait l'objet d'une appréciation positive. Ce d'autant plus que se réalise la confrontation directe entre le vendeur et le destinataire de l'offre. Le CPF est ainsi bien perçu (cf. *supra*) et l'ajustement à ce nouveau dispositif va de soi. Son développement renforce le poids de ce monde dans la sphère de la formation professionnelle des chômeurs. L'abandon, dans la dernière réforme, des dispositions de la loi de 2014 comme l'éligibilité des formations inscrites aux répertoires spécifiques à la branche ou la région d'appartenance, et l'avènement de l'application « mon compte formation » (<https://www.moncompte-formation.gouv.fr>), qui a propulsé des formations naguère anecdotiques, confidentielles, en *intra* pour des « grands comptes » sont salués.

## Une dépersonnalisation dommageable

Le monde de la formation de proximité se caractérise par un privilège accordé aux relations personnelles, quelles qu'en soient les protagonistes, donc y compris avec les financeurs. Les subventions sont considérées comme une modalité de financement la plus à même de favoriser ces types de relation en dépit de leurs caractères incertains. Elles conviennent aux formations parfois spécifiques ou singulières de ce monde. En revanche les AO sont vus comme un mode de financement qui distend ces relations personnelles. Cela, notamment, dans les situations où ces organismes ne peuvent prétendre, au mieux, qu'à un statut de co-traitant. La participation à des appels d'offres rayonnant sur des territoires étendus n'est donc qu'un pis-aller. Une dimension locale, en quelque sorte constitutive de leur identité avec des financeurs ancrés dans cette dimension (métropole, ville) est recherchée en permanence. Les organismes s'inscrivant dans ce monde, cette culture du risque chevillée au corps, semblent être passés totalement au travers des différentes innovations financières, notamment des économies de « club », ces achats par lots réservés à des poignées d'organismes préalablement inscrits dans des « accords-cadres », auxquels se sont appliqués à construire les régions et Pôle emploi ces vingt dernières années. Il en est de même dans le cadre des éventuels PRICs auxquels ils auraient pu prendre part.

## Le manque d'efficacité au nom des coûts

L'une des critiques principales issues du monde de la formation efficace est le coût par stagiaire que les appels d'offres imposent comme critère de sélection des organismes. Selon certains OF, s'aligner sur des prix trop bas ne permettrait pas de dispenser des formations de qualité aussi bien en termes d'encadrement que de contenus pédagogiques. Un organisme évoque par exemple comment le prix imposé par les AO de Pôle emploi ne lui permet pas de bien rémunérer ses formateurs alors qu'ils possèdent des compétences et des expériences solides dans la formation FLE dispensée. Le coût de l'heure de formation est donc un enjeu pour le monde de la formation efficace, qui va parfois se positionner sur des projets innovants ou des domaines de formation plus spécifiques afin d'être mieux rémunéré et de pouvoir mobiliser des ressources, selon eux, plus qualitatives.

Très lié aussi aux questions de la qualité de la formation, certains OF évoquent également le détournement du CPF à des fins commerciales qui priverait les stagiaires de formation qualitative au profit de formations à distance courte, voire inexistantes et sans certifications.

## Des démarches administratives chronophages

L'une des critiques émanant du monde de la formation inclusive est celle de la lourdeur administrative dans les réponses aussi bien aux dossiers de subventions que d'appels d'offres, qui mobiliseraient des ressources humaines trop importantes dont bien souvent, ils ne sont pas dotés. En effet, pour ces organismes, plus centrés sur l'accompagnement de publics à besoins spécifiques, ces tâches administratives chronophages viendraient s'ajouter aux fonctions de formation et de coordination le plus souvent partagées par une équipe restreinte, ce qui d'une certaine manière les « détourneraient » de leur travail réel d'accompagnement. Un organisme souligne par exemple le « travail de titan » que représente une demande de subvention FSE où chaque heure de formation, supports pédagogiques ou encore dépenses directes ou indirectes doivent être justifiés pour des questions de traçabilité, et ce, chaque année. Cela représente pour l'organisme en question deux personnes à temps plein ayant aussi des fonctions de secrétariat et de formation.



De plus, dans le cadre des HSP a-t-il pu être fait état d'une complexité administrative pénalisante pour la pleine opérationnalisation du dispositif. En effet, si pour certains, l'habilitation service public, c'est juste un peu compliqué au niveau comptable, pour d'autres les modalités administratives sont extrêmement complexes et rendraient difficile l'application de toutes les directives du cahier des charges. Les points de vue se distinguent selon l'ancienneté dans le dispositif, les plus expérimentés sur le mandatement étant davantage critiques. Le dépassement du nombre de jours conventionnés étant un risque redouté.

## Les marchés publics et l'homogénéisation, standardisation de l'offre

Voici un type de critique adressée aux appels d'offres en général, qu'ils émanent du Conseil régional en encore de Pôle emploi même dans le cadre de marchés publics liés aux PRICs.

Ainsi l'appel d'offres définirait des cadres, fixerait des objectifs (en termes de certification par exemple), imposerait des contraintes dans lesquels certains organismes disent ne pas pouvoir s'inscrire au risque d'y perdre leur âme, leur singularité et leur originalité. Ces financements ne laisseraient aucune place à la singularité des organismes et viseraient des organismes standards. Les organismes qui formulent ce type de critique évoluent bien souvent dans le monde de la formation révélatrice et disent ne pas pouvoir « *entrer dans les "cases"* » imposées par l'appel d'offres. Des expressions telles que « *trop normalisant* », « *trop de cadres* », « *manque de liberté* » sont souvent utilisées à propos de ces appels d'offres. D'autres organismes bénéficiant de subventions renouvelables annuellement critiquent également cette relation de dépendance au financeur à laquelle leur avenir reste suspendu. Cet idéal d'indépendance, de liberté et de respect des singularités est en outre l'un des ressorts de la « critique artiste » (Boltanski & Thévenot, 1991).

Il leur arrive ainsi d'évoquer de manière nostalgique un âge d'or de la formation continue, une phase « euphorique » qu'ils situent au milieu des années 80 et où tout n'était pas encore totalement structuré. Des marges de liberté étaient alors ouvertes à des projets innovants mêlant formation et événements par exemple.

Même s'ils critiquent les appels d'offres, les organismes s'y inscrivent parfois à condition cependant de s'engager dans des groupements dans lesquels les organismes partenaires partagent tout de même les « mêmes valeurs pédagogiques ». Quel que soit le mode de financement, les organismes peuvent s'en accommoder, s'y ajuster à la condition cependant de pouvoir déployer une pédagogie centrée sur la « personne », ou encore sur l'œuvre<sup>35</sup>, perçue comme une ouverture sur le monde et ses possibles, comme une source d'émancipation. Ils attendent également qu'un espace de négociation, sous forme de relations directes avec les financeurs, leur soit ouvert pour faire valoir leur approche.

## Pour des modes de financement plus ouverts et modulables

La critique évoquée ici concerne essentiellement les appels d'offres élaborés dans le cadre des marchés publics. Elle oppose bien souvent les anciennes modalités de marché à celles mises en œuvre dans le cadre des PRICs, qui font en général l'objet de critiques plus positives.

Pour les modalités des appels d'offres avant les PRICs, tout semblait défini à l'avance (les certifications à obtenir, les durées de formation...) « quelque chose de très huilé, de très descendant ». On condamne autant leur rigidité que l'absence de concertation avec les organismes pour construire des dispositifs adaptés à la situation et à la diversité des publics. Une rigidité qui laissait peu de places aux imprévus, auxquels pourtant il faut répondre. De la même manière, ces appels d'offres ne ciblaient en général qu'un profil spécifique de publics, soumettant ainsi les organismes au dictat difficilement atteignable de la saturation des sessions de formation. Cette critique rejoint sous certains aspects la critique précédente. On pourrait penser en effet qu'à travers elle, on vise la standardisation ou bien l'homogénéisation de la réponse. Tel n'est pourtant pas le cas ici, si on critique le caractère figé et « descendant » des financements par appels d'offres, c'est plutôt en raison de leur inadaptation à des situations plurielles et multiples (types de publics différents, contextes de formation différents, singularité des cas personnels). Bref, ils empêchaient de pouvoir répondre à la diversité et au caractère multiforme des demandes.

<sup>35</sup> On pense en particulier à des organismes dont l'intervention consiste à faire produire une œuvre artistique, artisanale ou bien un projet de création.

Les organismes qui portent cette critique évoluent en général dans le monde de la formation agile. Ils appartiennent le plus souvent également, mais ce n'est pas exclusif, à la catégorie d'organismes qui développent une offre plurielle.

Cela peut expliquer qu'ils tiennent un discours plus positif sur les AO conduits dans le cadre des pactes régionaux, que ceux-ci soient portés par les conseils régionaux ou Pôle emploi. Ils y trouvent en effet des conditions favorables pour répondre aux situations multiples, au changement de publics qui les affectent. Ils apprécient dans les appels d'offres PRICs, « la souplesse », le caractère adaptable et modulable des propositions, « les parcours à la carte ». Autant de qualités que ces organismes apprécient également dans les appels à projets, auxquels ils ont recours parfois et qui sont l'occasion d'expérimenter des pédagogies innovantes. Ces appels d'offres que certains décrivent comme « révolutionnaires » financeraient, selon les besoins des stagiaires des modules de remise à niveau, de l'accompagnement pédagogique ou social, du coaching, en appliquant des tranches tarifaires différentes pour ne pas pénaliser les sessions en mal de candidats<sup>36</sup>. Les modules y sont adaptables également en durée, en rythme semaine, en fonction des situations particulières. Ils conduiraient à des types de certifications adaptées et parfois à des blocs de compétences. Bref, ces AO leur donnent l'occasion de conduire simultanément des projets et des actions de formation de nature différente et<sup>37</sup>.

Dans le cadre des appels d'offres issus de marchés publics PRICs, ils peuvent éprouver également leur capacité à mobiliser un réseau de partenaires. Des partenaires avec lesquels ils échangent parfois leur position de mandataire, en se partageant les marchés.

Leur critique de certains modes de financement a cependant des limites. En réalité, ils n'hésitent pas à solliciter une grande variété de financeurs, à mobiliser des financements divers, en raison des besoins différenciés que ceux-ci permettent de couvrir. Les AIF et le CPF sont utilisés comme compléments, les dispositifs impliquant les entreprises ou les OPCO s'adressent à des publics moins éloignés de l'emploi ou en reclassement par exemple.

## Synthèse

Les développements précédents ont montré que la formation dispensée aux demandeurs d'emploi l'était par des organismes très variés sous différents aspects (statut, taille, histoire...). À cette diversité d'organismes est associée des logiques et des mondes de la formation pluriels. Former n'est pas entendu de la même manière par tous les organismes. 6 grandes conceptions de la formation émergent de nos investigations, laissant apparaître des finalités, des rapports aux formés aux formateurs... assez différents.

La diversité des organismes et des mondes de la formation est soutenue également par le grand nombre de financeurs (plus d'une douzaine ont été cités dans les entretiens) et de modalités de financement qui viennent plutôt s'ajouter les unes autres que se substituer. Cependant, deux grands financeurs institutionnels prédominent : les conseils régionaux et Pôle emploi. De même, la diversité des modalités peut être réduite à deux modes essentiels. Le premier consiste en des financements collectifs (de groupes de stagiaires) et fait très souvent appel à l'organisation de marchés publics avec AO et mise en concurrence des organismes. Cette modalité de financement, cet instrument (code des marchés publics), suppose une organisation souple en mode projet ; une organisation en réseau ou une capacité à nouer des partenariats temporels. Bref, il suppose une certaine « agilité » correspondant justement au monde de la « formation agile », dans lequel s'inscrivent des organismes assez variés.

Les financements individuels constituent un autre mode fréquemment rencontré, notamment au sein de PE. L'introduction du CPF au terme de politique visant à renforcer « l'individualisation/personnalisation » des droits liés à la formation professionnelle depuis le début des années 2000 (Maggi-Germain, 2004) a contribué à renforcer et « radicaliser » ce qu'étaient jusque-là les financements individuels à caractères institutionnels. Avec le CPF, la relation entre le DE et l'organisme est directe, « désintermédié ». Le monde de la formation marchande est celui qui tire le plus grand bénéfice de ce nouveau dispositif de financement. Indéniablement, le CPF accroît le poids que peuvent prendre dans la formation des chômeurs, les organismes qui inscrivent leur activité dans une logique marchande. Les procédures d'AO des PRICs favorisent quant à eux les organismes importants (les plus gros ou détenant une expertise) du monde de la formation efficace ou agile. Ceux

<sup>36</sup> Pour d'autres organismes, ce problème demeure et ils ont beaucoup de mal à trouver des candidats. Cela reste une critique répandue.

<sup>37</sup> Il faut souligner en effet qu'il arrive à certains de ces organismes, en particulier aux réseaux publics, de remporter plusieurs lots.

qui peuvent répondre à la demande « d'agilité »<sup>38</sup> qui leur est adressée par les financeurs institutionnels (Conseil régional ou Pôle emploi) dans les PRICs. On comprendra aisément que ces organismes confrontés à des cahiers des charges à la fois exigeants et relativement ouverts vont être les plus portés à tenter de réaliser ce qui est attendu d'eux et à faire évoluer leur offre, autant que faire se peut. Ce d'autant plus qu'ils peuvent adhérer ou souscrire à certains principes – notamment ceux visant les publics les plus éloignés de l'emploi – contenus dans les cahiers des charges.

La place prépondérante de certaines modalités de financement, collectif (marchés publics avec AO) ou individuel (CPF), interroge le devenir de certains mondes et surtout d'organismes dont les logiques d'action participent pleinement de ces mondes. Il en va ainsi des organismes de la formation révélatrice ou bien encore de ceux du monde inclusif, voire de certains du monde de proximité dès lors que l'activité ne se situe pas dans des domaines professionnels quasiment « sanctuarisés » (activité du domaine sanitaire et social). Souvent de petite taille, les organismes s'inscrivant dans ces mondes ont des ressources limitées. Étroitement dépendants des financements publics, ils ne peuvent pas toujours s'intégrer dans des groupements (dans le cas d'AO) ou postuler à des subventions. La variété des financeurs publics a aussi des limites. Enfin, il ne leur est pas toujours possible de faire évoluer leur offre. C'est au sein de ces mondes que la fragilité des organismes est la plus forte. Les organismes s'inscrivant dans le monde de la formation efficace ont plus d'alternatives. Ils peuvent privilégier les formations destinées aux salariés, rechercher des financements d'OPCO sans se détourner des financements collectifs ou individuels de PE (POEI/POEC). Surtout ils peuvent infléchir leur modèle soit vers le monde de la formation marchande (en faisant évoluer leur offre) ou agile. Les organismes de ce monde apparaissent moins démunis que certains des mondes précédents. Si la fragilité de certains organismes appartenant à des mondes différents n'est pas une nouveauté, on pourra « regretter » qu'elle concerne des organismes dont l'activité porte plus particulièrement sur des publics en difficulté. La polarisation du champ de la formation des DE en deux mondes assez différents est par contre un phénomène nouveau au regard des travaux plus anciens.

Les deux mondes prédominants (agile et marchand) sont dans des situations très contrastées quant à l'évolution des contenus de formation. Les organismes du monde agile recourent fréquemment à des financements collectifs et répondent très souvent aux AO. Or dans ces AO (qu'ils rentrent ou non dans le cadre d'un financement PIC) les financeurs expriment des attendus forts en matière de contenu de formation ; notamment pour les publics les plus éloignés de l'emploi. Que parviennent à réaliser les organismes ? La question est d'autant plus difficile et délicate qu'elle soulève des difficultés empiriques, voire méthodologiques.

Nous l'avons signalé, les financements individuels sont moins contraignants pour les organismes. Le contrôle par les financeurs est plus distant, voire absent (CPF) ; si ce n'est à travers une obligation de certification, qu'elle soit liée à Qualiopi ou à celle de préparer une formation certifiante reconnue par l'État. Dans ces conditions comment les organismes – notamment ceux dont la logique est marchande – font-ils évoluer leur offre ? Ce sont ces questions qu'aborde la partie suivante.

Si les financements sont importants pour les organismes, pour les pouvoirs publics, ils permettent de réguler l'offre de formation, voire éventuellement d'envisager la question de sa transformation (PIC et PRICs). Pour opérer cette régulation, les pouvoirs publics ont privilégié ces quinze à vingt dernières années un instrument particulier, le code des marchés publics (Berthet, 2011). La loi de 2018 privilégie une autre voie qui associe une instance centrale de régulation (France compétences) et une logique de marché *via* le dispositif CPF monétisé et « désintermédié » (Puydebois, 2018). Il y a donc non seulement une diversité de financeurs, mais aussi une variété de modalités de financement ; d'autant plus que le recours aux marchés publics n'a pas totalement fait disparaître l'octroi de subventions.

---

<sup>38</sup> Terme qui figure dans les PRICs.

Concrètement et en ce qui concerne les deux principaux financeurs institutionnels (le Conseil régional et Pôle emploi) on peut distinguer d'une part les modalités de financement collectives et d'autre part celles individuelles. Soit pour les premières les marchés publics avec appels d'offres (les plus nombreux), les habilitations de service public (HSP) et certains appels à projets régionaux ou nationaux. Les secondes, individuelles, concernent essentiellement les AIF et POEI. À ces financements institutionnels, il convient d'ajouter un autre financement qui participe lui aussi d'une logique individuelle, le CPF. Enfin, les modes de financement par subventions perdurent et dans les régions enquêtées d'autres dispositifs subventionnés ont été créés, tels que : « Innov'emploi », CARED...

La réforme de l'apprentissage (2018), non évoquée jusque-là pourrait aussi être prise en compte tant elle rebat les cartes entre les structures/organismes de formation pour offrir de nouvelles opportunités à des organismes jusque-là non concernés par ce mode de formation et les financements qu'il procure.

Mises en perspectives, ces modalités de financement laissent entrevoir des processus ou des logiques différentes, voire opposées. Les premières (collectives), dont les montants sont à la fois conséquents et parfois avantageux (cas des forfaits), participent peu ou prou d'un processus de rationalisation/concentration de l'offre en ce qu'il favorise le plus souvent les réseaux, les organismes de taille importante du fait des allotissements des AO et de leurs savoir-faire et ressources internes ; ceux qui peuvent se prévaloir du qualificatif de mandataire (du groupement constitué) et d'interlocuteur des financeurs avec qui ils peuvent nouer des liens étroits ou privilégiés, entretenus d'AO en AO<sup>39</sup>.

Les secondes modalités, individuelles (y compris le CPF), favorisées par d'autres types d'organismes, entretiennent une diversité des offreurs de formation. Le champ des organismes est ainsi traversé par des processus différents qui contribuent à maintenir son hétérogénéité et la pluralité des mondes de la formation ; pluralité entretenue aussi par les subventions.

Les procédures d'AO des PRICs favorisent ainsi les organismes importants (les plus gros ou détenant une expertise) du monde efficace ou bien ceux du monde agile. Ceux qui peuvent répondre à la demande « d'agilité »<sup>40</sup> qui leur est adressée par les financeurs institutionnels (Conseil régional ou Pôle emploi) dans les PRICs. On comprendra aisément que ces organismes confrontés à des cahiers des charges à la fois exigeants et relativement ouverts vont être les plus portés à tenter de réaliser ce qui est attendu d'eux et à faire évoluer leur offre, autant que faire se peut. Ce d'autant plus qu'ils peuvent adhérer ou souscrire à certains principes – notamment ceux visant les publics les plus éloignés de l'emploi – contenus dans les cahiers des charges.

Les effets des financements individuels sont plus difficiles à cerner, même s'ils sont la source où se déploie et se renforce – *via* le CPF – le monde marchand. Plus difficiles à maîtriser et contrôler, ils laissent aux organismes une grande marge de manœuvre dans la mise en œuvre de leur formation. L'évolution de l'offre des organismes qui recourent à ces financements y apparaît beaucoup plus floue. Il est vrai aussi que les publics sont quelque peu différents, moins éloignés de l'emploi.

Les subventions concernent bien souvent des organismes dont l'offre est bien spécifique, du point de vue du domaine professionnel ou des publics. Eu égard à ces caractéristiques, les subventions peuvent alors être parfois sanctuarisées compte tenu des perspectives d'emploi des stagiaires (« niches » professionnelles). À ce mode de financement est souvent associé le monde de la proximité voire celui de la révélation. Ce mode de financement n'est pas synonyme de pratiques pédagogiques routinières, même si celles-ci n'ont pas toujours la forme et le contenu de celle qui est attendue dans les PRICs. Certains organismes et certains mondes (inclusifs, révélation) se trouvent dès lors fragilisés. Ceux qui ne peuvent prétendre à des subventions et qui peinent à s'inscrire dans la logique des marchés publics. Ou bien encore ceux qui n'ont pas une culture interne ou une offre qui leur permettrait de prétendre à des financements individuels. Certes, certains organismes ont fait évoluer leur offre quand des financements se tarissaient, mais cela requiert du temps. Les évolutions abruptes sont rares.

<sup>39</sup> Ces relations peuvent aussi suivre un objectif de soutien à la transformation d'OF, comme en Région Nouvelle-Aquitaine, où sont proposés une concertation institutionnalisée avec les têtes de réseau sous forme de conférences territoriales, ou un « soutien au diagnostic stratégique et à la transformation pédagogique et numérique des organismes de formation ».

<sup>40</sup> Terme qui figure dans les PRICs.

## 4. Quelles évolutions des contenus de formation ?

Les politiques publiques en matière de formation ont traduit par différentes dispositions les objectifs de « sécurisation des parcours professionnels », devenue un enjeu individuel et collectif. Ainsi les évolutions législatives de ces dernières années visent d'une part, à outiller les personnes pour qu'elles puissent s'inscrire dans une « logique de parcours professionnel », et d'autre part, à « permettre l'accès à la formation pour tous les actifs salariés et les chômeurs, en particulier ceux qui sont sans qualification, c'est-à-dire sans aucune certification (titres ou diplômes) » (Dubar, 2015, p.35).

C'est l'objectif repris dans le cadre du PIC, mais également au niveau régional dans tous les pactes et les plans. Ainsi, ces derniers mettent au premier plan la mise en œuvre de « parcours personnalisés », « individualisés » devant mener à une qualification, en particulier à destination des publics dits « fragiles ». Dans cette perspective, les formations retenues dans le cadre des marchés publics, afférant aux pactes, doivent proposer :

- des formes d'individualisation de la formation ;
- un accompagnement global des personnes admises en formation ;
- une mobilisation des outils numériques par les organismes et les formateurs, mais aussi leur appropriation par les publics ;
- une immersion dans les entreprises avec les formations en situation de travail ;
- la mise en œuvre de la continuité des parcours de formation pour favoriser l'accès à une qualification et une certification.

Notons que tous les organismes ne sont pas financés dans le cadre de marchés publics abondés par les pactes. Néanmoins, ces objectifs, formulés dans le cadre des politiques régionales et nationales, sont suffisamment présents pour être pris en compte par les organismes. Cette partie abordera ainsi la manière dont ces orientations sont reçues, mises en œuvre et éventuellement critiquées.

### 4.1. Les diverses formes de l'individualisation

L'individualisation dans le champ de la formation, qui n'est pas une pratique pédagogique récente, apparaît dès les années 80 comme objet de recherche (Frétygné, 2009) et revêt depuis 20 ans des acceptions telles que « autoformation », « autonomisation », « personnalisation » ou encore « différenciation pédagogique ». Pour les organismes de formation rencontrés, c'est un gage de qualité, qu'ils promeuvent dans la présentation de leurs organismes. L'individualisation, l'autonomie ou encore le développement de l'individu sont des termes récurrents dans leurs discours qui font référence à plusieurs pratiques d'accompagnement mises en place. Nous tenterons ici de revenir sur quelques-unes de ces démarches.

Plus fortement mobilisée par les organismes à vocation d'accompagnement et de formation, l'individualisation se traduit principalement par l'adaptation des modules de formation à la progression et niveau des stagiaires, et ce de manière plus ou moins forte selon l'offre de formation proposée. En effet, les techniques de recherche d'emploi, les remises à niveau, la bureautique par exemple, sont des domaines où l'individualisation et la modularisation semblent les plus utilisées. Il va ainsi être question pour ces OF de mettre en place des « rendez-vous individuels » avec les stagiaires en début de formation afin de définir leurs niveaux et leurs objectifs attendus et de réitérer ce type de rendez-vous tout au long du parcours de formation pour l'adapter au mieux à leurs besoins. Les tests de positionnement à l'entrée en formation sont aussi des pratiques pédagogiques permettant d'individualiser au plus près les parcours de formation. Notons ici le rôle primordial des formateurs qui vont être en charge de ce suivi et de l'adaptation des contenus de formation, et qui peut être lié à la fois au monde de la formation inclusive et à celui de l'agilité, avec la figure du coach.



L'individualisation peut aussi se traduire par des fonctionnements en ateliers et autres travaux pratiques en petits groupes qui permettent de créer au sein de formations collectives des espaces d'individualisation. Cela permet, pour reprendre l'expression de nos interlocuteurs, « d'individualiser dans le collectif », de rompre avec une transmission de savoirs trop « scolaire », et d'adapter le suivi des stagiaires en fonction de leur niveau. Le fonctionnement par ateliers est par exemple mobilisé par un organisme sur des formations « insertion emploi » qui évoque le fait de garder un certain « équilibre » entre les contenus collectifs et les contenus individuels, et qui ne peut se faire, selon lui, qu'avec deux formateurs par session.

Il peut être aussi question d'individualiser *via* la temporalité de la formation, en proposant par exemple des entrées et sorties permanentes renouvelant ainsi les sessions de formation tout en atteignant des publics les moins « acculturés » à la formation. S'affranchir des contraintes temporelles du cadre de la formation semble être un véritable atout dans l'individualisation des parcours de formation, mais n'est pas encore répandu partout. Cela implique, en effet, une solide coordination entre acteurs de la formation, mais aussi une certaine « sécurité » financière (cf. l'habilitation de service public), afin de pallier les éventuelles pertes d'effectifs de stagiaires. Un autre organisme faisant partie d'un réseau d'organismes et fonctionnant sur ce modèle de session de formation individualisée souligne les difficultés à trouver des profils de formateurs-éducateurs, mais aussi leurs effectifs décroissants au fil des ans.

Enfin, le recours aux outils numériques peut aussi être l'un des moyens pour individualiser des parcours de formation, que cela soit par la formation à distance (FOAD) ou des expérimentations plus confidentielles. La formation à distance permet en effet aux stagiaires de s'approprier les contenus de formation en évoluant à leur rythme. Cela suppose néanmoins une certaine autonomie dans l'apprentissage et la maîtrise des outils numériques, ce qui est parfois éloigné des publics ciblés par le PIC. Les formes hybrides de formation en présentiel et distanciel, renforcées par la période de pandémie de Covid-19, ont été les plus rencontrées dans nos organismes.

Que cela soit par la création d'espaces, de temporalités, de progressions pédagogiques personnalisées, ou par le numérique, l'individualisation apparaît pour les OF comme à la fois une démarche déjà ancrée dans les pratiques, mais aussi le moyen d'innover. L'incitation à l'individualisation portée par les PICs a permis par exemple à un organisme de « pousser les murs de la formation » en s'affranchissant des cadres temporels (de type « sessions à dates et durée fixes ») pour mettre en place une réelle individualisation centrée sur les besoins des stagiaires.

Les freins énoncés par les organismes de formation pratiquant très peu l'individualisation résideraient dans trois écueils, à savoir : les durées de formation trop courtes ; les effectifs trop importants dans les sessions de formation ; mais aussi les contraintes du cadre des certifications.

## 4.2. Un accompagnement des formés qui se veut « global », des formateurs aux compétences multiples

Très en lien avec les pratiques d'individualisation, l'accompagnement des formés doit mettre l'accent, selon les objectifs des pactes, « sur l'acquisition des postures professionnelles et des compétences relationnelles attendues par les recruteurs. » En ce sens, les formes d'accompagnement rencontrées dans certains OF, et notamment ceux à vocation d'accompagnement et d'insertion, ne se limitent pas aux simples actions de formation, mais s'étendent à des actions de coaching (sur la confiance en soi par exemple), de préparation au projet professionnel ou encore à de l'accompagnement social (mise en relation avec des associations spécialisées, assistants sociaux...). Comme nous l'évoquions précédemment, les fonctions des formateurs s'en trouvent démultipliées et les OF n'hésitent pas à recruter des profils de formateurs diversifiés. Pour appréhender ces différentes situations, nous faisons un court détour par les différentes formes prises et les modes d'intégration des activités d'accompagnement dans les OF, tel qu'elles avaient été repérées en Île-de-France dans une étude en 2015 (Allo & Goubin, 2015) ; puis nous pointons les évolutions observées, notamment dans les activités de celles et ceux qui accompagnent les jeunes les moins qualifiés et les plus éloignés de l'emploi.



Quatre grandes configurations d'organisation de l'accompagnement dans les OF ressortaient de l'étude de *Défi métiers* :

- le « système D », caractérisant une improvisation dans l'urgence, à laquelle prennent part, comme ils peuvent, tous les professionnels de l'OF « qu'ils soient personnels administratifs, formateurs, coordinateurs ou responsables », guidés par les difficultés sociales des stagiaires ;
- « l'intégration » caractérise des OF investis dans le travail social, dont un ou deux salariés assurent des fonctions spécialisées (de psychologue, éducateur spécialisé...), recrutés cependant sur des fonctions pédagogiques et qui peuvent être relayés par les autres personnels sur le mode précédent de l'improvisation ;
- une troisième configuration repérée était décrite comme fusionnelle entre formation et accompagnement, dans la mesure où dans ces OF, des associations issues du travail social pour la plupart, les formateurs accomplissaient indifféremment les deux activités, encadrées par des professionnels et des ressources relevant du travail social ;
- enfin une dernière figure était pointée, l'OF « non pratiquant », dans la mesure où son positionnement ne l'exposait pas à des difficultés sociales de son public, cette configuration caractérise plus spécifiquement le monde marchand des OF investis dans les commandes de Pôle emploi pour des publics relativement proches du marché du travail.

Le métier de formateur pour adultes ne nécessite pas de licence au sens de Hughes (Hughes, 1997) pour être exercé. S'il existe des diplômes préparant à être formateur, les organismes de formation peuvent recruter des profils de personnes différents – certains niveaux de diplômes sont cependant exigés pour intervenir dans les formations diplômantes. De même, les parcours de formation et professionnels des responsables des structures sont relativement variés. Dans le secteur associatif, leur légitimité expérientielle peut d'ailleurs être privilégiée à la légitimité rationnelle légale qu'un diplôme peut leur apporter.

Les formations initiales des formateurs révèlent l'hétérogénéité de leurs compétences, il peut s'agir de titulaires d'un diplôme de type « conseiller en insertion professionnelle » ou « formateur professionnel d'adultes », de professionnels reconvertis dans la formation, de psychologues, de diplômés des secteurs de l'animation ou du social, mais aussi de diplômés de l'université. Dans les OF, la diversité – ou non – des profils reflète souvent la diversité des prestations dispensées et celles des publics accueillis, notamment leurs attentes et besoins. Les formateurs individuels ou les formateurs d'entreprises se distinguent par exemple des formateurs des OF associatifs intervenant auprès de jeunes sans qualification. Pour ces derniers, les compétences relatives à l'accompagnement priment généralement sur les compétences spécifiques, plus attendues en revanche pour les formateurs en entreprise.

Les formateurs qui interviennent auprès des jeunes demandeurs d'emploi soulignent particulièrement les différentes facettes de leur activité professionnelle. Au-delà de la transmission de savoirs et de savoir-faire, l'évolution de leur métier les amène à emprunter des compétences à d'autres champs que celui de la pédagogie. Ainsi, certains déclarent qu'ils peuvent avoir « différentes casquettes » : psychologue, assistant social, éducateur spécialisé, coordinateur, référent parcours, etc., qu'ils mobilisent sur les modes précédents...

... de « l'improvisation » : « *il est prévu justement dans l'appel à projets, d'avoir de l'accompagnement global à disposition des stagiaires qui rentrent dans ce dispositif de formation. Parce que justement on s'est rendu compte qu'en tant que formateurs on fait bien plus que de l'insertion professionnelle, et que des fois on peut vite se sentir dépassé par certaines situations, où clairement on va être assistante sociale, psychologue, et j'en passe.* » (formatrice) ;

... ou de « l'intégration » : car comme le mettent en évidence les personnes rencontrées, l'importance des partenariats, la bonne connaissance de l'environnement socio-économique, mais également des acteurs socio-éducatifs et médico-sociaux, sont essentielles à la mise en œuvre des parcours des jeunes. Ainsi, les OF dont les activités relèvent du monde de la formation inclusive sont caractéristiques des configurations décrites plus haut de « l'intégration » ou de la « fusion » : ils tendent souvent à recruter des personnels aux compé-

tences diversifiées et complémentaires. Là aussi, l'expérience et la bonne connaissance des publics accompagnés peuvent primer sur le diplôme. Dans ce contexte et face aux évolutions de leurs missions, la stabilité et l'expérience des formateurs sont privilégiées. En effet, ils doivent être en mesure de travailler en coopération étroite avec des acteurs relevant de champs divers, pour l'élaboration et la concrétisation des parcours des jeunes, et dans le même temps de déployer des actions permettant de « capter un public dit "invisible" dans un contexte de concurrence ».

Cependant, les temps partiels et le turn-over des formateurs sont fréquents, car l'activité des organismes de formation dépend de la pérennité des financements ; parmi les OF du secteur marchand, certains font d'ailleurs le choix d'externaliser certaines prestations et de recourir à des vacataires pour pallier les incertitudes. Pour d'autres segments de l'offre, les différents dispositifs mis en œuvre auprès des publics jeunes ont pu créer des situations de concurrence entre des prestations et susciter des mobilités professionnelles importantes entre OF, voire entre OF et missions locales.

De plus, la crise sanitaire a accentué la fragilité des publics accueillis et les tensions qui traversent le monde de la formation, notamment celle dédiée à l'insertion sociale et professionnelle. Lors des entretiens, les formateurs rencontrés ont souligné la complexité des situations des jeunes et les nombreux ajustements auxquels ils ont fait face. Dans ce contexte, le métier de formateur présente bien des variations selon les publics, le cadre d'intervention, les modalités pédagogiques mises en œuvre. Il est également considéré par certains, notamment les acteurs de la formation inclusive, comme « en tension », sensible au burn-out, précaire, peu valorisé.

### 4.3. Une digitalisation en demi-teinte

La digitalisation des formations est un enjeu pour les OF qui déclarent qu'elle peut les conduire à intégrer à leurs équipes de nouveaux professionnels tels que des développeurs de logiciel, ou à former leurs personnels à l'usage, mais également au transfert de leurs supports pédagogiques dans un format numérique. Outre le fait que la digitalisation ouvre de nouvelles possibilités de formation, elle nécessite donc des compétences qui peuvent être nouvelles pour les OF et les formateurs, mais également pour les publics qui pour certains sont en situation d'illectronisme. Comme l'observe un financeur régional, « *on a vu des profils chargés d'accompagnement global, référents relations entreprises, ça se sont des métiers qui ont été identifiés dans certains OF justement pour venir en appui du formateur classique sous un format lambda. Donc il y a aussi des formateurs qui arrivent en ce moment sur la question de la digitalisation, c'est timide, mais on sent que ça arrive, donc oui il y a eu ces évolutions-là.* »

La digitalisation prend diverses formes au sein des OF :

- des formations dites « hybrides », en présentiel et/ou à distance, ce qui peut faciliter l'engagement en formation des personnes pour lesquelles la mobilité ou les emplois du temps sont contraints (éloignement du centre de formation, garde d'enfants...) ;
- des contenus ajustés et une progression personnalisée qui peuvent soutenir l'implication des personnes qui n'auraient pas besoin d'une formation complète et pour lesquelles il est possible de travailler sur des « modules » spécifiques ;
- des temps de travail individuel sur site et à distance, mais également des temps collectifs. Lors des entretiens, le « tout distanciel » est relativement critiqué, car la formation est marquée par la relation et « la dynamique de groupe » se révèle souvent porteuse de sens et d'action pour les personnes ;
- un apprentissage ou une sensibilisation aux outils numériques pour les publics qui en sont éloignés. En effet, consulter des pages sur internet à partir d'un smartphone, avoir un usage professionnel d'un logiciel, ou se repérer sur des plateformes administratives sont des actions bien distinctes qui nécessitent d'identifier le niveau de connaissance et d'usage des outils numériques. Certains OF proposent d'ailleurs un accompagnement à partir des ressources.

Renforcées aussi par la crise sanitaire, les formations en distanciel se sont imposées et poursuivies par la suite avec plus ou moins de facilité selon l'offre de formation des organismes. En effet, si le recours à la FOAD fut l'une des solutions pour assurer la continuité des activités de formation, certains organismes ont dû adapter en urgence leurs contenus, ce qui n'allait pas de soi pour certains domaines (formations impliquant des manipulations par exemple), ou encore vu leurs effectifs décroître pour cause de publics distants de l'outil numérique. Dans le monde de la formation efficace, cela s'est traduit par le développement de formations au numérique des formateurs et parfois même des recrutements en ingénierie pédagogique.

La digitalisation relève donc du monde agile dans son caractère « adaptable » de la situation de formation impliquant aussi bien les formateurs, l'offre de formation proposée, que le formé. Notons, en effet, que les domaines de formations tels que la bureautique ou les langues se prêtent à la digitalisation, domaines permettant au formé lui-même de faire partie de ce monde agile.

Mais elle renvoie aussi au monde de la formation marchande qui y verrait un moyen de réduire les coûts matériels des formations (locations de salles, duplication d'un contenu de formation sur plusieurs sessions) au bénéfice de leurs profits. Cette démarche, utilisée par les *pure players* et autres organismes de multiformation de grande envergure, est très critiquée par le monde de la formation efficace, qui y voit très clairement une perte de la qualité de la formation.

#### 4.4. Le renforcement des formations hybrides dans les OF d'entreprise

En ce qui concerne les transformations à l'œuvre au sein des OF d'entreprise, celles-ci reflètent la tendance générale d'un développement de la digitalisation des formations, observable pour une large majorité d'organismes. Il est à noter que la crise sanitaire a été un vecteur d'accélération important de cette tendance. À partir de 2020, en réponse au contexte de récession et pour maintenir leurs activités, ces organismes liés aux entreprises ont donc fait évoluer leurs pratiques pédagogiques. Un certain nombre d'entre eux ont déployé une stratégie de « réactivité avant tout », les conduisant à innover sous la pression des événements afin de surmonter les obstacles à une dématérialisation des formations.

Ces OF ont développé les cours à distance à côté des cours en présentiel, la plupart du temps pour la partie théorique. Ils soulignent le caractère incontournable du présentiel pour les apprentissages et l'évaluation des compétences acquises et parfois l'impossible numérisation pour certaines spécialités (cuisinier ou second dans la restauration collective ; les ateliers d'écrivains ; serrurier dépanneur, grutier de manutention ou de conduite de machine forestière, d'opérateurs de ligne de conditionnement, etc.). Notons que les formations tertiaires sont sous-représentées parmi les organismes d'entreprises enquêtés. Certains n'ont pas eu à modifier leurs modalités de formation durant cette période de crise sanitaire, parce qu'ils mettaient en œuvre déjà auparavant des formats hybrides.

Pour les organismes qui n'ont pas amorcé de transformations en profondeur de leurs pratiques de formation, la crise sanitaire a néanmoins permis d'enclencher une réflexion prospective sur le sujet. Les initiatives expérimentales mises en œuvre ont montré le caractère incontournable des apprentissages en situation. Par ailleurs, les formateurs de ces OF, tous professionnels de l'entreprise, interrogent la pertinence du « tout distanciel », en soulignant la dimension « terrain » de leur profil et de leurs formations proposées.

#### 4.5. Actions de formation en situation de travail

Malgré les incitations et leurs ancrages au niveau légal et réglementaire dans la loi de 2018, les AFEST ne semblent pas encore très mobilisées par les entreprises et seraient encore au stade de l'adaptation. Les transformations que l'AFEST implique au niveau d'une conception de la formation plus normée par l'activité professionnelle que par le champ de la formation seraient à l'origine de cette lente adaptation (Delay & Ulmann, 2021).

Il semble en aller de même pour les AFEST à destination des demandeurs d'emploi, qui selon les organismes enquêtés sont très peu évoqués. En effet, il semble encore résider un certain flou sur cette appellation, et les AFEST sont ainsi assimilées aux périodes de stages dans les formations de type « accompagnement » ou « aide à l'insertion à l'emploi », mais restent plus de l'ordre « de la découverte métier que de l'apprentissage de gestes professionnels. ». Les AFEST sont ainsi confondues avec de simples périodes de stages en entreprise que certains OF proposaient déjà avant leur mise en place.

Une autre forme de « traduction » des AFEST a aussi été évoquée, il s'agit de la mise en place d'un réseau « d'entreprises apprenantes » sur le territoire PACA, qui propose une immersion dans une entreprise fictive et un accompagnement des stagiaires dans plusieurs domaines (RH, communication, logistique, qualité, recherche et développement). On reste encore dans cet exemple loin d'un rapprochement entreprises/publics demandeurs d'emploi.

Enfin, seul Pôle emploi mentionne les AFEST comme un projet à mettre en place qui reste au stade de l'innovation. L'idée principale serait d'impliquer les entreprises en formant ses salariés à une « habilitation AFEST » qui pourrait permettre « de faire évoluer les entreprises et le demandeur d'emploi ». Toujours d'après une agence Pôle emploi, le manque d'implication des entreprises dans cette forme d'apprentissage est l'un des freins principaux à son développement.

## 4.6. Parcours « sans couture »

Sur la base d'un projet, appuyé le cas échéant sur des expériences professionnelles parcellaires, un parcours de formation est proposé aux demandeurs d'emploi non qualifiés. Garanti « sans couture » sur deux ans, hors mobilisation de leur CPF, et comprenant des actions de formation en situation de travail (AFEST), toujours dans les dispositions de la loi de 2018, ce parcours s'adapte à leur situation individuelle. Il comprend un accompagnement renforcé et offre des possibilités de suspension, si nécessaire, ainsi que d'hébergement et de restauration. À l'inverse de la dichotomie prévalant dans les actions de formation classiques en marché, avec d'un côté, les formateurs pour la pédagogie, et de l'autre, les accompagnateurs pour la construction du parcours personnel et professionnel, trop souvent source d'abandon de formation, l'action (notamment en HSP) est conçue pour intégrer les processus de construction du parcours et d'apprentissage. Cette intégration s'appuie sur une fonction, celle de référent unique dont bénéficie chaque stagiaire. Sur la base d'objectifs négociés, ce référent l'accompagne dans son parcours, en garantit la progression et la qualité, et dans le même temps, au regard d'un passé scolaire souvent douloureux, l'aide à reprendre confiance en lui, ou en elle, et à reconstruire un rapport au savoir positif.

Ce type de parcours implique que les OF mobilisent un réseau de partenaires dont les champs d'action peuvent relever des secteurs médico-sociaux, éducatifs, mais aussi économiques. Ce partenariat est d'ailleurs attendu par les financeurs et parfois même il est un critère de sélection des OF dans le cadre de certaines prestations, comme l'expriment respectivement ci-après un financeur régional et un directeur d'OF :

*« Un organisme de formation en tant que tel il ne sait pas tout faire, aujourd'hui on a une grosse question par exemple sur la découverte des métiers, je ne suis pas sûre qu'un organisme de formation soit le mieux placé pour faire de la découverte des métiers. Autant qu'il travaille avec des structures, avec des entreprises, avec des représentants, avec des partenaires qui connaissent bien le métier, ça sera beaucoup plus riche. [...] Quand on demande aux OF de travailler en partenariat c'est pour ça, parce qu'un OF il ne va pas faire un suivi médico-psychologique. Par contre s'il travaille avec un partenaire qui fait ça bien, et bien ça fonctionne. On a un critère spécifique dans l'attribution de marché public, il y a un critère qui est noté de manière assez conséquente, sur la capacité à mobiliser des partenariats sur un territoire. » (Financeur régional.)*

*« Nous on ne peut pas tout traiter, notre travail c'est la formation, l'apprentissage, notre "cœur de cible". Par contre, dans le cadre de cet accompagnement global et/ou socioprofessionnel, on s'est constitué un réseau d'acteurs externes qui eux sont des spécialistes et qui peuvent traiter le problème. Nous on le détecte, on l'identifie, on met en relation, on facilite cette mise en relation avec des acteurs. » (dir. OF.)*

L'absence de sélection modifie les pratiques. Les candidats s'autopositionnent et s'inscrivent désormais directement sur une action du programme régional de formation, sans intermédiaire, sur le site « *CMaFormation* » (expérimenté dans trois bassins d'emploi lors de nos investigations début 2021 en Nouvelle-Aquitaine). En termes pédagogiques, devoir accueillir un inscrit oblige les formateurs à faire face à une petite fraction de publics dont la motivation reste à construire :

*« mais sinon on accueille un peu tout le monde, on est comme un lycée public si vous voulez, quelqu'un qui s'inscrit, il est accueilli chez nous. Donc ça peut parfois donner des boutons à nos formateurs qui se retrouvent avec des publics qui souvent ne sont pas motivés et tout ça, mais c'est 2 % des gens qu'on reçoit, donc c'est pas très compliqué. Mais même 2 % peuvent perturber un groupe ».*

Sur ce constat, des disparités territoriales existent. Ainsi, selon le travail mené avec les prescripteurs autour de la validation de projet, les publics seraient plus ou moins avertis par rapport à la réalité du métier. La motivation découlerait de cette connaissance ou pas.

## 5. La certification, un outil de régulation ?

Tandis que les marchés publics visent une régulation au plus proche des territoires et des organismes (voir partie précédente)<sup>41</sup>, la certification de la qualité des actions de formations et des formés est au service elle, d'une forme de régulation, mise en œuvre par l'État et donc plus à distance.

La question de la « qualité » de l'offre de formation est récurrente dans l'histoire de la formation professionnelle continue. Depuis la loi du 4 juillet 1990<sup>42</sup>, des normes, des labels, des cadres législatifs, ont encadré le champ de la formation professionnelle (Pérez & Vourc'h, 2020) en visant le processus de formation lui-même et valorisant certains critères plutôt que d'autres.

La loi de 2018 introduit quant à elle, un fait nouveau qui réside dans le caractère normatif et obligatoire de la certification Qualiopi. « *Cette nouvelle certification signe la fin du caractère volontaire de la démarche qualité, et remplacera toutes les certifications ou labels actuels.* » (Pérez & Vourc'h, 2020, p.48.)<sup>43</sup>

Tandis que les formes précédentes d'assurance qualité pouvaient également impliquer les acteurs régionaux, la nouvelle certification qualité (2018) est mise en œuvre et contrôlée par l'État (ici France compétences) qui l'envisage comme un outil de régulation de la qualité de l'offre de formation continue dans un contexte plus concurrentiel. En effet, elle apparaît finalement dans le même temps que l'instauration du CPF, en 2014, un dispositif de financement qui s'inscrit comme nous l'avons vu dans une logique marchande et comme pour en contrôler les éventuels excès.

La certification des personnes est également utilisée, depuis les années 90, pour réguler la qualité des formations, en quelque sorte par l'aval, les résultats. Cette dernière permettrait en effet de s'assurer que les stagiaires ont atteint les objectifs fixés à la formation et formulés dans un référentiel. Plusieurs lois sont intervenues depuis pour diversifier les types de certification reconnus par l'État. Une diversification encore plus complète, avec la création du compte personnel de formation (2009 puis 2014)<sup>44</sup>. La loi de 2014 instaurera ainsi un nouveau registre, « l'inventaire » pour recenser des certifications éligibles aux titres des financements CPF. Celle de 2018 crée un « répertoire spécifique » (RS) qui rassemble également les certifications mobilisables au titre du CPF. Les certifications enregistrées au répertoire national de la certification professionnelle et les

<sup>41</sup> Nous l'avons précisé dans la partie précédente, cette régulation passe en effet par la rédaction de cahiers des charges auquel l'organisme financé doit impérativement répondre. Le suivi du marché par les financeurs en région comprend également des contrôles *a posteriori* et parfois *in situ*.

<sup>42</sup> « Relative au crédit-formation, à la qualité et au contrôle de la formation professionnelle continue » qui précise les conditions et modalités du « contrôle de la formation professionnelle continue ».

<sup>43</sup> « Dans l'objectif de renforcer l'harmonisation des pratiques et de la qualité de l'offre de formation professionnelle initiée avec la loi de 2014, la loi du 5 septembre 2018 "pour la liberté de choisir son avenir professionnel" fixe le principe d'une certification unique et obligatoire pour l'ensemble des OF qui désirent bénéficier de financements publics ou paritaires ».

<sup>44</sup> Dont peuvent bénéficier salariés et chômeurs et qui peut servir à financer des formations conduisant à des certifications inscrites à l'inventaire et proposées sur des « listes éligibles (au CPF) ». La même loi instaure le nécessaire découpage des certifications enregistrées en « blocs de compétences » plus accessibles aux individus bénéficiant de financements couvrant des durées courtes de formation (y compris le CPF).



certifications et habilitations recensées au RS n'ont cependant pas les mêmes durées de validité. Les premières sont acquises à vie (diplômes, titres, CQP) tandis que les secondes sont plus rapidement obsolètes<sup>45</sup>. Cette diversification des certifications reconnues par l'État s'est accompagnée également, à partir de 2014, de leur découpage en blocs de compétences délivrables individuellement. L'instauration de « l'inventaire », puis du « répertoire spécifique », mais aussi le découpage des certifications en blocs de compétences ont donc conféré une reconnaissance d'État à des certifications qui d'une part ne conduisent pas à une « qualification », et qui d'autre part sont accessibles à l'issue de parcours de formation dont la durée est plus courte. Ces nouvelles formes certificatives s'inscrivent donc dans une régulation plus marchande. L'instauration de blocs de compétences et leur mobilisation individualisée dans des parcours singuliers sont quant à elles également compatibles avec les principes du monde de la formation agile.

En outre, la certification des actions de formation tout comme celle des personnes s'appuient sur une même technique, le « référentiel » dont on connaît par ailleurs le pouvoir de régulation assez limité (Galli, Paddeu, Veneau, 2020). Malgré les différences d'objets, action de formation d'une part, compétences acquises par les formés d'autre part, la « certification » désigne un processus similaire d'évaluation qui consiste à rapporter un état à un référentiel, un standard pour s'assurer de sa conformité. Bref, il s'agit de faire en sorte que les personnes comme les formations « certifiées » possèdent des qualités selon des principes identiques à la normalisation des produits et des services<sup>46</sup> (Caillaud, à paraître). Est-ce à dire que la formation tend à être considérée comme un bien de consommation ordinaire ? Cela conforterait l'idée, énoncée précédemment, d'un renforcement de la logique marchande dans le champ de la formation professionnelle. Les « référentiels » ne constituant vraisemblablement pas un outil de régulation suffisant, que peut-on observer des effets éventuels de la régulation de l'offre de formation opérée par l'État et au moyen des instruments que constituent les diverses formes de certification ?

Il nous semble donc important, à l'aune des évolutions rappelées précédemment et de la place centrale – notamment normative – qu'a prise la dimension qualité dans le cadre des activités de formation professionnelle, de distinguer différents niveaux d'appréhension de la qualité. Ces trois niveaux font écho aux travaux de Seurrat (2019) concernant « l'évaluation de l'efficacité ou la mesure de la satisfaction dans la formation professionnelle courte ». Pour la chercheuse « *L'évaluation est centrale dans la formation professionnelle et se situe à trois niveaux : l'évaluation des organismes de formation, l'évaluation des formés et l'évaluation des formations par les formés.* » (Seurrat, 2019, p.53.) Ces différents niveaux seront évoqués dans la partie qui suit.

## 5.1. Qualiopi, une norme à laquelle se conforment les organismes

Appliquée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, la « marque Qualiopi » est donc désormais le garant unique pour l'accès aux financements publics et mutualisés. Son objectif est « *d'attester la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions concourant au développement des compétences, qu'il s'agisse d'actions de formation, de bilans de compétences, d'actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience ou d'actions de formation par apprentissage.* » (France compétences, <https://www.francecompetences.fr/qualite/>.)

La qualité demande des preuves, appuyées sur un plus grand nombre de critères et d'indicateurs, et reconnues valides par un tiers, le certificateur, accrédité par le COFRAC sous l'autorité de France compétences<sup>47</sup>. La validation de la qualité ne relève plus seulement du contrôle des financeurs. À un dépôt de documents en ligne pour Datadock, succède un audit sur site pour Qualiopi. En outre, son champ est étendu à une catégorie de prestataires supplémentaires, les CFA. La démarche est payante et la certification, obtenue sur la base du référentiel de qualité, valable trois ans, prévoit un audit de surveillance à mi-parcours.

Progressivement, la nécessité d'une conception partagée et référencée de la qualité en matière de formation professionnelle s'est donc imposée, et à l'heure des investigations de terrain pour cette étude la majorité des organismes de formation rencontrés étaient concernés soit par un audit récemment passé, soit en cours ou à venir, pour obtenir la certification Qualiopi.

<sup>45</sup> L'habilitation électrique doit être renouvelée tous les 3 ans.

<sup>46</sup> En effet, selon le code de la consommation : « *constitue une certification de produit ou de service l'activité par laquelle un organisme [...] atteste qu'un produit, un service ou une combinaison de produits et de services est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel de certification* » Art L. 433-3.

<sup>47</sup> Devenue « *l'unique instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage* » par cette même loi.



Interrogées sur la dimension de la qualité dans le cadre de leurs activités, les personnes rencontrées distinguent, voire opposent pour certaines, les démarches qualité déployées et mises en œuvre en interne et les démarches de certification externes qui nécessitent de produire des éléments de preuve prescrits et standardisés. De plus, quand elles évoquent ce qui constitue pour elles la qualité de la formation, les personnes mettent en évidence d'autres indicateurs, relatifs aux parcours des stagiaires dans leur établissement, aux interactions, aux réalisations, à leur « satisfaction ».

Plus globalement, considérer la qualité dans le cadre de la formation professionnelle implique donc, au-delà des normes et standards de certification, de comprendre ce qu'elle recouvre pour les responsables et salariés des organismes, pour les financeurs amenés à évaluer les prestations, pour les stagiaires en formation.

## Les démarches qualité des OF, un processus d'amélioration continue des pratiques

La majorité des responsables d'OF et formateurs rencontrés décrivent les démarches, souvent antérieures aux obligations législatives, qui ont été initiées dans leur structure concernant la qualité des prestations.

Pour certains, la démarche qualité s'est instaurée progressivement, elle visait le plus souvent à améliorer les conditions de travail et le suivi des stagiaires, mais aussi à répondre aux besoins de contrôle des financeurs. Il s'agit donc dans un premier temps de la mise en place de procédures, visant l'amélioration continue des pratiques et de l'organisation, qui contribuent au bon fonctionnement des structures dans lesquelles les intervenants peuvent être nombreux, ou le turn-over important. Pour une responsable d'OF, l'exigence de qualité et plus particulièrement de traçabilité est nécessaire et doit permettre de rendre compte, mais elle se heurte parfois aux réticences des formateurs pour qui les actions de *reporting* peuvent être vécues comme un contrôle.

De plus, les OF se comparant parfois les uns aux autres dans le cadre de marchés relativement fermés, ou de territoires et spécialités restreintes, la mise en œuvre de démarche qualité vise aussi à se distinguer. Les labels et normes se sont donc peu à peu imposés dans un contexte où concurrence et rationalisation se sont accentuées. Ils ont permis aux OF, en interne de valider des process de travail, et en externe de signaler leurs engagements. Certains réseaux ont donc élaboré leurs propres « chartes ou labels qualité », quand d'autres ont cherché à identifier les référentiels qualité qui correspondaient le mieux à leurs démarches et pratiques. Les procédures internes permettent aussi de répondre aux attentes des financeurs ou des commanditaires. Selon la taille des structures rencontrées, certaines ont alors pu créer des services ou des fonctions spécifiquement dédiés à la mise en œuvre et au suivi des démarches qualité. Dans d'autres structures – souvent plus petites – la qualité est présentée comme une préoccupation, ou une prérogative, partagées. Dans le premier cas, l'OF peut organiser des audits internes, revisiter ses procédures. Dans le second cas, les évolutions sont plus souvent le fait d'échanges ou d'ajustements au fil de l'eau, ou encore liées au calendrier et aux prescriptions des financeurs, voire des labels le cas échéant. Dans ces situations, la démarche qualité est considérée comme une démarche « apprenante » en faveur de l'organisation.

Quel que soit le contexte, la mise en œuvre de ces procédures qualité, qui contribuent aussi à rendre compte, sont considérées comme nécessaires par les acteurs rencontrés, *a fortiori* quand les prestations sont financées sur des fonds publics. Ainsi, la plupart des prestations relevant de financement public incluent dans leur cahier des charges des modalités et des étapes de rendus de compte. Plus généralement, le paiement de l'organisme de formation nécessite bien souvent de fournir des attestations de présence et/ou de réalisation des stagiaires, autant d'éléments qui doivent être renseignés et transmis selon des formats définis.

Finalement, ces démarches qualité sont perçues comme « un minimum » et leur légitimité est peu interrogée quand elles améliorent les pratiques de l'OF et leur permettent de répondre aux exigences des financeurs. La dimension de « qualité de service public » est évoquée en creux et d'aucuns soulignent des époques antérieures où l'absence de contrôle pouvait conduire à des « abus ».

Ces démarches qualité semblent faire partie intégrante des activités des OF et des formateurs, quand bien même ils déclarent qu'elles « alourdissent » ou « empiètent » sur les missions de ces derniers. Cette posture renvoie peu ou prou aux états de grandeur du monde de la formation inclusive, où l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel. Ainsi, certes il serait plus aisé sans doute de ne pas avoir à renseigner les outils de suivi

des parcours des stagiaires, ou les critères et indicateurs de qualité, cependant le fait de percevoir des financements publics justifie cette implication. Du point de vue des financeurs, les procédures qualité des OF qui contribuent également au « contrôle », sont essentielles pour s'assurer que les prestations achetées correspondent à ce qui est annoncé. Dans le cadre d'achat public, la « qualité » de la prestation est d'ailleurs notée et participe de la sélection des OF candidats.

Dans un écosystème restreint, où les acteurs se connaissent relativement bien, comme cela peut être le cas pour des prestations régionales, la conception de la « qualité » peut également renvoyer à une dimension d'interconnaissances, de confiance mutuelle, acquise au fil du temps. De fait, l'histoire des relations entre financeurs et prestataires participe peu ou prou de la construction des critères de qualité attendue dans ces contextes spécifiques. Les acteurs s'entendent ainsi de manière explicite – en référence aux cahiers des charges – ou plus implicite – au regard de leurs échanges – sur les exigences qu'ils peuvent avoir ainsi que sur les outils à mobiliser. Dans ces contextes spécifiques, la conception de la qualité est partagée, voire semble co-construite, et est traduite le cas échéant dans les appels d'offres.

Dans les faits, chaque acteur (commanditaire, financeur, prestataire) semble trouver un intérêt à ces démarches qui tendent à améliorer les pratiques des OF et permettent de communiquer auprès des candidats sur les outils et les garants mobilisés. *In fine*, les démarches qualité initiées ont été progressivement formalisées jusqu'à l'obligation de certification avec Qualiopi.

## Rendre visible la qualité par des certifications externes, une démarche de production de la preuve

La recherche de labellisation ou de certification est généralement l'étape qui suit la mise en œuvre d'une démarche qualité. En effet, les acteurs rencontrés soulignent la nécessité de valoriser les actions qu'ils mettent en œuvre pour garantir des prestations de qualité. L'enjeu est donc de dépasser les démarches internes et d'intégrer les critères et indicateurs du label ou de la certification visée. Il s'agit alors de « produire la preuve », de s'inscrire dans le monde de la formation efficace, où les états de grandeur valorisent les organisations performantes, où les objets visent à « rendre compte », à améliorer la gestion. Ainsi, les tableaux de bord, les fiches de transmission, les indicateurs de réalisation, etc., sont autant d'éléments élaborés et mobilisés pour évaluer la performance et la qualité de l'organisation.

Dans ce contexte, certains OF membres de réseau partagent des référentiels qualité avec leurs pairs et en cas de non-respect des normes du réseau ils ne peuvent valoriser cette appartenance. Certains de ces « labels », en raison des critères et indicateurs qui les fondent, valent certification Qualiopi. C'est le cas du label E2C du réseau des Écoles de la deuxième chance, ou du label Éduform<sup>48</sup> initié par les GRETA.

Se référer à un label permet de rendre lisibles et visibles les actions mises en œuvre par l'OF et d'apposer sur son site internet et autres supports de communication, la signalétique ou logo attestant du référencement. Il s'agit notamment pour les acteurs d'assurer leur appartenance à un champ professionnel, mais également de se distinguer sur un marché de la formation relativement foisonnant. Au final, la diffusion de ces labels et référentiels qualité de plus en plus nombreux a contribué au développement d'un référencement unique, tel que Qualiopi. Progressivement, les références du monde de la formation efficace se sont imposées et sont devenues incontournables. Le référentiel Qualiopi – et avant lui Datadock – entérine la normalisation à l'œuvre, souhaitée par certains, appréhendée par d'autres.

Les critiques positives et négatives à l'endroit de ces référentiels sont en effet nombreuses. Ainsi, ceux qui déplorent que Qualiopi ne permet plus de se distinguer maintiennent leurs références à des normes qui leur permettent d'afficher leurs différences.

À la différence de la démarche qualité engagée de façon volontaire par les OF, Qualiopi est une obligation pour bénéficier de fonds publics et mutualisés. Dans le premier cas, les OF mettent en avant la référence à des cadres et des indicateurs élaborés en interne, ou la recherche d'un label qui leur permet d'exprimer des valeurs et des éléments d'identité. Dans le second cas, bien que les critères et indicateurs de Qualiopi soient

<sup>48</sup> <https://reseau-e2c.fr/les-interets-du-label> et <https://www.education.gouv.fr/eduform-le-label-qualite-de-l-education-nationale-pour-la-formation-professionnelle-41585>

considérés comme pertinents, la certification n'est pas perçue par tous comme une démarche qualité équivalente à celle qu'ils ont développée, ou ne rend pas compte des spécificités de la qualité dans leur structure. Les discours recueillis auprès des OF distinguent peu ou prou les structures engagées dans des démarches qualité internes et celles qui se révèlent plus dépendantes d'incitations externes, mais s'acculturent *in fine* à la nécessité de normaliser leurs pratiques professionnelles.

Pour certains responsables de structure, Qualiopi a permis de sensibiliser les personnels, de justifier la nécessité de l'implication de chacun dans le processus et la préparation de l'audit. Cependant, le passage d'un monde à l'autre, des principes du monde de la formation inclusive aux principes du monde de la formation efficace, ne va pas de soi pour tous et l'identité des structures comme celles des personnels est parfois en jeu.

Arguer de la qualité pour normer les pratiques est de fait interrogé par les OF qui évoquent aussi la volonté « d'assainir » le marché. Ainsi les discours recueillis révèlent les tensions entre la nécessité de se distinguer des autres, de faire valoir « ses qualités », le souhait de préserver la diversité des OF, mais aussi la nécessité de garantir des prestations de qualité. Ces tensions sont également présentes dans les discours de certains financeurs comme les régions, par exemple, pour qui qualité des pratiques et diversité des OF sont en jeu, doivent être préservées et aller de pair.

## La qualité de la formation en question

Au terme de ce travail, il importe de souligner que pour les acteurs enquêtés, la qualité d'une formation ne peut être appréciée à l'aune seule des critères des labels ou des référentiels tels que Datadock ou Qualiopi. En effet la qualité se traduit aussi par des éléments peu ou non pris en compte dans les référentiels, tels que l'adéquation entre le projet de la personne et la formation réalisée, la dynamique de groupe, les outils pédagogiques mobilisés, la relation au formateur.

Quand ils évoquent ces dimensions, les acteurs traduisent peu ou prou les états de grandeur du monde de la formation de proximité, où l'accueil, la relation, etc. tiennent une place importante. Il est question d'accompagnement, d'éducation, de respect des autres.

Les critiques formulées à l'égard de Qualiopi ont été l'occasion pour les OF de rappeler ce qu'est pour eux une formation de qualité, de mettre en évidence les dimensions qui rendent le mieux compte de la qualité de leurs pratiques. Dans ces discours, les objets-outils de l'évaluation sont mis de côté et remplacés par les sujets « formés et financeurs », car ce sont eux – premiers intéressés par la qualité – qui peuvent contribuer à rendre compte par leur appréciation des services rendus. Il ne s'agit plus tant de considérer, « l'évaluation des organismes de formation », mais plutôt « l'évaluation des formés et l'évaluation des formations par les formés » comme le distingue Seurat (2019). La finalité de la formation et le projet de la personne sont davantage présents. Le métier de l'OF, les spécificités de la structure, son histoire, mais également le métier de formateur sont valorisés à travers l'évocation de la relation pédagogique, les attentes des stagiaires et des financeurs.

Les réunions, les bilans, les comités de pilotage internes et/ou externes sont mentionnés comme temps d'échanges et d'ajustements possibles. Les arrangements qui en découlent, pour mieux répondre aux besoins des formés, sont valorisés, dans la perspective du monde de la formation de proximité où les « grands » sont responsables des « petits ». Dans le même temps, les acteurs sont évoqués par leurs rôles, leurs missions, leurs qualités professionnelles et non plus seulement dans leur appropriation et usage des outils de « suivi et de contrôle ». La grandeur est saisie par les relations entre collègues, avec les stagiaires, avec les financeurs et tous les autres acteurs qui participent de l'élaboration des prestations de formation. Ainsi, pour ce qui concerne la formation à destination des jeunes demandeurs d'emploi, l'appréhension de la qualité par les acteurs tend à valoriser davantage les « sujets » que les « objets » dans les termes des économies de la grandeur.

### Pour les OF d'entreprise, des démarches qualité mises entre parenthèses pendant la crise sanitaire

Les OF d'entreprise dispensent des formations dont la qualité est en général largement reconnue par les acteurs du marché du travail. La renommée de l'entreprise et des formateurs, professionnels salariés de celle-ci, jouent en tant que « label » qualité. Pour autant, est-ce que ces OF d'entreprise s'affranchissent des normes en vigueur dans ce domaine ? Interrogés sur le devenir de leur démarche qualité engagée en 2019<sup>49</sup>, certains responsables des OF répondants ont signalé qu'il n'y a pas eu d'interruption dans le déroulement, en dépit des périodes d'arrêt d'activité de l'organisme durant la crise sanitaire. D'autres ont indiqué que la démarche a été mise entre parenthèses durant la pandémie. Plusieurs raisons sont évoquées pour expliquer cette décision. Selon les cas, les personnes interviewées, surtout au sein des TPE/PME, pointent le fait que le moment était inopportun pour affronter la lourdeur des procédures menant à la certification qualité ou pour en assumer les coûts jugés élevés. Elles soulignent aussi le manque de disponibilité pendant la crise sanitaire des structures d'audit habilitées pour certifier. Toutefois, cette interruption de la démarche de certification Qualiopi n'est pas perçue par les responsables comme une prise de risque majeure dans la mesure où les activités de l'OF représentent une faible part du chiffre d'affaires global de la firme ou de la filiale dont l'activité de formation n'est pas le cœur de métier. En outre, comme on a pu le noter précédemment, la qualité des actions de formation des OF d'entreprise est attestée par la renommée de leur entreprise d'origine qui rejaillit sur leur propre image de marque. Enfin, être positionnés en situation de monopole sur des niches spécialisées du marché de la formation peut les conforter dans ce choix de s'affranchir d'une reconnaissance par les normes de certification nationales.

Quelques illustrations venant du terrain peuvent être développées pour détailler les processus de décision à l'œuvre en 2020 concernant les démarches qualité. Une première série d'exemples se réfère au cas de figure où la démarche de certification de la qualité est maintenue malgré la conjoncture sanitaire. En cours d'entretien, le responsable de l'OF GAMA organisant des formations à la manipulation du gaz chloreux a estimé que les événements de l'année 2020 sont venus freiner la démarche, mais pas la remettre en cause : « [...] on a fait DataDock<sup>50</sup>, mais après la crise nous a coupés dans notre élan, mais c'est quelque chose qu'on veut proposer à nos clients. On suit le process [...] ». Mais ce responsable n'a pas pu faire appel à un audit externe pour les étapes suivantes. Au moment où il l'envisageait fin mars 2020, le contexte n'y était plus favorable. L'OF d'une maison d'édition parisienne s'est vu contraint à mettre momentanément entre parenthèses la démarche Qualiopi qu'il avait engagée auparavant, mais les perspectives sont de la reprendre en 2021. L'acquisition de cette reconnaissance de qualité est importante pour l'organisme, car cela lui ouvre l'éligibilité de ses actions de formation non certifiantes à de nouvelles sources de financement, en particulier dans le cadre du CPF, comme l'explique sa directrice. Au sein de l'OF du salon de coiffure ALCOR, le responsable explique la perte de motivation à poursuivre la démarche qualité face à l'adversité de la conjoncture. La conclusion est qu'elle est renvoyée à plus tard, en 2021. Pour l'OF d'entreprise FAFNIR, le producteur de farines, la crise sanitaire a conduit aussi à interrompre la procédure de certification qualité. Cet OF avait bien fait le nécessaire pour passer la procédure Qualiopi avant la pandémie, mais face aux difficultés, celle-ci a été mise au second plan, d'autant que les formations qui y sont organisées sont déjà bien reconnues parmi la profession. Situation inverse pour l'OF PERNA, lié à la société charcutière, qui jette l'éponge et renonce à être certifié Qualiopi pendant la crise sanitaire. Son responsable fait part en cours d'entretien du découragement qui a été le sien face à la lourdeur des procédures pour y parvenir. Il considère que l'OF qu'il dirige est d'une taille intermédiaire qui lui semble inadaptée pour faire aboutir une telle démarche, car ce type de procédure requiert d'importants moyens humains et financiers que seuls peuvent être les organismes de grande envergure peuvent se permettre de mobiliser. À la complexité administrative s'est rajouté le contexte dégradé de 2020 qui a renforcé sa conviction de suspendre la procédure. Il explique que poursuivre ne serait pas rentable, car son objectif est avant tout de satisfaire les prérequis de qualité déclenchant les financements de l'OPCO, son principal financeur.

<sup>49</sup> On rappelle qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, la certification qualité Qualiopi deviendra une obligation pour les organismes de formation réalisant des actions pour le développement des compétences qui souhaitent bénéficier de financements publics ou mutualisés.

<sup>50</sup> Datadock est un référencement obtenu par le dépôt de documents sur une plateforme en ligne. Le financeur effectue un contrôle des pièces pour délivrer le référencement. Qualiopi est un référentiel national qualité des actions de formation professionnelle et des actions concourant au développement des compétences (décrets n° 2019-564 et 2019-565). L'OF ayant suivi la démarche est en mesure de recevoir une certification indiquant la conformité à ce référentiel. Cette certification est délivrée par un organisme certificateur.

## 5.2. Évaluer et certifier les formés

### Une politique nationale mise en œuvre par les acteurs locaux

L'objectif de favoriser l'accès de tous à une certification est un objectif national, formulé dans les dernières lois concernant la formation professionnelle, celle de 2014 puis de 2018 même si le mouvement a été amorcé bien avant. Certains évoquent même une « *injonction à se certifier* » (Maillard, 2020) voire à « *consommer de la formation certifiante* » (Caillaud, à paraître.)

Cet objectif est largement repris dans le Plan d'investissement dans les compétences, mais aussi les pactes régionaux, qu'ils soient portés par Pôle emploi ou les conseils régionaux. Ces derniers réaffirment la nécessité de favoriser l'accès à une formation certifiante pour les publics les plus fragiles. Objectif présenté comme une « priorité », il est également considéré comme « un levier d'amélioration de l'employabilité ». Les conseils régionaux, même lorsqu'ils ne gèrent pas les budgets du plan d'investissement par les compétences, procèdent à des achats de formations pour la plupart certifiantes.

On peut s'interroger cependant sur les types de certifications visées par les achats de formation des acteurs locaux que sont les conseils régionaux et les directions régionales de Pôle emploi. Avant les achats de formation effectués sur les budgets PIC, il existait dans la plupart des régions un partage des rôles entre le Conseil régional qui achetait des formations qualifiantes et certifiantes au titre du Plan régional et Pôle emploi qui était financeur d'actions de formation aux durées plus courtes et donc non nécessairement certifiantes. Cette distinction se retrouve encore aujourd'hui parfois dans les régions où les conseils régionaux gèrent le budget du Plan d'investissement dans les compétences et dans lesquelles, ces derniers ont la charge des financements collectifs (AFC) et Pôle emploi, celui des financements individuels (AIF). Ce n'est plus le cas dans de nombreuses régions (en région PACA depuis 2016). Pôle emploi a en effet été amené à acheter davantage qu'auparavant du « certifiant ou du qualifiant ».

On retrouve également cette distinction entre les Axes 1 (« Proposer des parcours qualifiants vers l'emploi ») et 2 (« Garantir l'accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés ») des pactes régionaux. Il s'agit dans le premier axe de renforcer les formations débouchant sur une certification ou une qualification et dans le second de financer des formations portant sur les savoirs de base. La réalité est un peu plus complexe puisqu'il s'agit d'une part de favoriser dans le cadre des deux axes, un accès à la certification *via* la mise en œuvre de « parcours continués » ou « sans couture » qui peuvent mobiliser des certifications de types différents. Et d'autre part, dans certaines régions, la distinction entre les deux axes est interrogée. Ainsi l'accès à une qualification est privilégié pour tous les publics au moment de l'entrée en formation. Des parcours de préqualification, remise à niveau ou bien de remobilisation peuvent être mis en œuvre en amont du parcours qualifiant. Ce qui conduit à proposer, quels que soient les publics, un financement au titre de l'axe 1. Cette proposition s'est cependant heurtée à l'opposition des entreprises qui demandent des formations plus courtes et d'adaptation. Concilier les objectifs des deux axes reste cependant un défi à relever pour les financeurs.

Les pactes soulignent également la nécessité de proposer aux publics « les plus fragiles » des blocs de compétences, lorsque l'obtention de la certification dans son intégralité paraît difficile. Ils reconnaissent dans le même temps que ces blocs n'ont pas encore été systématiquement élaborés par les certificateurs. Enfin, les pactes soulignent l'intérêt de proposer des « modules de compétences additionnels » aux certifications existantes, afin qu'elles puissent mieux répondre aux besoins d'emploi locaux et que soit améliorée « l'agilité » des formations. Ces modules de compétences sont en expérimentation et donc pas nécessairement certifiants, pour le moment. Cela souligne en creux, nous semble-t-il, l'apparente inadéquation des certifications nationales (surtout les diplômes) aux publics visés.



L'examen des actions de formation certifiantes retenues dans le cadre des marchés<sup>51</sup> souligne les types de certifications envisagées :

- d'un côté, celles enregistrées au répertoire national de la certification professionnelle et qui conduisent à une qualification professionnelle : les diplômes, les titres professionnels, enregistrés de droit, mais aussi parfois des certificats de qualification professionnelle délivrés par les branches. Il reste que les titres professionnels du ministère du Travail emportent la faveur des financeurs, au détriment des autres certifications enregistrées au RNCP et en particulier des diplômes ;
- d'un autre côté, des certifications recensées au répertoire spécifique qui peuvent être d'ordre très différent. Il s'agit pour la plupart d'habilitations (à la sécurité nucléaire, l'habilitation électrique ou encore le CACES), sorte de compléments indispensables à la qualification, nécessaires au recrutement. Pour le public de l'axe 2, on trouve également des certifications qui sanctionnent la maîtrise des savoirs de base : numériques (PIX, CléA numérique, TOSA...), maîtrise de la langue ou autres compétences dites « transversales » (DelfPro, CléA...).

## Quelles certifications pour quels usages ? Pratiques et critiques des organismes

### Un cadrage statistique

L'analyse descriptive suivante se base sur des statistiques relevées avant que le PIC, la loi de 2018 ou encore avant que les modifications apportées au CPF aient pu porter tous leurs fruits. Cependant, le recours ou l'usage des certifications dans le champ de la formation professionnelle étaient déjà bien diffusés. Ceci constitue un premier constat intéressant.

Cependant, toute la diversité des certifications n'est pas toujours bien appréhendée dans les différentes sources statistiques. Elle ne l'est pas en tout cas dans les données de Pôle emploi (<https://www.pole-emploi.org/opendata/>). Il existe bien une variable relative aux « objectifs de la formation », mais l'item relatif à la certification – à côté d'autres comme « professionnalisation », « préparation à la qualification » ... – ne détaille pas la diversité de ces certifications<sup>52</sup>. Les enquêtes emploi de l'INSEE comportent un module « formations non formelles » qui appréhende cette diversité, mais ces enquêtes n'ont pas fait l'objet d'une exploitation secondaire. En conséquence, le cadrage statistique s'est référé uniquement aux données issues des BPF ; elles aussi limitées compte tenu du mode d'interrogation de cette source, centré sur les organismes et non les individus. De fait, il n'est pas possible d'exploiter cette source à partir de filtres concernant les individus et sélectionner par exemple uniquement les salariés ou les demandeurs d'emploi.

Un peu plus des ¾ des organismes ayant formé au moins un demandeur d'emploi au cours de l'année 2018 déclarent délivrer au moins une certification inscrite au répertoire (national ou spécifique), ou bien encore un CQP, lesquelles constituent l'essentiel des certifications reconnues par l'État. Ce pourcentage est même un peu plus élevé dans la mesure où certains organismes enquêtés qui n'avaient pas mentionné de certification dans les BPF en délivraient bien une (au moins). La délivrance de certifications serait donc une composante importante pour l'ensemble des organismes, sans être totale ; environ 20 % des organismes n'ont pas délivré de certifications dans l'année 2018. Ce constat est plutôt attendu compte tenu du lien très étroit entre financements publics et formations certifiantes. Le plus souvent il s'agit de certifications inscrites au répertoire national (50 %), ce qui surprend au regard des investigations. Enfin, on signalera que les organismes ont rarement déclaré en 2018 préparer aux trois types de certification (un peu plus de 2 %). Il est vrai aussi que l'offre (activée au cours d'une année) par un organisme ne concerne pas toujours l'ensemble de leur catalogue. Les organismes publics (y compris consulaires) mentionnent plus souvent préparer à des certifications inscrites au RNCP que les organismes privés à but lucratif, mais l'écart n'est pas prononcé (65,8 % contre 58,8 %).

En 2018 les financements des régions, reçus par les organismes, concernent plus souvent des certifications du RNCP (70 %, contre 48 % pour Pôle emploi), pourcentage le plus élevé de tous les financeurs. Ce constat rejoint les observations empiriques faites plus haut à propos de l'implication des acteurs locaux dans la mise en œuvre de la politique nationale.

<sup>51</sup> Ces constats s'appuient plus particulièrement sur les marchés lancés par Pôle emploi Auvergne-Rhône-Alpes, gérant des budgets PIC sur la Région. Il faut noter que les informations recueillies auprès des financeurs sont inégales selon les régions.

<sup>52</sup> Selon cette variable, seuls 47 % des entrées en formation avaient pour objectif la préparation d'une certification.

Les durées de formation (nombre d'heures moyennes suivies par les stagiaires) relatives seraient aussi plus élevées : entre 468 h (catégorie des « autres établissements publics ou parapublics ») et 204 (privés à but lucratif) contre respectivement 391 et 173 pour PE. Par contre, pour les certifications du répertoire spécifique, les durées horaires moyennes – beaucoup plus faibles – sont pratiquement égales.

Les données relatives au nombre de stagiaires confortent ces observations. Elles n'ont cependant qu'un caractère indicatif compte tenu des limites inhérentes à cette source et indiquées plus haut.

Ces statistiques, si elles méritent d'être réactualisées, constituent cependant un point de repère pour saisir les transformations dans les usages de formations certifiantes par les acteurs locaux, mais aussi par les organismes.

En l'absence de données quantitatives précises, la partie suivante présente les observations empiriques relatives à l'usage – mais aussi parfois les critiques – des types de certifications par les organismes enquêtés, organismes dont la sélection représente tout de même la variété d'organismes existants.

### Usages et critiques des organismes

Les usages diversifiés des organismes enquêtés en matière de certifications sont en lien avec le type de l'organisme (cf. typologie élaborée dans la partie 1), les publics accueillis et parfois les financements dont ils bénéficient.

Là encore, les critiques positives et négatives qu'ils formulent à l'égard des certifications dans leur ensemble ou bien à propos de types de certifications en particulier, ont servi à l'analyse du regard porté par les organismes sur les certifications existantes. Ces critiques ont permis d'identifier les mondes de la formation sur lesquels ces organismes s'appuyaient pour justifier leur critique. L'usage qu'ils font de certains types de certifications souligne également les compromis divers et variés auxquels ils procèdent.

Ainsi, certains organismes n'ont jamais recours à des formations certifiantes parce qu'il n'existe aucune certification venant sanctionner une formation dans leur domaine. La critique formulée à l'égard des certifications est dans ce cas celle de leur inadéquation à des activités qui ne peuvent se laisser enfermer dans des cadres et des référentiels. Ce rejet affirmé du formalisme s'appuie sur le principe de la formation révélatrice. Soulignons cependant le cas d'un organisme qui a envisagé la création d'une certification spécifique dans une recherche de « reconnaissance, de notoriété, voire de prestige ». Autre cas, celui d'organismes qui soulignent l'inadéquation des certifications à leurs publics, trop éloignés de l'emploi et parfois « désaffiliés » (handicapés, décrocheurs, toxicomanes...) et dont l'action s'inscrit dans le monde de la formation inclusive.

Certains organismes font également un usage plus que modéré des certifications. L'argument qu'ils avancent est « la perte de temps, la lourdeur et le coût » liés à la mise en œuvre de ces certifications en particulier dans leur phase d'évaluation. Cette critique s'appuyant sur le principe caractéristique du monde marchand ne les empêche cependant pas d'y recourir dans certains cas, en particulier quand, disent-ils, « *les financeurs (ou les modes de financement) l'exigent* ». Ils y recourent dans ce cas plutôt dans le cadre de la mobilisation du CPF. Mais plus généralement, les certifications ne permettraient pas de répondre « aux besoins des clients ». Dans ce cas, ils s'orientent plus volontiers (tout en les critiquant) vers les certifications du répertoire spécifique, sanctionnant un parcours de formation dont la durée est plus courte.

En revanche, certains organismes font un recours systématique, mais uniquement à certaines certifications. Il s'agit des « organismes spécialisés » ou bien des « organismes s'inscrivant dans le monde de la formation efficace ». Ils mettent en œuvre des certifications variées, mais conduisant en général à une activité professionnelle spécifique. Il peut s'agir de formations diplômantes, de certificats de qualification professionnelle, de titres ou bien d'autres certifications enregistrées au RNCP, mais également de certifications complémentaires nécessaires à l'exercice d'une activité (CACES, habilitations, formation à la sécurité...). Ils attendent d'une formation certifiante qu'elle corresponde à une activité professionnelle qu'elle conduise à un emploi. Ces organismes développent une critique des diplômes parce qu'ils n'autorisent aucune souplesse dans l'organisation des sessions d'évaluation. Ils s'orientent plus facilement vers les titres professionnels ou les CQP qu'ils trouvent plus « opérationnels ». Quand ils envisagent de créer une certification, c'est pour que cette dernière soit encore plus adaptée à l'activité professionnelle visée. Dans la plupart des cas cependant, ce processus

d'élaboration et de demande de reconnaissance auprès de France compétences s'est révélé long et bien souvent un échec. Les référentiels ne semblent poser aucun problème à ces organismes qui les utilisent en général depuis un certain temps. Cependant, certains mentionnent la nécessité de les adapter. Cette critique des référentiels s'appuie parfois également sur les principes du monde de la formation de proximité. En effet, elles émanent d'organismes dans lesquels la relation avec l'apprenant est très proche, un face à face de type compagnonnage ou accompagnement.

Enfin, certains « gros » organismes essentiellement multiformations, publics, mais pas uniquement, préparent à des certifications depuis longtemps. Leur originalité en la matière est de pouvoir mobiliser à peu près tous les types de certifications et de les adapter aux publics, aux parcours ou aux financements. En cela, ils s'inscrivent plutôt dans le monde de la formation agile. Les certifications auxquelles ils préparent sont, pour les unes enregistrées au RNCP. Ils se détournent cependant des diplômes, et leur préfèrent les titres professionnels qui selon eux sont plus adaptés aux publics de la formation continue et offrent plus de « souplesse ». Pour les modules « préqualifiants » ou dans d'autres cas, ils mobilisent également les certifications du répertoire spécifique, dont ils regrettent parfois l'obsolescence<sup>53</sup>. En outre, ces certifications peuvent être découpées en blocs de compétences, mais ils n'en délivrent qu'exceptionnellement, tout en leur reconnaissant un certain avantage. En effet, l'émergence de demandes de financement au titre du CPF les pousse à envisager parfois la délivrance de blocs. Enfin, ces organismes reconnaissent volontiers l'intérêt des référentiels qui permettraient une homogénéisation des pratiques.

### 5.3. La formation évaluée par les formés

Certains des OF rencontrés évoquent les outils à disposition des personnes accueillies pour « évaluer » la formation qu'ils ont suivie. La responsable de l'OF 29 note à ce sujet une évolution du public, mais aussi de ses attentes et de ses critères d'appréciation. Ainsi, elle souligne que les personnes qui financent leur formation via leur CPF ont « une posture de client total ». Cette évolution vers la « satisfaction client » lui paraît parfois « relativement antinomique à la vision des pédagogues », mais elle fait partie intégrante de leurs préoccupations.

*« Pour répondre à un besoin de qualité du catalogue de formation, vous êtes invités à noter directement sur “mon compte formation” au niveau de votre dossier, la formation que vous avez suivie. Comment noter la formation que j'ai suivie ? À l'issue de votre formation, qu'elle ait été suivie partiellement ou en totalité, vous pouvez retrouver sur “mon compte formation”, dans “votre dossier de formation”, un questionnaire qui vous permet de l'évaluer. Répondez aux cinq questions, en les notant de 1 à 5 étoiles. »*

Le site Anotéa, porté par Pôle emploi, s'adresse également aux personnes qui ont suivi une formation :

*« Vous avez suivi une formation professionnelle ? En tant que demandeur d'emploi, vous avez la possibilité de donner votre avis anonymement afin d'aider les futurs stagiaires à choisir leur formation. »*

Pour les OF, la notation des formations ajoutée à la désintermédiation lors de l'entrée en formation soulève des situations parfois inédites en termes « d'évaluation » de leur formation par les personnes accueillies. En effet, quand il y a médiation, l'accompagnement réalisé en amont de l'entrée en formation, outre le fait qu'il permet de s'assurer de l'adéquation entre les besoins et attentes de la personne et le contenu de la prestation, permet généralement de préciser le contexte de la formation, son déroulement, ses finalités. Si dans de nombreuses situations, notamment les formations réalisées auprès des jeunes et financées par les régions, des étapes de bilan intermédiaires permettent des échanges et ajustements entre les équipes de formateurs, les stagiaires voire parfois les financeurs, ce n'est pas le cas de toutes les formations. Ainsi les évaluations ou notations *ex post* réalisées par les personnes sorties de formation peuvent « bousculer » les conceptions de la qualité des OF, surtout quand elles semblent s'apparenter à une logique marchande, ce que tendent à introduire les évolutions récentes du rapport à la formation.

<sup>53</sup> En effet, les certifications de ce type ne sont pas nécessairement réenregistrées.

## Conclusion

Contrairement aux enquêtes précédentes conduites par le Céreq qui envisageaient la formation des demandeurs d'emploi comme un segment plutôt homogène au sein de la formation professionnelle des adultes, l'étude réalisée souligne la grande diversité des organismes et des conceptions de la formation.

L'étude a fait apparaître que les organismes enquêtés évoluent dans 6 « mondes de la formation », fondés sur autant de conceptions de la formation envisagée comme un bien commun. Certaines de ces conceptions peuvent coexister au sein d'un même organisme ou bien une peut prédominer. Tous cependant ne se diffusent pas avec la même ampleur. En effet, deux mondes prédominent : le monde de la formation agile et celui de la formation marchande. La formation agile est celle qui permet le développement de compétences, la mobilité. Elle caractérise l'organisme, la formation autant que le formé. Elle s'incarne dans des parcours, une continuité d'activité et de projets qui se construisent et se développent au sein de réseaux de partenaires. La formation marchande envisage le formé comme un client auquel l'organisme propose une offre de service.

Au moins depuis le tournant des années 2000, les politiques publiques en direction des demandeurs d'emploi s'appuient ou développent également ces deux dernières conceptions de la formation. Elles visent dans les deux cas à la fois une individualisation et une responsabilisation des formés, mais avec des orientations et des moyens différents. Les financements constituent l'un de ces moyens.

Les financements collectifs qui constituent un des deux grands types de financement prennent de plus en plus souvent la forme de marchés publics, à laquelle se rattachent les appels d'offres PRICs et autres habilitations de service public. De manière générale, ces modalités de financement se font le vecteur de conceptions de la formation caractéristiques du monde de la formation agile. Elles valorisent ou contribuent à la constitution de réseaux ou de regroupements temporaires d'organismes, ainsi qu'au développement d'organisations flexibles ou en mode projet pour constituer une offre sur un territoire étendu (régional ou pluridépartemental, voire national dans le cadre des appels PICs). En ce qui concerne les contenus de formation, les appels d'offres mettent l'accent sur la mise en œuvre de parcours de formation individualisés (modularisation, digitalisation, entrées/sorties permanentes, adaptation du rythme...) et de formes d'accompagnement, de suivi ou de coaching.

Les financements individuels (AIF, mais surtout le CPF) participent en revanche d'une conception de la formation marchande qui instaure une relation de face-à-face entre demandeur et offerreur de formation. L'individualisation du formé prend une autre forme, celle de l'autonomie et de la responsabilité individuelle qui se trouve renforcée par la désintermédiation du CPF. Contrairement à ce qui se passe dans le cadre des appels d'offres, les financements individuels se prêtent moins à un suivi et une action sur les contenus et donc la qualité de la formation. Ce rôle est plutôt dévolu à la certification de la qualité des actions de formation (Qualiopi) et la certification des personnes par le biais de l'ensemble des certifications reconnues par l'État.

Le premier constat concernant les éventuelles transformations de l'offre de formation à destination des demandeurs d'emploi est celui d'une polarité de conceptions de la formation. On ne peut pas forcément déduire de cette polarité, une transformation d'ensemble et marquée des pratiques pédagogiques que les appels d'offres, PRICs en particulier appellent pourtant de leurs vœux ; même si l'analyse de ces pratiques n'a pas été facilitée par les conditions de réalisation de l'enquête. Ainsi, la mise en œuvre d'AFEST est rarissime. Les politiques publiques et les organismes de formation se heurtent en effet aux pratiques des entreprises peu enclines à accueillir ce public. L'individualisation de la formation prend des formes différentes et il est difficile d'en conclure à la mise en œuvre d'une formation réellement individualisée. Certes, dans certains contextes, des parcours individualisés sont proposés avec la mobilisation de modules diversifiés, du coaching ou de l'accompagnement, lesquels constituent parfois des nouveautés pour les organismes. Dans d'autres contextes, ce sont les rythmes de formation qui sont adaptés (rythme semaine par exemple). Enfin, on peut signaler les initiatives d'autoformation sur support numérique par exemple. On observe en outre que les pratiques d'individualisation rapportées concernent principalement des actions qui touchent les publics les plus fragiles. Individualiser dans le cadre d'actions de formation conduisant à l'obtention d'une qualification demeure problématique et probablement pas l'objectif principal. Les changements rapportés sont de nature et d'intensité diverses et non globales. Par exemple, il est difficile d'apprécier l'ampleur de l'existence de parcours continués au-delà d'expérimentations touchant un public restreint, une formation particulière.

Ces constats très contrastés tranchent avec les pratiques des organismes en matière de certification. Si l'obtention de la certification Qualiopi est bien souvent vécue par les petits organismes comme une épreuve délicate, son obtention va de soi y compris pour les organismes dont les financements publics constituent une part limitée de leurs ressources (monde marchand) ; et quand bien même la question de la qualité ne saurait pour un grand nombre d'organismes se résoudre à l'obtention de cette certification. C'est plutôt en termes d'organisation interne que des changements sont susceptibles d'intervenir : plus de formalisation, de suivi des publics. Elle n'affecte qu'à la marge leurs pratiques, les organismes ayant déjà bien souvent des procédures qualité internes. De même, la mise en œuvre de formations certifiantes, même si celle-ci est parfois considérée comme lourde et contraignante, devient une forme d'évidence ou de nécessité pour les organismes. Au regard des investigations, le pouvoir de régulation de cette technique (la certification) n'est pas sans interroger. Elle tend plus à accroître les difficultés des organismes de taille modeste.

Au-delà de ces évolutions très contrastées qui n'affectent pas toujours les pratiques pédagogiques, il importe de mentionner que s'esquisse ou se profile une nouvelle polarisation entre une offre qui s'adresserait d'une part aux demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail et qui s'inscrirait dans le monde de la formation agile et d'autre part une offre qui s'adresserait aux autres demandeurs d'emploi, mais aussi aux salariés et qui s'inscrirait elle dans une logique plus marchande. Cette évolution si elle se confirmait constituerait une transformation importante au regard de l'histoire de la formation professionnelle.

Figures dominantes, ces deux pôles se partagent potentiellement l'offre de formation et tendent à marginaliser les autres mondes où se déclinent des formations plus proches des besoins des territoires (proximité), des publics les plus fragiles (inclusion), ou des formations « émancipatrices » (révélatrices). Le risque est sans doute l'éviction de certains organismes s'adressant à ces publics spécifiques dont l'expertise est plus que nécessaire.

## Références bibliographiques

- Agulhon, C. (2013). Accréditation-habilitation dans l'enseignement supérieur : de la distinction à la sanction. *Carrefours de l'éducation*, 36, 131-148
- Allo, C., Goubin, A. & Ben Mezian, M. (dir.). (2015). *L'accompagnement des demandeurs d'emploi en formation : constats et enjeux*. Paris : Le Carif-oref francilien, coll. « Défi métiers ».
- Beaussier, A.-L. (2009). Lectures critiques. La responsabilisation, instrument d'une modernisation autoritaire. *Revue française de science politique*, 59(1), 121-134.
- Berthet, T. (2011). La régionalisation de la formation professionnelle. Les multiples facettes d'un changement discret. Dans Barone S. (dir) *Les politiques régionales en France* (p. 51-64). Paris : La Découverte.
- Bezès, P., Billows, S., Duran, P. & Lallement, M. (2021). Pour une sociologie de la rationalisation. *L'Année sociologique*, 71(1), 11-38.
- Bismuth, J. & Valéro, M. (2021). Le compte personnel de formation en 2020. *DARES Résultats*, 59.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1987). Les économies de la grandeur. Numéro spécial des *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, 31, PUF.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Gallimard.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bouillaguet, P. & Guitton, C. (coord.) (1992). *Le chômage de longue durée. Comprendre, agir, évaluer*. Paris : Syros Alternatives.



- Caillaud, P. (2016). Les visages de la certification dans le champ de la formation professionnelle. *Droit social*, 10, 1006-1012
- Caillaud, P. (2018). La refonte du système des diplômes et des certifications professionnelles. *Droit social*, 12, 1016-1021
- Caillaud, P. (à paraître). Evolutions et ambivalences juridiques de la certification : symptôme d'une formation professionnelle devenant objet de consommation ? *Formation Emploi*.
- Camaji, L. (2017). Quelle effectivité des droits à ressources en cas de chômage ? *Revue de droit du travail*, 9, septembre, 534-539.
- Chaix, M-L. (2007). Dispositif de formation par alternance et construction d'identité de métier. *Actes du congrès Actualité de la recherche en éducation et formation, Université de Strasbourg*.  
[http://aref2007.u-strasbg.fr/actes\\_pdf/AREF2007\\_Marie-Laure\\_CHAIX\\_482.pdf](http://aref2007.u-strasbg.fr/actes_pdf/AREF2007_Marie-Laure_CHAIX_482.pdf)
- Charraud, A.-M., Méлива, A., Personnaz, E. & Simula, P. (1998). *L'offre de formation continue : les organismes et leurs marchés*. Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 71).
- Cour des comptes (2020). *La gestion de Pôle emploi, dix ans après sa création*. Rapport public thématique.
- Cour des comptes (2018). La formation des demandeurs d'emploi.  
<https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2018-07/20180704-formation-demandeurs-d-emploi.pdf>
- Dayan, J-L. (2017). De la formation continue à la sécurité professionnelle : une longue marche. *Sociologies pratiques*, 35, 13-18. DOI 10.3917/sopr.035.0013
- Delay, B. & Ulmann, A. (2021) L'expérimentation d'une politique publique de formation professionnelle : L'AFEST, un levier de transformation ? *TransFormations : Recherche en éducation et formation des adultes*, 22(1), 6-17.
- Demazière, D. (2013). Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues. *Sociologies*, 3, 333-347.
- Radé, C. (coll.). (2018). Réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage. *Droit social*, 12.
- Dubar, Cl. (2015). *La formation professionnelle continue*. 6<sup>e</sup> édit. Paris : La Découverte.
- Dubuisson-Quellier, S. (coord). (2016) *Gouverner les conduites*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Fleuret, A. & Gélot, D. (2004). Les stages d'accès à l'entreprise. Un dispositif qui nécessite une implication forte de l'ANPE. Dans *Bilan de la politique de l'emploi en 2002. Les dossiers de la Dares*. Paris : ministère du Travail.
- Fleuret, A. et Zamora, P. (2005). La formation professionnelle des chômeurs. Dans *France, portrait social 2004-2005*, Insee.  
<https://fr.readkong.com/page/la-formation-professionnelle-des-chomeurs-8858172>.
- Fretel, A., Touchelay, B. & Zune, M. (2018). Contrôler les chômeurs : une histoire qui se répète (forte de ses croyances et à l'abri des réalités). *Revue française de Socio-Economie*, 20, Paris : La découverte.
- Frégné, C. (2019). Les métiers de la formation...demain. *Éducation permanente*, 2019/3-4 (220-221), 39-46.
- Frégné, C. & Trollat, A.-F. (2009). La formation individualisée : un objet de recherche ? *Savoirs*, 21(3), 9-40.
- Galli, C., Paddeu, J. & Veneau, P. (2020). *Que nous apprennent les pratiques d'évaluation des professionnels d'entreprise ?* Céreq Bref,394

- Gélot, D. & Teskouk, D. (2021). *1971–2021 : retour sur 50 ans de formation professionnelle*, Editions du croquant.
- Ansaloni, M. & Smith, A. (2017). Des marchés au service de l'État ? *Gouvernement et action publique*, 6(4), 9-28.
- Gräbener, J. (2017). Socialiser les risques de recrutement : la Préparation opérationnelle à l'emploi, *Sociologies pratiques*, 35, 49-57.
- Higelé, J.-P. (2004). *L'alliance MEDEF-CFDT dans la négociation UNEDIC de 2000 : l'affirmation du droit à l'emploi contre le droit au salaire pour les chômeurs*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sociologie, Université de Nancy.
- Hughes E. (1997). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris : EHESS.
- Jacquot, T. & Hoffmann S. (2021). Vers un monde digitalisé de la formation. *Projectique*, 29, 39-60.
- Kleiber, G. (2016). Du triple sens de la métaphore. *Langue française*, 189, 15-34.
- Cayre, V., Mousseau, M. & de Reboul, J.-F. (2011). *Evaluation de la mise en œuvre des achats de Pôle emploi*, rapport de l'IGAS.  
<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/124000144.pdf>
- Join-Lambert, M.-T., Daniel, C. & Tuchszirer, C. (1999). *L'État face aux chômeurs. L'indemnisation du chômage de 1884 à nos jours*, Paris : Flammarion.
- Luttringer, J.-M. & Willems, J.-P. (2010). La loi du 24 novembre 2009 portant réforme de l'orientation et de la formation tout au long de la vie. *Pour*, 207, 47-61. DOI 10.3917/pour.207.0047.
- Luttringer, J.-M. (2019). L'extension du droit de la responsabilité contractuelle dans le domaine de la formation professionnelle continue. *Savoirs*, 50, 55-66.  
<https://www.cairn.info/revue-savoirs-2019-2-page-55.htm>
- Maggi-Germain, N. (2004). La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés. *Droit Social*, 5, 482-493.
- Maillard, F. (2020). La Certifications pour tous : une arme à double tranchant. *La Pensée*, 4 (404), 93-105.
- Méliva, A. (2014). Les formations dispensées aux demandeurs d'emploi : pour une évaluation compréhensive de leurs qualités. Dans C. Beduwe, V. Bedin, S. Croity-Belz. *Évaluation Formation Emploi : un chantier pluridisciplinaire* (p.157-174). Paris : L'Harmattan.
- Méliva, A. (2012). Le regard des organismes de formation sur la commande de Pôle emploi, *Céreq Bref*, 296-1.
- Méliva, A. (2009). *La formation des demandeurs d'emploi pour le compte de l'Assedic Alpes-Provence : une économie marchande ?* Marseille : Céreq, coll. « Net.doc » (n°51).
- Méliva, A. (2007). *Qualité des formations et emploi des formateurs : Le cas des stages proposés aux demandeurs d'emploi*, Marseille : Céreq, coll. « Relief » (n°19).
- Pérez, C. & Vourc'h, A. (2020). *L'individualisation des dispositifs d'accès à la formation professionnelle : l'exemple français du compte personnel de formation*. Paris : Éditions OCDE, coll. « Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations » (n°245)  
<https://doi.org/10.1787/d222364a-fr>

- Pillon, J.-M. & Vives, C. (2018). La fusion de l'ANPE et des Assédic. Créer un nouveau métier sans penser le travail. *Politix*, 124.
- Puydebois, C. (2018). La régulation dans le système de formation professionnelle. *Droit social*, 12, 965-971
- Romani, C. (2020). Quand l'entreprise devient (aussi) organisme de formation. Dans *L'entreprise rend-elle compétent.e* (p.38-45). Marseille : Céreq, coll. « Céreq Essentiels » (n° 2).
- Romani, C. (2021). En 2020, la crise sanitaire met à l'arrêt la formation en entreprise. *Céreq Bref*, 412.
- Romani, C. (2021). *L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation : résultats d'une enquête auprès d'acteurs de terrain en 2020*, Marseille : Céreq, coll. « Céreq Études » (n° 36).
- Romani, C. (2022). Les organismes de formation d'entreprise, des écosystèmes profilés pour résister, intervention aux 3e Journées Vincent Merle « L'entreprise formatrice dans tous ses états », Bordeaux Pessac 13 et 14 juin 2022.
- Salais, R. & Storper, M. (1993) : *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris : Éditions de l'EHESS.
- Savoirs* (2019). Le nouvel adulte en formation face à ses responsabilités. (50). Paris : L'Harmattan.
- Séchaud, F. & Pottier, E. (2007). La formation continue, un marché segmenté dans lequel se construisent pourtant des ponts. *Céreq Bref*, 247.
- Seurraat, A. (2019). Évaluation de l'efficacité ou mesure de la satisfaction dans la formation professionnelle courte ? *Revue française de linguistique appliquée*, XXIV, 53-66.  
<https://doi.org/10.3917/rfla.241.0053>
- Solidarités nouvelles face au chômage (2021). Formation professionnelle des chercheurs d'emploi : sortir du parcours du combattant ! *Communiqué de presse*, SNC. <https://snc.asso.fr/espace-medias/communiqués-presse/3669-rapport-formation-2021>
- Tallard, M. (2017). L'élaboration des règles dans le domaine de la FPC, un mode de construction multi-acteurs. *Sociologies pratiques*, 35, 19-25. DOI 10.3917/sopr.035.0019
- Tuchszirer, C. (2017). Enjeux et usages de la formation professionnelle dans la sécurisation des trajectoires d'emploi : des initiatives territoriales aux réformes nationales. Centre étude de l'emploi et du travail, *Document de travail*, 194.  
<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-02162483>
- Tuchszirer, C. (2003). « La nouvelle offre de formation de l'Unedic dans le cadre du plan d'aide au retour à l'emploi (PARE) ». Dans *Les évolutions de la formation professionnelle : actes du séminaire de la Dares 2002 sur le droit de la formation professionnelle ; regards croisés*. Paris : Dares, coll. « Cahier travail et emploi ».
- Tuchszirer, C. & Simha, J. (2012). La difficile construction d'une politique de formation territorialisée en Île-de-France, *Connaissance de l'emploi*, 95.
- Véro, J. ; Rousset, P. (2003). *La structuration de l'offre de formation continue*. Marseille : Céreq, coll. « Notes Emploi Formation » (n°4).
- Vielle, P., Pochet, P. & Cassiers, I. (2006) : *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?* Bruxelles : PIE-Peter Lang, coll. « Travail & Société », (vol. 44).
- Vinokur, A. (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : essai d'analyse économique. *Éducation et sociétés*, 18, 109-124.

## Sigles et abréviations

AFC : action de formation conventionnée

AFEST : action de formation en situation de travail

AFFPA : Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes

AFPR : action de formation préalable au recrutement

AGEFIPH : Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées

AIF : aide individuelle à la formation

AO : appels d'offres

CARED : contrat d'aide et de retour à l'emploi durable

CPF : compte personnel de formation

DE : abréviation pour demandeur d'emploi

E2C : école de la deuxième chance

FSE : Fonds social européen

FPSP : fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSP)

GRETA : groupement d'établissements

HSP : habilitation de service public

OF : abréviation pour organisme de formation

OPCO : opérateurs de compétences

PE : Pôle emploi

POEC : préparation opérationnelle à l'emploi collectif

POEI : préparation opérationnelle à l'emploi individuel

RNCP : répertoire national des certifications professionnelles

RS : répertoire spécifique

## ANNEXES

### Guide d'entretien à destination des organismes de formation

#### 1. L'organisme et son histoire

- Contexte et date de création ?
- À quelles évolutions a été soumise la structure ? (Taille, regroupement avec d'autres, changement de lieu et d'environnement, organisation interne, publics.)
- Quels ont été les moments charnières (les laisser dire « leur histoire ») ?
- Y a-t-il eu beaucoup de directeurs ? Quels étaient leurs profils et leurs parcours ?

#### 2. L'offre de formation

##### 2.1. Caractéristiques globales

- Quels sont vos publics (salariés, demandeurs d'emploi...) actuellement et par le passé, du point de vue du : CA, nombre de stagiaires... ?

*On cherchera ici à identifier les raisons qui peuvent expliquer ces évolutions.*

##### 2.2. L'offre de formation à destination des demandeurs d'emploi

*On recueillera auprès des organismes les documents utiles : catalogues, bilan social...*

- Quels types de prestations proposez-vous (formation, orientation, conseil, ingénierie, aide à l'insertion...) / (quelle proportion pour chacune et évolution de cette proportion) ?
- Quels sont les financeurs et les prescripteurs de ces prestations (+ modification de la part occupée par chacun d'eux) ?
- Comment sont financées ces prestations : une seule source de financement, plusieurs, lesquelles (CPF...)?
- Quels types de contractualisation (sur appels d'offres, convention, subventions...) et leurs évolutions ?

*Pour les prestations qui leur semblent les plus importantes, on tentera de recueillir des informations concernant les durées, les budgets, les modes de relation avec les financeurs ou les prescripteurs.*

- Avez-vous des concurrents, lesquels ?
- Mettez-vous en œuvre des actions de formation au titre du CPF ? Quel est son développement ? Pour les demandeurs d'emploi ? Avez-vous rencontré des difficultés ? (Financements, constitution de l'offre.)

*Une attention sera portée aux stratégies des organismes pour faire face aux contraintes imposées par les financeurs, les prescripteurs ou les orienteurs.*

*On sera attentif aux éventuelles marges de manœuvre de l'organisme dans la définition des termes du contrat.*



### 2.3. Offre pédagogique

- Quelles modalités de formation mettez-vous en œuvre ? Comment ont-elles évolué ? (Autoformation, individualisation, e-learning, périodes en entreprise...) Ces modalités ont-elles été imposées/choisies ? ou rentrent-elles dans le cadre d'une ou plusieurs expérimentations PRIC ou régionale ? (Passport compétence, parcours sans couture, accompagnement individualisé...)
- Quels sont les domaines des formations que vous dispensez ?
- Avez-vous une totale liberté quant à l'offre proposée (relativement à un possible cahier des charges) ?
- Qui élabore les formations ? Comment vous les organisez ? En modules ?

*On essaiera ici de saisir ce qu'on appelle les curricula formels (appelés autrefois programmes dans les diplômes, autrement dit ce qu'il s'agit de transmettre).*

- Les formations proposées visent-elles la plupart du temps un métier ou bien s'agit-il de formations transversales ?
- Modularisation des formations : en quoi cela consiste dans votre organisme ? (Adaptation aux publics ? Ajouts de modules ? Bloc de compétences ? ...)
- Combien de formateurs interviennent dans l'organisme ? Quels sont les profils de ces formateurs (spécialités, statuts...) ? Comment en assurez-vous la gestion ? Faites-vous face à un taux de turn-over important ?

*Il s'agit de savoir si ce turn-over est choisi ou pas, si les formateurs sont recrutés en free-lance pour des missions plutôt courtes, dans le cadre de l'ensemble des formations ou pour une partie seulement d'entre elles et laquelle.*

### 2.4. Les publics

- Processus de sélection des publics dans les formations : rôle de l'organisme dans la sélection des publics ? Quelles conditions d'entrée ? Remises à niveau ? Réaffectations ?

### 2.5. Les formations certifiantes

#### 2.5.1. Offre de certification

*On devrait connaître au préalable les certifications utilisées par l'organisme.*

- Quelle place (en CA ou nombre de stagiaires) occupent les formations certifiantes par rapport aux autres formations ? Cette place évolue-t-elle ? Se renforce-t-elle ?
- Pourquoi dispenser des formations certifiantes ? Vous ont-elles été imposées ?

*Il s'agira de faire justifier le choix (ou pas) des certifications proposées, en termes de niveau et de types de certification : diplômes, titres, certifications inscrites sur « demande » (CCI, CQP) ; y compris inventaires et blocs... Les avantages perçus des unes et des autres.*

- Quelles différences faites-vous entre les types de certifications ? Et entre les formations certifiantes et les autres ?
- Dispensez-vous des formations non certifiantes proches des formations certifiantes auxquelles vous préparez ? En quoi sont-elles proches ?

*La question est de savoir si ces organismes se servent soit de modules de formation déjà élaborés pour créer leur propre certification, soit des blocs d'une certification existante pour élaborer leurs modules de formation (non certifiante).*

- Que pensez-vous des référentiels ? Comment vous y adaptez-vous (du point de vue de la formation et de l'évaluation) ?
- Notion de compétence : quelle en est leur définition, quels usages en font-ils ? A-t-elle de leur point de vue une portée opérationnelle, et si oui laquelle ? Autrement dit, comment la traduisent-ils en actions, programmes, etc. ?
- Quelles relations entre blocs de compétences et modularisation ?

### 2.5.2. Construction de certifications

*Cas des organismes qui ont créé ou participé à l'élaboration de certifications.*

- Pourquoi les avez-vous créées ou participé à leur élaboration ? Avez-vous demandé leur reconnaissance (RNCP, Inventaire...) ?
- (Si, non) Pour quelles raisons (trop lourd, pas intéressé...) ?
- Comment avez-vous procédé pour élaborer les référentiels, pour répondre aux critères de l'enregistrement ? Avec quelle éventuelle collaboration d'autres organismes ? Existe-t-il un service dédié, un professionnel dédié ou bien est-ce le fait d'une (ou des) personne(s) de l'organisme (formateur, directeur, directeur pédagogique...) ?
- Comment s'est passée la reconnaissance par la CNCP (avis de la CNCP) ?
- Qui finance éventuellement ces certifications ? Pour quels publics ? Sont-elles en général préparées en intégralité, par blocs ?
- Êtes-vous au courant des nouveaux critères de la commission de la certification ? Qu'en pensez-vous ? Vous semblent-ils plus ou moins contraignants, plus ou moins exigeants... ? Y satisfaire vous pose-t-il problème ?

## 3. La qualité

- Êtes-vous en tant qu'organisme certifié, labellisé y compris par la procédure la plus récente (loi 2018) ?

*Demander ici des précisions sur quel(le)s labels/certifications (labels, nationaux, régionaux... (Eduform, ICPF, spécialisé, généraliste...) dans la mesure où elles sont nombreuses (par exemple région) et on peut aussi différencier organisme labellisé/formateurs certifiés.*

- Cela a-t-il toujours été le cas ? Pourquoi ? Quelles démarches avez-vous mises en place pour son obtention ? Recours à un audit (imposé/choisi) ?
- Concernant le label qualité : Cela a-t-il eu des conséquences sur votre offre de formation ? Qu'est-ce que cela vous a apporté (notoriété et effet sur le CA, diversification des publics) ?
- Existe-t-il, dans votre organisme, un service dédié aux démarches qualité ? Une ou plusieurs personnes en charge ?
- Les financeurs/prescripteurs vous demandent-ils de fournir des indicateurs de performance ? (Taux d'abandon, de réussite, d'insertion...)

- Mettez-vous en place une enquête de satisfaction interne de vos stagiaires ? Cela rentre-t-il aussi pour vous dans une démarche qualité ?
- Est-ce que la loi de 2018 et le nouveau référentiel national de certification des actions de formation ont/vont transformer votre activité ? Êtes/serez-vous amenés à redéfinir votre offre ? À modifier votre organisation (création d'un service ou affectation d'une personne-ressource pour la qualité) ?
- Ce référentiel vous semble-t-il lisible ? Que pensez-vous de la procédure ? Quels sont les avantages/inconvénients d'avoir un référentiel unique ?
- Est-ce que s'inscrire dans une démarche qualité, garantit pour vous la qualité de la formation ? Sinon qu'est ce qui pourrait la garantir ?

#### 4. Crise sanitaire

*Cette partie pourra être intégrée au fil des questions. Il s'agit ici de connaître les effets de la crise sanitaire sur le fonctionnement des organismes de formation interrogés aussi bien pendant le confinement qu'actuellement.*

- Comment s'est déroulée pour votre organisme la période de confinement ?
  - o Concernant vos formations : avez-vous dû les adapter (e-learning, MOOC...) ? De quelle manière ? Les annuler ? Les reporter ?
  - o Concernant vos formateurs : avez-vous dû les licencier ? Les former ?
  - o Vos stagiaires ou entreprises : quelles relations avec eux durant cette période ? Cela a été facile/difficile de reporter/annuler/adapter les contrats avec eux ?
- Quelle est pour vous la situation actuelle de votre organisme ?
  - o Avez-vous eu des financements / ou eu des propositions dans le cadre du FNE ?
  - o Concernant vos formations : avez-vous dû adapter vos offres de formation face à la situation actuelle (nouveaux domaines de formation en lien avec le FNE) ?
  - o Concernant vos publics : est-ce que cette nouvelle donne a aussi changé vos bénéficiaires ? Notamment des demandes de salariés au chômage partiel ?

## Guide d'entretien commun à destination des élus et techniciens des conseils régionaux en charge de la formation professionnelle continue

Ce guide est structuré à partir des thématiques et questions communes aux quatre focales du projet. Si nombre de réponses pourront être apportées par la consultation des documents émanant de l'institution, tel le CRDFOP, le PACTE, le cas échéant, les plans d'urgence et de relance face à la crise de la covid-19, les entretiens ont pour finalité d'appréhender l'action des conseils régionaux en matière de régulation du marché de la formation professionnelle continue (FPC) du point de vue des décideurs et acteurs de la mise en œuvre de la politique conduite.

Pour chacun de ces axes de questionnement, nos interlocuteurs, élus et techniciens, seront engagés à présenter les mesures opérationnelles adoptées pour gérer les effets de la crise sanitaire sur leur champ d'action. L'afflux de personnes en recherche d'emploi et de salariés en activité partielle de longue durée engendrera certainement de nombreux changements dans les mécanismes de formation des demandeurs d'emploi. Sur quels enjeux les acteurs régionaux se positionnent-ils d'ores et déjà ? Il convient de souligner qu'en fonction des premiers entretiens, ce guide pourra être amené à évoluer.

### 1. Évolution des relations entre financeurs et organismes de formation, et structuration du marché. Quelles déterminations ? Quelle latitude ?

*Cet axe de questionnement vise à appréhender l'action publique régionale en matière de formation des demandeurs d'emploi à travers les relations des principaux intervenants (financeurs, prescripteurs, prestataires). Les changements les plus marquants advenus ces dernières années, les priorités actuelles (CPRDFOP – PACTE) et conjoncturelles (gestion de la crise sanitaire) et les perspectives envisagées seront également questionnés. Cette partie vise aussi à saisir le point de vue des acteurs régionaux sur l'offre de formation accessible aux demandeurs d'emploi ciblés (diversification de l'offre en fonction des besoins notamment, etc.).*

#### 1.1. Organisation du service de formation professionnelle continue au sein du Conseil régional

- Pourriez-vous présenter rapidement l'organisation du service formation du Conseil régional ?
- Existe-t-il un service ou des mesures relatives à l'ingénierie de formation et à la certification ?
- L'effet des formations financées par la Région sur les parcours professionnels des demandeurs d'emploi est-il évalué par un service dédié ?

#### 1.2. La politique régionale de formation professionnelle des demandeurs d'emploi

- Comment est élaborée la politique régionale de formation en faveur des demandeurs d'emploi ?
  - o Quels éléments sont pris en compte : besoin de qualification/compétences ? Quelles données sont mobilisées ? Quels acteurs sont sollicités ?
  - o Quels en sont les axes structurants (objectifs formulés ; publics cibles ; outils suivi-évaluation des actions menées) ?
  - o Quelles sont les priorités et les moyens de la politique régionale de formation en faveur des demandeurs d'emploi ?
  - o Quelles sont les priorités actuelles ? Quelle est la part de budget (données chiffrées) consacrée à la formation des demandeurs d'emploi ? Quelles évolutions envisagées ?
- Comment se sont traduites les dernières dispositions législatives, loi de septembre 2018 dite « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » et les précédentes ? Quels changements ont-elles induits ?
  - o Une évolution des cahiers des charges (modalités pédagogiques) ? La définition de nouveaux publics cibles ... ?

- Quelle place est accordée aux formations certifiantes ? Lesquelles sont priorisées ou mobilisées ? Quels financements sont prévus ?
  - o Comment le recours et la mobilisation des formations certifiantes ont évolué ces dix dernières années (publics cibles ; objectifs ; financements) ?
  - o Quelle place est accordée aux formations certifiantes dans le PACTE ?
- Quelles sont les principales mesures prises pour faire face à la crise sanitaire et économique actuelle ?

### 1.3. Relations avec les acteurs régionaux (institutionnels ou économiques)

- Quelles sont les instances régionales de concertation relatives à la FPC (qui sont les acteurs présents ? Comment travaillent-ils ensemble (ou pas) ?
  - o Qu'en est-il des relations avec les partenaires sociaux et les acteurs économiques (dont les entreprises, fédérations patronales, branches...) ? Existe-t-il une organisation au sein du Conseil régional pour les renforcer ?
  - o Quels sont secteurs d'activités les plus présents dans la région ? Les plus dynamiques en matière de formation professionnelle continue et d'emploi ?
- La récente montée en puissance des partenaires sociaux dans la régulation au cours de la dernière mandature s'est traduite par un arsenal d'institutions comme le CPF et un « tuilage » des commandes des deux acheteurs historiques pour les demandeurs d'emploi (régions et Pôle emploi) sous la houlette des COPAREF : pouvez-vous nous parler de cette parenthèse dans la régulation des formations ?
- Qu'en est-il des relations de la Région avec les autres financeurs (OPCO par exemple) ? Avec les prescripteurs (PE, ML notamment) ?

### 1.4. Relations de la Région avec les organismes de formation

- Pouvez-vous décrire l'organisation du marché de la formation au niveau de la région ? (Nombre de prestataires, accords/conventionnements...)
  - o Existe-t-il des instances de concertation, ou des groupes de travail réunissant les OF en région (fréquence des rencontres, thématiques abordées) ?
  - o De quelle manière les OF font-ils valoir leurs intérêts, partagent leurs connaissances du territoire et des besoins ?
- Quels sont les principaux changements, principales évolutions de contexte et du marché auxquels ont été confrontés les OF sur votre territoire ? (Concentration/dispersion des structures ; diversité/uniformité des pratiques pédagogiques ; ...)
- Quels sont les critères d'élaboration des cahiers des charges et d'évaluation des propositions pour les formations professionnelles continues en faveur des demandeurs d'emploi ?
- Quelles sont les modalités de contractualisation de la Région avec les organismes de formation ? (Selon les publics, selon les OF...)
  - o Notamment la pratique des « accords-cadres », quels critères faites-vous prévaloir le cas échéant dans leur définition ?
  - o Quels premiers effets de la crise sanitaire dans les relations avec les OF ?



## 2. Quelles évolutions des prestations, des modalités et des contenus de formation ?

Cette partie vise à éclairer l'opérationnalisation de la stratégie régionale de formation du point de vue des acteurs interrogés. Il s'agit de comprendre le paysage constitué par les OF de la région, leurs caractéristiques, leurs pratiques, leurs publics. Décrire les besoins et attentes de la région en matière de formation professionnelle continue.

### 2.1. L'offre de formation professionnelle continue régionale, territorialisée

- Comment caractérisez-vous l'offre de formation professionnelle continue ? (Homogène, concurrentielle, [in]suffisante, [in]adaptée, dynamique *versus* figée, [in]stable,...)
- Combien d'OF sont présents sur le territoire ? Pouvez-vous les décrire (nombre de salariés, nombre de places, public(s) accueilli(s), nombre d'OF publics et privés, ancienneté des OF, diversité/uniformité des modalités pédagogiques...)
- Y a-t-il un ou quelques OF dominant(s) sur le marché régional ?
  - o Quel(s) OF travaillent le plus souvent avec PE ? Avec la ML ?
  - o Quelle place occupent les OF publics ?
  - o Avez-vous connaissance de centres de formation d'entreprise ouverts aux demandeurs d'emploi ? Les connaissez-vous ?
- Des transformations vous semblent-elles souhaitables (critiques du marché existant) ?
- Comment le Conseil régional influence, ou peut-il influencer, l'organisation du marché de la formation, y compris en termes de répartition géographique ?
  - o Observez-vous des inégalités territoriales (en termes de nombre de places ; de diversité de prestations ; de diversité des publics accueillis ; de possibilité d'accès à la certification ; ...)

### 2.2. Les attendus en matière de contenus et de modalités de formation professionnelle continue (niveau de prescriptions) en fonction des publics, des dispositifs, des actions de formation (pour les DE)

- Dans le CPRDFOP 2018-2022 en cours, quels objectifs en matière d'accès à la formation, au développement des compétences et à l'accès à la certification pour les demandeurs d'emploi ?
  - o Comment sont-ils définis (chiffrés) ? Comment le suivi-évaluation est-il envisagé ? Comment est prise en compte la demande des prescripteurs ? Quelle attention est portée à la « qualité » des prestations de formation professionnelle continue ?
- Le pacte régional d'Investissement dans les compétences se traduit-il par des recommandations spécifiques en termes de contenu de formation des demandeurs d'emploi et des jeunes peu ou pas qualifiés ?
  - o Comment sont-elles définies ? Comment le suivi-évaluation est-il envisagé ? Quelle attention est portée à la « qualité » des prestations de formation ? Qu'en est-il des ressources dédiées (financières, RH...) ?
- Dans quelle mesure la parenthèse des COPAREF a-t-elle infléchi la politique régionale de formation (réingénierie pour correspondre aux durées de formation CPF et aux certifications des listes éligibles, notamment à l'inventaire ?)
- Quels premiers effets de la crise sur les prestations de formation ?

### 3. La « qualité », un enjeu de lisibilité et de normalisation de l'offre de formation ?

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, les organismes de formation souhaitant bénéficier des fonds des financeurs publics pour délivrer des actions de qualité concourant au développement des compétences seront certifiés sur la base d'un référentiel national<sup>54</sup> par une instance de labellisation reconnue par France compétences ou accréditée par le Cofrac.

- Quelles démarches qualité sont initiées au niveau régional et notamment au niveau de l'achat de formation ? (Depuis quand ? Un service/une équipe est-elle dédiée ? Quels sont les besoins et attentes, les critères mobilisés... ?)
  - o Quels sont de votre point de vue les éléments récents les plus structurants en matière la qualité de la FPC ?
- Comment la prise en compte de la qualité influe-t-elle sur les pratiques de formation ?
- En matière de qualité des évolutions vous semblent-elles souhaitables ? La labellisation va-t-elle tout résoudre ?

### 4. Crise sanitaire

- La crise sanitaire aura-t-elle un impact en la matière (hormis le report de la labellisation à 2022) ?
- Au-delà de ces questions, quels seront les principaux changements à opérer (ou poursuivre) pour gérer les effets de la crise sanitaire sur la FPC des demandeurs d'emploi et privilégier leur accès à un emploi durable et de qualité, à votre niveau d'intervention ? Et d'un point de vue plus systémique ?

---

<sup>54</sup> Décret n° 2019-565 du 6 juin 2019.

## Méthodologie empruntée par chacune des focales et choix des organismes à enquêter

### Méthodologie de la focale sur les OF spécialisés sur les jeunes demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés

L'objectif est de mettre en lumière les évolutions de l'offre de formation – à destination des publics prioritaires du PIC : jeunes demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés – financée par les conseils régionaux dans le cadre de leur compétence en matière de formation professionnelle. Elle vise notamment à analyser les modalités de régulation de l'offre dans son contenu et sa répartition géographique. Les régions Bretagne et Nouvelle-Aquitaine, retenues sur la base des critères présentés dans la note d'étape du 1/09/2020 (dont le niveau de formation et d'emploi), ont été enquêtées. Les organismes de formation ont été identifiés à partir de l'exploitation des BPF d'une part et des données issues du terrain d'autre part (entretiens exploratoires et données OREF...).

Ce segment de l'offre de formation se caractérise par une absence d'OF de type « individuel » et une forte présence d'OF de taille variable (de moins de 30 salariés à plus 200) sous statut associatif ou SCOP et d'OF dits « publics », tels l'AFPA ou le GRETA. À l'heure de nos investigations, les OF rencontrés avaient tous une ancienneté certaine dans les régions et le champ dans lequel ils interviennent. Ils présentent également certaines spécificités relatives d'une part à leurs prestations qui privilégient un accompagnement global des jeunes et d'autre part à répondre, seuls ou en groupement, à des commandes quasi exclusivement publiques et territorialisées.

À l'intérieur du segment de l'offre comprenant les organismes réalisant tout ou partie de leur chiffre d'affaires sur fonds publics, des critères de sélection ont été combinés pour enquêter des prestataires appartenant à un réseau connaissant une augmentation du nombre de stagiaires demandeurs d'emploi, comme l'éducation nationale avec les GRETA, des opérateurs de dispositifs spécifiquement dédiés, comme l'AFPA ; des organismes privés significativement présents (à titre indicatif, les adhérents de la fédération de la formation professionnelle réalisent un quart de leur chiffre d'affaires auprès des demandeurs d'emploi), ainsi que des organismes positionnés sur des actions ou expérimentations relatives aux deux pactes régionaux d'investissement dans les compétences (pactes/PRIC).

Le tableau suivant schématise nos choix :

Qui ?	Pourquoi ?
<b>AFPA</b>	Opérateur du dispositif prépa compétences et génération 16-18.
<b>GRETA</b>	Résultats différenciés selon les académies.
<b>Organismes privés</b>	Présence significative sur le segment de l'offre étudiée en région.

Dans chaque structure, *a minima* un entretien semi-directif individuel avec le responsable a été réalisé. La focale 1 comptabilise ainsi 34 entretiens, 18 réalisés en Nouvelle-Aquitaine (entre octobre 2020 et avril 2021) et 16 en Bretagne (entre avril 2021 et janvier 2022) avec :

- des représentants des réseaux AFPA et GRETA en Bretagne et en Nouvelle-Aquitaine ;
- des représentants des directions de la formation professionnelle des deux conseils régionaux ;
- des directeurs, cadres et formateurs d'organismes de formation.

## Méthodologie de la focale portant sur l'activation des demandeurs d'emploi

La classification de la population des OF formant des demandeurs d'emploi élaborée à la focale activation retient les caractéristiques et variables suivantes :

1. La part des fonds publics dans leur financement ;
2. La part des fonds des ex-OPCA dans leur financement ;
3. Celle des particuliers au financement des formations ;
4. La part des publics salariés dans les OF ;
5. La part de Pôle emploi dans les fonds publics ;
6. Celle des fonds des OPCA destinés aux demandeurs d'emploi dans les fonds d'OPCA ;
7. Et enfin la part des stagiaires DE formés pour le compte d'OPCA.

Cinq principaux ensembles se dégagent de cette typologie en matière de financement modal des formations des DE avant 2018 :

- un premier ensemble d'OF (classe 1) se caractérise par des positions de sous-traitance importantes, dont les revenus proviennent en majorité d'autres OF ; en outre ces OF ont une connaissance très limitée des publics qu'ils forment (de leur niveau à l'entrée, conditions sur le marché du travail, etc.) ;
- un second ensemble (classe 5) rassemble des OF dont le financement public est majoritaire et provient majoritairement d'autres institutions que Pôle emploi (conseils régionaux, État, Europe, autres collectivités, etc..) ; de taille et ancienneté importantes, ces OF pour la plupart de statut associatif ou public et dont la formation est l'activité principale, sont les plus positionnés sur les certifications inscrites au RNCP (cependant que les formations non certifiantes y sont également importantes) ;
- enfin, et nous y voyions là les formes patentes de l'économie mise en place sous l'égide de l'activation pour la formation des DE, trois ensembles se définissent par la prépondérance de financements privés aux côtés de Pôle emploi, que les fonds proviennent des entreprises, des stagiaires eux-mêmes ou des partenaires sociaux (classes 2 à 4) : les ex-OPCA, dont une partie des axes d'intervention prévoient le dégagement de sommes destinées aux demandeurs d'emploi (classe 2) ; Pôle emploi avec un concours important de financements particuliers, c'est-à-dire reposant sur les contributions directes des DE (classe 3) ; et enfin Pôle emploi associé à des ex-OPCA (classe 4).

Représentant 70 % de l'offre, ces OF qui relèvent de divers statuts privés à but lucratif sont peu inscrits dans les commandes publiques, et *a fortiori* des PRICs ; ils se caractérisent par une forte variété que ce soit au regard de leur :

- o âge (plus jeunes à la classe 2, moins à la 4) ;
- o richesse (pauvres et accumulant péniblement des revenus de la FC à la 2, riches à la 4) ;
- o activité de formation (qu'ils mènent le plus souvent à côté d'une autre le plus souvent principale et plus rémunératrice à la 2, alors que la FC est plus souvent l'activité principale à la classe 4, où les formations pour les DE sont « noyées » dans une activité tournée majoritairement vers les entreprises et leurs salariés) ;
- o certification (les formations sont rarement certifiantes ou visent des certificats inscrits au « répertoire spécifique » dont l'essentiel est composé de sésames réglementaires d'accès aux emplois à la classe 2, certifiantes au RNCP à la 4) ;
- o des durées de formation (courant sur des durées moyennes les plus courtes à la 2, longues à la 4).

Ainsi a été établie une proximité forte entre les logiques de financement de Pôle emploi et celles des formations des salariés, notamment au regard des durées de formation et des certifications, comme les stages courts de préparation à des certificats de mise aux normes réglementaires que les deux publics se voient proposer de plus en plus exclusivement dans ces organismes.

En confirmant l'existence d'une variété d'économies de formation des demandeurs d'emploi, aux deux tiers caractérisée par des conventions marchandes, cette typologie a guidé l'échantillonnage des OF interrogés.

En retenant les OF cochant les valeurs modales des variables précédentes de leur classe d'appartenance, à l'exception de ceux de la première classe (dite « sous-traitance ») trop peu renseignée, l'échantillonnage aboutit à une population théorique de 110 OF dans les deux régions retenues (70 en IDF et 40 en PACA), parmi lesquels une quinzaine a été interrogée (cf. tableau ci-dessous).

### Échantillon (population théorique et réalisé) à la focale activation

classe	TOTAL				Région IDF				Région PACA			
	pop.th.*	%	réalisé	%	pop.th.*	%	réalisé	%	pop.th.*	%	réalisé	%
2	22	20%	2	15%	15	21%	1	13%	7	18%	1	20%
3	30	27%	3	23%	25	36%	2	25%	5	13%	1	20%
4	25	23%	5	38%	14	20%	2	25%	11	28%	3	60%
5	33	30%	3	23%	16	23%	3	38%	17	43%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>		<b>13</b>		<b>70</b>		<b>8</b>		<b>40</b>		<b>5</b>	
1			2				2					

\* population avant opérations de gestion sur adresses erronées, refus catégoriques et écoles de conduite.

### Méthodologie de la focale « diversité des organismes »

Le choix des organismes a été effectué en tenant compte de la diversité (taille, statut) de la population mère des organismes présente dans les BPF de 2018. Ainsi notre population enquêtée est à l'image de cette dernière, avec une petite surreprésentation des organismes de grande taille. Nous avons aussi tenu compte de l'offre de formation de ces organismes afin qu'elle soit aussi variée que possible (consultation des sites internet).

L'analyse des PRICs (pactes régionaux d'investissement dans les compétences) et des CPRDFOP (contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle) a permis de conforter un premier choix de région, effectué pour des raisons de proximité et de pointer certains enjeux régionaux susceptibles d'affecter l'évolution de l'offre. Les trois régions enquêtées, Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes (ARA dans la suite) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) concernent 32% des organismes du territoire, un stagiaire sur quatre de la formation professionnelle en 2018 a été accueilli dans l'une de ces trois régions. Les chiffres d'affaires cumulés y représentent un cinquième du chiffre d'affaires total des organismes de formation en France en 2018.

### Entretiens réalisés

Régions	Nombres d'organismes enquêtés	Nombres d'acteurs enquêtés par organismes	Nombres d'acteurs institutionnels enquêtés
PACA	9	9 Responsables/gestionnaires d'organismes 1 Formateur	1 Responsables achat formation Pôle emploi
ARA	10	10 Responsables/gestionnaires d'organismes 1 Formateur 2 Responsables pédagogiques	1 Responsables achat formation Pôle emploi 1 Direction de la formation régionale
Occitanie	10	10 Responsables/gestionnaires d'organismes 2 Formateurs	1 Responsables achat formation Pôle emploi 1 Direction de la formation régionale
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>5</b>



Les 29 organismes enquêtés forment au moins un demandeur d'emploi. Les entretiens ont contribué à les caractériser du point de vue des caractéristiques suivantes :

**Le statut de l'organisme** : public, privé à but lucratif ou non lucratif ou indépendant.

**Le métier de l'organisme** : il s'agit de la vocation de l'organisme. Est-il orienté avant toute chose vers l'insertion, l'accompagnement ou bien la formation ? En effet, les organismes enquêtés ont été parfois créés à la suite ou dans le cadre d'organismes ayant d'autres finalités que la formation. Ce « métier » d'origine revêt une certaine importance, nous le verrons pour le présent, mais aussi le futur de l'organisme.

**L'offre de formation** : cette dernière peut être centrée sur des spécialités professionnelles ou bien être diversifiée et s'étendre sur un grand nombre de spécialités. Cette caractéristique, nous le verrons, n'est pas toujours séparable de la précédente, mais la complète. Cette offre se caractérise également par la durée des formations dispensées, ainsi que leur caractère certifiant ou pas.

**La taille de l'organisme** : celle-ci est appréhendée par le nombre de personnels permanents affectés (hors prestataires externes).

**L'organisation interne** : cet aspect envisage les profils et les tâches confiés aux employés de l'organisme, formateurs salariés ou bien prestataires. L'organisation peut être **horizontale** lorsque les formateurs sont polyvalents et assument donc d'autres activités que la formation. Elle peut être **verticale**, lorsque les formateurs sont spécialisés et coexistent avec d'autres personnels qui assument d'autres tâches, administratives ou gestionnaires ou bien lorsqu'ils sont encadrés par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques, comme un responsable pédagogique par exemple.

**Les partenariats** : il s'agit des liens que l'organisme noue parfois depuis sa création avec une ou d'autres structures, des associations ou bien des entreprises. Dans ce cas, il s'agira d'un **partenariat fort, voire d'un lien de dépendance, consubstantiel à l'organisme**. D'autres partenariats sont plus **occasionnels** peut-être, et ont pu être construits au fil du temps.

**L'état de la concurrence** : l'organisme peut rencontrer sur son territoire des concurrents ou bien se trouver en position de quasi-monopole.

**Le public** : il peut être homogène ou bien hétérogène et avoir des caractéristiques très différentes (salariés, demandeurs d'emploi, handicapés, migrants...). Cette caractéristique prend également en compte la manière dont le public arrive à l'organisme : sur prescription, campagnes de promotion, bouche-à-oreille, etc. Elle permet également de souligner les difficultés rencontrées par les organismes pour trouver leur public ou bien au contraire les procédures de sélection interne qu'ils mettent en œuvre.

**Les financeurs** : l'organisme peut recourir à un ou des financeurs (État, Pôle-emploi, le Conseil régional, les OPCO, le FSE...). Un financeur peut être dominant ou pas. Enfin les modalités de financement peuvent varier, de la subvention annuelle ou pluriannuelle aux mandatements ou candidatures à des marchés publics par exemple.

## Méthodologie de la focale sur les OF d'entreprise formant aussi des demandeurs d'emploi

Un échantillon de 120 organismes de formation (OF) a été constitué pour mettre en œuvre l'enquête de terrain qui représente le cœur de cette étude, la démarche étant avant tout empirique. La caractéristique première de ces OF sélectionnés est d'avoir été créés par une entreprise à un moment donné de son histoire. Par la suite, l'organisme reste le plus souvent intégré en son sein. Lorsque cela est le cas, son pilotage s'effectue par le service de la formation ou la DRH de l'entreprise quand celle-ci est de taille suffisante pour une telle organisation. Dans le cas contraire, la gestion de l'organisme est portée par un service administratif ou comptable en charge des dépenses de formation, ou encore par le chef d'entreprise lui-même qui est polyvalent sur les tâches de direction des deux entités.

L'offre de formation que développe l'organisme contribue à la diversification des activités de l'entreprise. Dans une majorité de cas, cette activité formative revêt pour elle un caractère stratégique, mais ne représente qu'une part modeste de son chiffre d'affaires. Dans d'autres cas où l'organisme de formation a été créé par une firme ou une multinationale, sa taille et ses capacités formatives devenant de grande envergure, il se transforme. Il acquiert une autonomie juridique et devient centre de profit à part entière.

Les 120 organismes sélectionnés et leur entreprise de rattachement ont été contactés pour participer à l'enquête. Vingt d'entre eux, soit 1/6<sup>ème</sup>, y ont répondu favorablement. Malgré une attrition notable de l'échantillon de départ, la diversité de situations observables a été préservée. Il convient cependant de noter que les OF relevant d'entreprises du secteur industriel ou agroalimentaire ont été plus facilement joignables. Ils ont donc été plus fréquemment répondants que les OF créés par des entreprises du secteur tertiaire, ce qui se reflétera dans les spécialités de formation proposées dans leur offre.

Le repérage des personnes à contacter au sein de ces OF a été grandement facilité par les responsables de leur entreprise d'origine, préalablement enquêtés. Ces derniers ont bien volontiers coopéré en fournissant nom et coordonnées du responsable en charge de l'OF, ou du service en interne qui en effectue le suivi. En général, les coordonnées qu'ils ont fournies confirmaient celles indiquées sur les fiches BPF de l'OF mise à disposition par la Dares. Toutefois, dans cinq cas sur vingt, la personne-contact signalée par ces fiches avait changé de poste ou était partie de l'OF d'entreprise.

Pour certaines TPE ou PME répondantes, le dirigeant ou le membre de leur direction interviewé était également le responsable de l'OF. Cette même personne a donc répondu aux deux volets de l'enquête, accompagnée lors de l'entretien tantôt par l'agent comptable aussi en charge de la formation et des dossiers d'aides financières durant la crise sanitaire, tantôt par un responsable du service administratif ou encore par un agent de maîtrise s'occupant en parallèle des questions de formation au sein de l'entreprise. Pour les autres PME et les entreprises de plus grande taille, les entretiens avec les responsables de leur OF se sont déroulés à la suite de ceux effectués auprès de leur entreprise d'origine, parfois le même jour ou le plus fréquemment quelques jours plus tard.

## Caractéristiques de l'échantillon des 20 OF répondants

L'échantillon des vingt OF d'entreprise répondants<sup>55</sup> montre une prédominance d'organismes de petite taille – un tiers ont moins de 5 formateurs – ceux de taille moyenne ou de grande taille y étant beaucoup moins présents. En effet, les OF de grande envergure, rassemblant au-delà de 200 formateurs, y sont rares et essentiellement le fait d'une seule firme multinationale. Appréciées en termes d'inscrits par an, leurs capacités formatives divergent aussi : un quart des OF répondants forment au plus 40 stagiaires ; seulement 15% des OF répondants forment au-delà de 1000 stagiaires.

Le tableau synoptique ci-dessous permet d'appréhender la diversité d'appartenance sectorielle et de taille des entreprises à l'origine de la création de ces OF enquêtés, allant de la grande firme à la TPE ou PME. Sont également visualisées pour chaque OF certaines variables le caractérisant, comme la stratégie d'entreprise en arrière-plan de sa création, le type de marché de la formation sur lequel il est positionné ou encore le type de formation qu'il organise illustrant la variété des certifications qui y sont préparées. Ces divers aspects sont approfondis dans les sections qui suivent.

<sup>55</sup> Source BPF 2018 Dares, ministère du Travail de l'emploi et de l'insertion.

Tableau synoptique des caractéristiques des 20 OF d'entreprise enquêtés (focale 4)

Variables OF d'entreprise	Type de marché (1)	Motif de création de l'OF	Type d'entreprise à l'origine de la création	Types de formation organisés par l'OF d'entreprise
GAMA		Produit	PME filiale producteur gaz chloreux	Formations sécurité chlore gazeux pour habilitations obligatoires code du travail
CIBUS TRAITEUR		Métier	Firme de transformation et conservation légumes	CQP conducteur-trices de ligne
FAFNIR		Qualif.	PME productrice de farine et labo d'analyses	Formations artisans boulangers entrepreneurs
ENIF		Qualif.	PME filiale producteur d'explosifs à usage civil	Stages de formation spécialisés dans le domaine du minage à l'explosif Préparation au certificat de préposé au tir (CPT) diplôme EN
SIGMA ÉNERGIE		Métier	Société d'un groupe TP, génie électrique, industriel et climatique	Formations obligatoires en génie climatique, électrique et industriel Formations en alternance TP
PANIFEX		Métier	PME réseaux de meuniers et de boulangers	École préparant à la certification de boulanger déposée par l'entreprise au RNCP (accessible par VAE)
O'MICRON		Produit	PME d'un groupe, éditeur de logiciels pour magasins de sport	Formations à la maîtrise des logiciels
LIBERCELI		Métier	Maison d'édition (firme)	Ateliers d'écriture (métier d'écrivain)
PERNA		Métier	Grande entreprise agroalimentaire (transformation charcutière)	Formations préparateur de commande, opérateurs et conducteur de ligne, opérateur conditionnement, suremballage
DELTACOM		Produit	Société commerce de détail (téléphonie)	Formations à la commercialisation des produits de téléphonie vendus par l'entreprise
TERRAM		Métier	Firme fabriquant revêtements de sol souples en vinyle	Formations en alternance CAP solier moquettiste Titre pro solier moquettiste niveau 3
POLARIS France		Produit	PME filiale, commerce de gros équipements industriels (grues de manutention)	Formations CACES grue auxiliaire pour techniciens et commerciaux Formations obligatoires sécurité
MARSIC SÉCURITÉ		Métier	TPE ouverture portes, dépannage et serrurerie	Formations titre RNCP FMSA (formation à la maîtrise de la serrurerie dépannage)
ZANIA FILMS		Métier	TPE, production de films	Formations au métier d'acteur de théâtre et de cinéma
FULU France		Produit	PME filiale, commerce de gros équipements industriels (Machines de conditionnement)	Stages sur site pour apprendre les techniques et l'utilisation des machines de conditionnement
GIMEL IDF		Métier	PME restauration collective	CQP Employé technique de restauration, CQP Employé qualifié de restauration, formations obligatoires hygiène et sécurité alimentaire+ HACCP
NAOS SERVICES		Produit	PME commercialisation et réparation de remorques et élévateurs à nacelles	Formations et CACES PEMP (nacelles), engins TP, caristes, grues auxiliaires
SPICA SYSTEMES		Produit	Société d'un constructeur aéronautique, éditeur de logiciels 3D	Formations intra et inter-entreprises aux logiciels 3D de la société
ALCOR		Métier	Salon de coiffure	Formations à des techniques spécifiques de coiffure
VEGA		Métier	Multinationale gestion des ressources et des déchets	Formations en alternance et continue (métiers de l'eau, de service à l'environnement, énergie, recyclage, etc.)

Carré bleu : l'OF et son entreprise d'origine en situation de monopole ou quasi-monopole sur le marché de la formation et le marché des produits ; carré jaune : en situation de concurrence modérée ; carré rouge : en situation de forte concurrence.

# Céreq

*Établissement public national sous la tutelle  
du ministère chargé de l'éducation  
et du ministère chargé de l'emploi.*

## DEPUIS 1971

• Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.



• 12 centres associés sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

↓ + d'infos  
et tous les travaux

À explorer  
[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



🔓 + de 600 publications  
Accessibles librement