

Journées d'information et d'échanges de pratiques pour les Conseils régionaux

Démarches qualité et prestataires de formation :
quelles approches régionales ?

Strasbourg 13 et 14 décembre 2012



Journées animées par Maryline GESBERT, responsable du service Observatoires, Centre Inffo

De quoi parle-t-on ?

Du fait de leurs compétences en matière de formation et d'apprentissage, les Régions ont en charge dans le cadre des CPRDFP, l'élaboration des schémas régionaux de formation continue et de l'apprentissage. Ceux-ci permettent la construction d'une carte régionale des formations, dans un contexte de marché caractérisé par une offre de formation large et diversifiée.

Au fil des années, les relations entre commanditaires et prestataires ont évolué du fait de la rigueur budgétaire, et du renforcement des exigences des acheteurs souhaitant optimiser leur investissement formation. Cette nouvelle donne a poussé les professionnels eux-mêmes, dès les années 90, à initier et mettre en place des démarches qualité.

Ce qui a conduit à développer d'une part, une production normative avec la construction de normes, labels, marques appliqués à la formation (NF service formation, OPQF, ICFP, Greta Plus...) et d'autre part, à rationaliser les procédures de commande et d'achat, notamment dans le cadre de mises en concurrence.

Le fait le plus visible de cette rationalisation a été pour les commanditaires publics, le code des marchés publics de 2001, par lequel la formation est devenue, comme tout achat de services, un acte commercial, c'est-à-dire réglementé au stade de la rédaction, de la négociation et de la contractualisation.

Cette rationalisation s'est aussi manifestée par le développement de démarches qualité initiées par les financeurs, au premier rang desquels les Conseils régionaux, afin d'optimiser leurs processus de commande: repérage et qualification des organismes, élaboration d'un cahier des charges, mise en place d'indicateurs de réussite, professionnalisation des acteurs, évaluation des actions de formation... Ces démarches qualité visent aussi bien à l'amélioration de la formation dispensée en apprentissage, que celle dispensée dans le cadre de la formation continue.

Cette volonté d'amélioration continue s'est encore accentuée récemment, du fait du contexte économique et social précaire. A cet égard, la loi du 24 novembre 2009 illustre bien cette volonté de mieux encadrer l'offre de formation.

Pour les Régions, l'objectif crucial est bien de sécuriser les parcours de formation, et d'améliorer l'insertion ou la réinsertion des bénéficiaires sur le marché du travail.

Le mot de l'élu de la Région

M. Steven THÉNAULT, directeur de l'Éducation et de la formation, Conseil régional d'Alsace

Le rôle de la Région n'est pas seulement le pilotage et le financement de l'offre de formation (lycées, apprentissage, contrats de professionnalisation, stages de formation). La Région a un rôle important en matière de concertation pour définir les modalités en partenariat avec les branches et élaborer la carte de formation initiale. Il faut remettre la Région au centre du système pour permettre l'ouverture de filières professionnelles.

La démarche qualité repose sur des plans d'action sectoriels et territoriaux qui sont votés en commission permanente.

Au vu du rôle qui lui est confié, la Région doit être capable d'apporter une réponse s'appuyant sur les compétences différentes des organismes de formation et qui soit aussi raisonnée en proximité. Raisonner à l'échelle d'une seule formation est délicat pour une offre de service pertinente.

La question centrale est la question de la qualité de la commande publique. La pertinence d'une politique publique a son corollaire dans la qualité de l'expression de la commande qui en découle; beaucoup de débats ces dernières années dans le SPRF ont porté sur la nécessité d'une définition ou non d'une commande précise.

La capacité à définir la commande ne suffit pas, elle doit être comprise, et emporter l'adhésion.

En Alsace, l'enjeu est de travailler sur la qualité de l'offre de formation, mais surtout de travailler sur la qualité de la commande publique, de la pertinence de la politique adaptée à chaque territoire et de l'évaluation.

La Région Alsace s'engage avec le CNFPTLV dans une démarche d'évaluation pour porter un regard plus précis sur les retours sur l'investissement de la formation.

Sommaire

■ Qualité, normes et certifications en formation: quels enjeux pour le territoire et les acteurs? *Intervention plénière*

■ Une démarche qualité dans le réseau des CFA d'Alsace: objectifs et modalités de mise en œuvre *Les ateliers*

■ Qualité et responsabilité sociale et environnementale, une expérimentation en Provence Alpes-Côte d'Azur

■ La démarche qualité en Ile-de-France: une démarche tournée vers le demandeur d'emploi
■ Certi'LR, une démarche qualité partagée pour les organismes de formation en Languedoc-Roussillon

■ La démarche qualité en formation vue par les Conseils régionaux *Conférence de synthèse*

Intervention plénière

Qualité, normes et certifications en formation : quels enjeux pour le territoire et les acteurs ?

Maîtriser l'ensemble des processus qui conduisent à la satisfaction des clients, rendre transparente la relation client-fournisseur est l'objectif des démarches qualité en formation, dont pratiquement aucune n'est obligatoire. Mais du simple engagement déclaratif à la certification par un organisme tiers, comment s'y retrouver dans la diversité de l'existant ?

Mme Françoise GÉRARD de Centre Inffo en présente les principales caractéristiques.

Premier critère distinctif : le périmètre visé par la démarche. Il est toujours défini dans un document de référence qui réunit l'ensemble des exigences voulues et, selon les cas, se nomme charte, norme ou référentiel. Il garantit soit la qualité du système de management de l'organisme prestataire de formation, soit la qualité d'un produit ou d'un service de formation, soit les compétences des formateurs (par un autre moyen que l'obtention de diplômes, titres et certifications). Sur ce dernier point, une seule démarche : la certification des professionnels de la formation par l'ICPF, qui attribue trois types de certificats selon l'expérience (professionnel débutant, qualifié et expert).

Second critère distinctif : le mode d'élaboration de ces documents de référence, qui influe sur l'application et la reconnaissance de la

démarche. Il existe toute une gradation entre un référentiel élaboré au sein d'une entreprise (et uniquement applicable au sein de cette entreprise), entre pairs, par des clients/financeurs (charte régionale à l'initiative d'un Conseil régional) et une norme élaborée par des représentants de toutes les catégories d'intérêts. Par ailleurs, le comité de rédaction du référentiel peut être représentatif d'intérêts locaux, régionaux (chartes régionales), nationaux (label, qualification OPQF, norme Afnor), européens (normes CEN) ou internationaux (normes ISO). Si l'élaboration d'une charte est souple et non régulée, l'élaboration d'un label (quasi-monopole de l'Etat) et d'une norme, tant française qu'internationale, implique de respecter des procédures établies.

Troisième critère distinctif : la nature du contrôle de conformité au référentiel. Deux possibilités : l'autocontrôle, où le prestataire déclare respecter le référentiel en question (chartes professionnelles, normes-outils) et le contrôle par un organisme extérieur (dit « seconde partie » lorsqu'il est partie prenante du référentiel ou « tierce partie » lorsqu'il s'agit d'un organisme accrédité pour la certification). Lorsqu'il donne satisfaction, ce contrôle permet la délivrance d'un label (par exemple Gréatplus, Ecole de la 2^e chance), d'une qualification (OPQF), d'une certification (marque NF service, norme ISO 9001).

M. Hubert GRANDJEAN, président de l'Afdec et fortement impliqué depuis le début des années 1990 dans les commissions de normalisation Afnor, regrette vivement l'absence des Conseils régionaux dans

ces commissions. Il souligne une confusion dommageable entre les exigences de donneur d'ordre et la volonté de réglementer. Par exemple, la décision d'une Région imposant à des CFA d'embaucher des formateurs titulaires d'un master lui semble être une aberration économique et aller à l'encontre des normes de formation. La qualité de la formation est un véritable enjeu pour le territoire. L'organisme de formation qui entre dans une démarche qualité doit pouvoir dire quelle valeur ajoutée il apporte. La Région a besoin d'acteurs forts, donc d'organismes de formation puissants pour mettre en place des parcours individualisés. Or, cette offre se désertifie actuellement. L'Afdec accompagne des organismes dans la certification à la marque NF service, notamment en Alsace. Un organisme de formation qui s'est centré sur son environnement peut se mettre en confiance avec un donneur d'ordre. Tous les organismes qui ont réfléchi à la qualité sont forcément certifiables, quel que soit le référentiel. La qualité n'est pas une question de norme, mais d'économie raisonnée. Il ne faut pas pousser les organismes à se faire certifier à tout prix.

Il souligne comme point positif que toutes les Régions engagent des actions pour améliorer la qualité, et que certaines apportent des dotations financières sur des approches pédagogiques. L'animation des réseaux d'organismes de formation fonctionne : il faut faire travailler les 50 000 organismes de formation sur notre territoire, surtout les petits, dans un monde collaboratif.

Atelier 1

Une démarche qualité dans le réseau des CFA d'Alsace : objectifs et modalités de mise en œuvre

Selon **Mme Béatrice BULOUE du Conseil régional d'Alsace**, l'expérience alsacienne d'une démarche qualité dans le réseau des CFA est partie du fait que la Région est cofinanceur des CFA. Un vrai partenariat au bénéfice de la qualité a été monté. C'est une expérience réussie qui dure depuis 2008.

M. Dominique PHILIPPE du Conseil régional d'Alsace ajoute qu'en effet, les contrats d'initiatives et de progrès (CIP) des CFA bénéficient à l'origine en 2008, d'un contexte favorable : des COM apprentissage 2005-2010 ayant pour objectif le développement quantitatif et qualitatif de l'apprentissage et une politique régionale de l'apprentissage votée en assemblée plénière en décembre 2006.

Cependant, les CFA montaient des actions de toute nature visant à accroître la qualité de la formation, mais disséminées dans le temps. La gestion administrative était lourde et manquait de cohérence.

En 2007-2008, l'objectif est posé d'une meilleure cohérence et une simplification des procédures pour les cofinanceurs.

La Région ne s'est pas cantonnée à une posture financière. La méthode repose sur la rencontre bilatérale des CFA pour expliquer la démarche, la définition d'axes qui semblent répondre aux besoins des CFA et l'inscription des actions dans ces axes, le lien avec un processus structurant d'auto-évaluation des CFA initié par le rectorat.

Cinq axes principaux ont été fixés : relation avec l'entreprise, le CFA doit être proactif (suivi candidat, etc.) ; ingénierie pédagogique et Innovation : suggérer aux CFA des actions qui aillent au-delà des face-à-face habituels ; mobilité internationale ; animation de la vie d'apprenti, ouverture culturelle ; aide aux apprentis en difficulté : médiation et difficultés de comportement, sociales et de santé.

En 2011-2012, sur 33 CFA en Alsace, 29 CFA ont souscrit à la démarche, 253 actions ont été engagées avec un million d'euros financé par la Région.

La démarche a été intégrée rapidement dans les CFA qui la jugent utile et affinent leur projet chaque année. Cela a amené chaque établissement à avoir un projet global. La

professionnalisation s'est co-construite, chemin faisant.

Ce contrat d'initiatives et de progrès ne peut être engagé sans diagnostic, il a été fait grâce à la démarche d'auto-évaluation des CFA présentée par **M. Claude NIERENGARTEN du CFA Xavier Nessel**.

Dans une première phase, l'autoévaluation des établissements (lycées et collèges) a été mise en place pour dresser des diagnostics précis de chaque établissement. Puis dans une seconde étape, ces procédures ont été adaptées aux CFA.

En 3^{ème} étape, le lien direct entre autoévaluation et la rédaction du contrat d'initiative et de progrès a été établi.

La procédure d'autoévaluation repose sur une phase de préparation : le chef d'établissement, au vu du tableau de bord, analyse la situation des jeunes. Il établit ensuite une matrice des points faibles et forts de l'établissement et définit des axes sur lesquels il faut travailler. Dans une phase participative, les collègues définissent des actions à travailler. En phase finale, les actions sont transcrites dans le contrat d'initiatives et de progrès soumis aux instances rectorales et régionales, à travers le projet global CIP.

Atelier 2

Qualité et responsabilité sociale et environnementale, une expérimentation en Provence-Alpes-Côte d'Azur

Au départ, la Région a pour ambition de contourner le problème de la norme qui fait peur aux organismes de formation, rappelle **M. Antoine DONGRADI, du Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur**. Une démarche qualité est donc lancée en 2000. La Région allège les exigences en termes de cahier des charges tout en s'appuyant sur une démarche d'engagement volontariste. Deux éléments forts apparaissent : l'expression des usagers et les marchés pluriannuels renouvelables. Ces marchés comportent une clause de reconduction sous réserve que le prestataire de formation soit engagé dans une démarche qualité. En concertation avec les organismes de formation, la Région construit son propre référentiel qui porte sur le management de la qualité et sur l'accueil en formation. Une évaluation par une tierce partie est conçue.

La Région prévoit une subvention pour aider au démarrage du plan d'action, afin d'atteindre le niveau de qualité.

Le Carif Espaces compétences est mobilisé pour mettre en place des modules de professionnalisation spécifiques. Au final, l'organisme de formation sollicite l'audit de capacité pour prouver son atteinte du référentiel. Il obtient alors une attestation qualité de la Région valable trois ans.

En 2010, le référentiel est rénové et est lancée la qualité « RESEAU » dans le cadre du SPRFA, mis en œuvre par la Région depuis 2006. De nouveaux items sont admis dans le cahier des charges. RESEAU intègre une nouvelle dimension avec le social et l'environnemental.

Parallèlement, le GIP Espaces compétences a été sollicité : une personne est dédiée et sert d'interface avec les organismes de formation.

Dans le processus de concertation sur RESEAU, c'est la Région qui a porté la parole des usagers. Avec l'association Moderniser sans exclure, des délégués auditeurs dans les organisations vont monter le référentiel qualité du point de vue des usagers.

Enfin, il y a une logique de reconnaissance d'équivalence avec les autres normes ISO 9000, NF services... la création d'un référentiel Paca est un choix de concertation.

Concernant les moyens, l'équipe partenariale est constituée de quatre personnes au cœur de l'administration du système, d'une personne au Carif Espaces compétences, de référents impliqués dans chaque service concerné et d'une implication multiniveaux.

Cela nécessite un cadre souple. Il y a beaucoup de candidatures dérogatoires : organismes sans lien avec la Région, candidatures mixtes telles que groupements d'employeurs, apprentissage et formation des demandeurs d'emploi. L'homogénéité des audits est nécessaire, alors que les structures sont hétérogènes.

Point faible du référentiel, les CFA sont en qualité, mais qu'en est-il des entreprises ?

Au total, il faudra trouver un équilibre marchés publics/conventions quinquennales/démarche qualité, pour aller vers une nouvelle

Atelier 3

transcription des exigences du référentiel dans les cadres contractuels.

La démarche qualité en Ile-de-France: une démarche tournée vers le demandeur d'emploi

Michel FERREIRA, du Conseil régional d'Ile-de-France explique que la Région n'a pas officiellement installé de démarche qualité normative tournée vers les organismes de formation, néanmoins, elle a mis en place plusieurs démarches exigeantes centrées sur le service rendu aux demandeurs d'emploi.

Cela est lié au contexte propre au territoire francilien : nombreux interlocuteurs (trois académies), appareil de formation de 700 opérateurs intervenant pour le compte de la Région difficile à réunir autour d'une démarche commune et enfin, un CPRDFP non signé.

Il n'y a pas eu de démarche officielle de qualité auprès des organismes de formation, alors que la Région a été labellisée ISO 9001 sur la passation des marchés.

Quoiqu'il en soit, l'écart s'élargissait entre, d'une part, une relation contractuelle qui s'améliorait entre les organismes de formation et la Région, et la situation de non-information dans laquelle étaient plongés les demandeurs d'emploi accédant à un stage conventionné de la Région, d'autre part.

La Région a amorcé des négociations avec les représentants des opérateurs de formation en 2006 (Urof, FFP, Education nationale, Universités, AFPA, chambres consulaires), pour déterminer un mode d'information sur les droits et obligations du stagiaire dans le cadre des stages régionaux. Il en a résulté la mise en place de « l'engagement qualité ».

Les opérateurs de formation ont l'obligation de présenter l'engagement qualité aux stagiaires. Grâce à cela, les stagiaires sont fixés sur les principes de mise en œuvre d'un stage régional en termes de locaux et d'équipements pédagogiques, de savoir-faire éducatif, d'organisation pédagogique, et de reconnaissance des acquis. La démarche de l'« engagement qualité » se retrouve dans le SPRF.

Elle figure aussi, dans certaines procédures et notamment dans les audits. A été développée une fonction d'audit de moyens à la direction de la formation de la Région (100 et 150 audits par an), pour vérifier que les moyens sont bien engagés dans ces prestations réalisées. Les vérifications s'effectuent auprès du personnel des organismes de formation mais aussi et surtout auprès des stagiaires eux-mêmes.

Enfin, pour vérifier la qualité auprès des stagiaires, une analyse (enquête I-QUAL) de cohorte sur les programmes qualifiants est réalisée chaque année. Elle vise à connaître les effets immédiats des formations régionales sur les apprenants en termes de résultats et de satisfaction. Sur les 4 000 apprenants questionnés, 55 % d'entre eux ont retrouvé un emploi à six mois, et 89 % manifestent une vraie satisfaction concernant la formation suivie. C'est un des indicateurs de la démarche qualité pour la Région.

Atelier 4

Certif'LR, une démarche qualité partagée pour les organismes de formation en Languedoc-Roussillon

Améliorer la qualité de l'offre de formation est un des axes définis dans le Plan régional de développement de la formation Professionnelle 2007-2011 et pour lequel la mise en œuvre d'une charte qualité pour les organismes de formation a été décidée par la Région dans le programme « Accompagner les organismes de formation vers la qualité » et poursuivi dans le CPRDFP 2011-2015 par la labellisation des organismes de formation, explique **Mme Danielle DI BATTISTA, du Conseil régional de Languedoc-Roussillon**.

La plupart des financeurs de formation, OPCA, OPACIF, Pôle emploi, AGEFIPH et la DIRECCTE ont rapidement adhéré à cette initiative. La volonté commune de mettre en place une démarche

suite voir p. 4

Animation des ateliers

Merci à Mme Béatrice BULOUE et à M. Dominique PHILIPPE du Conseil régional d'Alsace, à M. Antoine DONGRADI du Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, à Mme Danielle DI BATTISTA du Conseil régional Languedoc-Roussillon et à M. Michel FERREIRA du Conseil régional Ile-de-France.

Conférence de synthèse

La démarche qualité en formation vue par les conseils régionaux

M. Didier POSSOZ, conseiller en formation continue, DAFCO de Montpellier, membre du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en didactique, éducation et formation, Université de Montpellier III. La qualité et l'efficacité de la formation sont en débat récurrent depuis la loi de 1971. Après la création du GNC en 1975, la problématique s'est déplacée du contrôle de la profession vers l'agrément des organismes et la professionnalisation de l'achat de formation.

Au début des années 1990, en alternative à la menace d'une intervention du législateur, commande a été passée à l'Afnor de produire des normes exploitables dans le processus de « servuction », à l'interface des systèmes clients (commanditaires, prescripteurs, bénéficiaires) et fournisseurs (prestataires de formation). L'utilisation de ces normes a permis de fixer un dictionnaire des mots, d'élaborer des cahiers des charges, de fixer des règles d'information sur l'offre de formation, et enfin, au sein de l'organisme de formation, d'organiser les processus de conception, d'organisation et de réalisation d'une action de formation.

Cependant, la marque NF service formation, associée à cette normalisation, ne perce pas.

D'autre part, la certification de la qualité a émergé en 1994 comme un marché économique. Y agissent des organismes certificateurs habilités à créer leurs propres référentiels et à certifier notamment des organismes de formation. Ainsi, d'autres modes de structuration de la qualité de la formation ont été développés : chartes, référentiels, labels, audits.

Dans ce contexte, notre hypothèse est de considérer la qualité en tant qu'un instrument de la gouvernance de l'appareil de formation. Au niveau régional, elle apparaît comme le sceau de la gouvernance de la formation sur le territoire, tandis que les têtes de réseau d'organismes (au niveau national) visent à structurer leur réseau autour de référentiels ou de chartes internes (FFP, Urof, etc.). Il y a donc une confrontation entre le travail mené par les têtes de réseau et ce que déploient, sous plusieurs formes, les Conseils régionaux.

Au niveau régional, si les Régions se concertent au sein de l'ARF ou du CNFPTLV, il n'y a pas de coordination de leurs politiques qualité, territorialisées. Vis-à-vis des organismes de formation, la manière de s'y prendre et le mode d'exercice du pouvoir, contraint par le Code des marchés, aboutissent à une distinction des pratiques régionales : commandite, encadrement de l'assurance qualité, élaboration de référentiels et de labels régionaux, contractualisation d'objectifs avec les têtes de réseau régionales, négociation des chartes qualité bilatérales, animation d'amélioration de pratiques des organismes de formation.

Ceux-ci se réfèrent donc à ces politiques qualité régionales. Mais, ils peuvent aussi utiliser, en interne, des normes ou des référentiels. On assiste donc à une prolifération de référentiels. Cette prolifération brouille « ce que qualité de la formation » veut dire.

Pour en savoir plus sur cette journée...

Retrouvez le programme, le dossier documentaire, les supports pédagogiques sur :

www.regions-et-formation.fr - repères en régions

www.cnfpt.fr, rubrique un agent - Se former tout au long de la vie

Cependant, naissent des convergences. Les politiques publiques de formation s'inscrivent dans le cadre macro-économique d'évolution de la société et sont référentes aux recommandations de l'Unesco et de la Commission européenne. L'idée et les procédures d'agrément ou de labellisation des prestataires s'intègrent dans celle de la régulation de l'ensemble du système de formation. Cette réflexion va se prolonger en 2013, avec le projet de l'Acte III de la décentralisation et de création d'un service public régional.

La qualité de la formation dans les politiques régionales implique la mise en relation de tous les commanditaires (Pôle emploi, OPCA, ...), et une action concertée avec tous les opérateurs (AIO, prescripteurs, etc.).

La question de la qualité en formation, qui reste une co-construction dans laquelle est impliquée toute une série d'acteurs, dépasse donc largement la seule relation donneur d'ordre-prestataires.

Atelier 4 (suite de la page 3)

de progrès visant à améliorer et accompagner l'ensemble des organismes de formation en Languedoc-Roussillon a été actée dans une convention conclue le 15 mai 2009. Ce sont donc 16 partenaires qui, avec la Région, ont adopté la «Charte qualité» et mis en place le label «Certif LR». Le choix a été de ne pas mettre en place une démarche normative.

La première phase du projet, en 2008 et 2009, concerne la définition des objectifs communs, le partenariat et l'élaboration des outils : la charte qualité, le référentiel et l'autodiagnostic pour une mise à disposition des organismes de formation.

A partir du 15 mai 2009, la charte et ces outils sont diffusés et mis en ligne notamment sur le site du Carif LR (aujourd'hui Atout Métiers LR) en accompagnement de cette démarche. La charte qualité présente quatre grands chapitres au regard desquels les organismes doivent attester de la qualité de leurs pratiques : l'organisation matérielle, les ressources humaines, l'environnement socio-économique et enfin, la mise en œuvre des actions de formation.

La deuxième phase vise l'accompagnement et la professionnalisation des organismes de formation par Atout Métiers LR.

En lien avec cet accompagnement, une action expérimentale financée par la Région et portée par un groupe d'organismes de formation avec l'appui d'Atout Métiers LR est en cours. L'objectif est de produire un référentiel d'activités des acteurs dans le cadre de l'individualisation, et le référentiel de formation correspondant.

La troisième phase de la démarche concerne la labellisation. La Région et ses partenaires financeurs ont créé un groupement de commande pour choisir un prestataire externe, afin d'assurer la réalisation des audits permettant l'attribution du label. Un nom et un logo ont été créés, « Certif LR ».

L'engagement des organismes de formation est volontaire.

Fin 2011, les premiers audits ont été lancés suivis de l'attribution des premiers labels Certif LR 2012. Le label est attribué pour trois ans.

En 2012, 95 organismes de formation se sont inscrits, 80 organismes ont été retenus, représentant 139 sites à auditer. 70 organismes et 121 sites ont été audités. 53 organismes de formation, soit 89 sites ont obtenu le label Certif LR 2012.

La campagne 2013 est lancée. Le référentiel a évolué, et un référentiel adapté aux formateurs indépendants a été élaboré pour leur permettre de postuler.

La première convention conclue en 2009 arrivant à échéance en 2013, le renouvellement du partenariat est en cours de concertation.

Remerciements

Merci à Mme Béatrice BULOUE, chef du service Formation initiale et à M. Steven THENAULT, directeur éducation et formation du Conseil régional d'Alsace pour avoir mobilisé leurs partenaires et leurs collègues de la Région et pour avoir participé activement à l'élaboration de cette journée, qui a accueilli 44 participants venant de 12 Régions.

Rédaction : Centre Info Nathalie Legoupil
Maquette Claudie Carpentier, Bettina Pedro
Rédacteur-réviseur Abdoulaye Faye
Relecture : CNFPT Patrick Magnier
CNFPT Impression Centre Info