



**Bourgogne**  
Conseil régional

# Conseil régional de Bourgogne

Qualité de l'Offre Globale de Formation  
*Synthèse de la réunion de lancement  
avec les acheteurs de formation*

*18 mars 2013*



Olivier  
Monnier  
Conseil

*Votre partenaire pour l'amélioration des performances des services publics*

# Eléments de cadrage

1. Le **périmètre** de la démarche est bien celui de **l'offre globale de formation en Bourgogne**. Ce projet concerne donc aussi bien les demandeurs d'emploi que les salariés des entreprises, quels que soient les statuts et les niveaux des uns et des autres.
2. Les différents acheteurs de formation ont des finalités et des logiques différentes : par exemple pour Pôle Emploi, ce sera le retour à l'emploi et pour un OPCA, la satisfaction des stagiaires et de leurs employeurs.
3. Les étapes du parcours du « stagiaire » peuvent organiser la réflexion sur les thèmes qui favorisent la qualité de l'offre de formation avec « l'avant, le pendant et l'après formation » et les étapes telles que :
  - a) L'accueil, l'information et l'orientation et toutes les prestations de conseil qui tournent autour de la définition du **projet personnel du stagiaire**, de son **parcours individuel** et aussi du **DIF**. Cette étape suppose de partager une bonne connaissance de l'offre régionale de formation et que celle-ci soit lisible.
  - b) L'entrée en formation (inscription, recrutement, constitution du groupe en formation, accueil, tests de positionnement, contrat sur objectifs, ...) **et la logistique liée à la réalisation de l'action** de formation (déplacements, hébergement, repas, rémunération des stagiaires, ...) au centre et, le cas échéant, en entreprise.
  - c) **Le suivi de l'action** de formation et son bon déroulement, la régulation des éventuelles difficultés apparaissant en cours de réalisation, au centre ou en entreprise.
  - d) **La sortie et la suite du parcours ; l'évaluation de la formation et de ses impacts, à partager entre acteurs de la formation** : OF, acheteurs, entreprises, prescripteurs, ...



# Quels intérêts pour une démarche concertée entre acheteurs ?

- ❑ Le budget et le prix, si les achats sont coordonnés.
- ❑ La mutualisation de moyens.
- ❑ Une meilleure lisibilité de l'offre et de qui fait quoi, pour qui et quand.
- ❑ Une aide au positionnement des OF.
- ❑ Un soutien de l'appareil de formation bourguignon.
- ❑ « Ouvrir » la logique écrite des achats par appels d'offre dans le cadre des Marchés Publics, en développant des réflexions en réseau et des contacts directs.
- ❑ Pour illustrer ce dernier point, les démarches qualité des systèmes de management (ISO 9001, EFQM, RSE, ...) mettent en avant « le développement de relations mutuellement bénéfiques » entre l'organisme acheteur et ses fournisseurs.

Les bonnes pratiques de certains groupes consistent, par exemple, à réunir une fois par an tous leurs fournisseurs, afin de leur présenter un bilan stratégique de la situation et les perspectives d'achats pluriannuelles, ainsi que les principaux axes d'amélioration sur lesquels chacun doit investir.



# 1<sup>er</sup> niveau de réflexion : la qualité de l'offre globale



- Ce niveau d'analyse de la qualité de la formation pointe les **enjeux d'adéquation de l'offre aux besoins**, en particulier au niveau des différents bassins d'emploi.
- Ce niveau peut également souligner la **capacité de l'appareil de formation bourguignon à faire face aux besoins et les problématiques de positionnement des OF**.
- Une récente étude d'un OPCA a ainsi montré que **60 % de l'offre de formation en Bourgogne serait assurée par des OF extérieurs à la région** (parisiens, lyonnais, ...).
- Vue sous cet angle, la démarche Qualité de la Formation doit anticiper les **besoins d'accompagnement des OF bourguignons**.
- **Constat de non qualité** : les **appels d'offre déclarés infructueux** après consultation, pour des formations pour lesquelles le besoins d'une main d'œuvre formée est avéré, les financements des actions sont assurés et des stagiaires sont prêts à se former.



## 2<sup>ème</sup> niveau de réflexion : la qualité de chaque prestation

- ❑ Ce niveau de réflexion sur la qualité est d'emblée plus facile à appréhender pour les acheteurs, car il est proche de leur pratiques régulières d'analyse et de sélection des offres de formation.
- ❑ Sa complexité est liée à la variété des acteurs qui vont contribuer à la réussite et à la qualité de la formation :
  - CR de Bourgogne.
  - Prescripteurs (Pôle Emploi, CAP Emploi, Missions Locales).
  - Acheteurs collecteurs.
  - C2R et ses prestations aux OF.
  - Organismes de Formation avec leurs ressources pédagogiques, leurs formateurs et sous-traitants, leurs plateaux techniques, etc.
  - Etc.



# Ce que ne doit pas être, la démarche qualité concertée :

- Elle ne doit pas augmenter le poids des étapes administratives de la formation.
- Elle ne doit pas complexifier le travail de chaque acheteur.
- Elle ne doit pas créer une nouvelle norme.
- Un OF (ou un acheteur) ne doit pas y perdre son identité.
- Elle ne doit pas entraver la liberté pédagogique et l'innovation.
- Elle ne doit pas répondre à la question du « Comment ? » dont la réponse doit rester à l'initiative de chaque OF.
- Elle ne doit pas être perçue par les OF comme un moyen de pression, notamment sur les prix.
- Elle ne doit pas conduire à écarter des OF en méconnaissant leurs innovations.



# Ce qu'elle doit comporter :

- ❑ Une cartographie de l'offre et de son adéquation aux besoins (un certain nombre de dispositifs existent ou se mettent en place à ce sujet, notamment des observatoires).
- ❑ Un outil d'échanges prospectifs (ex : échanges sur les innovations).
- ❑ Une vision stratégique des achats, qu'ils soient spécifiques à chaque acheteur ou partagés.
- ❑ Elle doit permettre d'avoir des retombées d'investissements pédagogiques partagés, sans surcoûts (ex : FOAD, accès handicapés, ...) en mutualisant les ressources et les utilisations.
- ❑ Mettre en place un dispositif de progression partagé.
- ❑ Comporter des critères qualité de l'offre et de ses impacts.
- ❑ Intégrer une logique de processus et de concertation entre les acteurs (ex : un bon bilan de positionnement à l'entrée génère de la qualité avant, pendant et après).
- ❑ Cette démarche doit permettre, si la qualité de l'offre s'améliore, de mesurer les impacts et leur amélioration au fil du temps.
- ❑ La démarche doit permettre de tenir compte des différences de niveau d'avancement et de maturité des OPCA par rapport aux démarches qualité des achats.

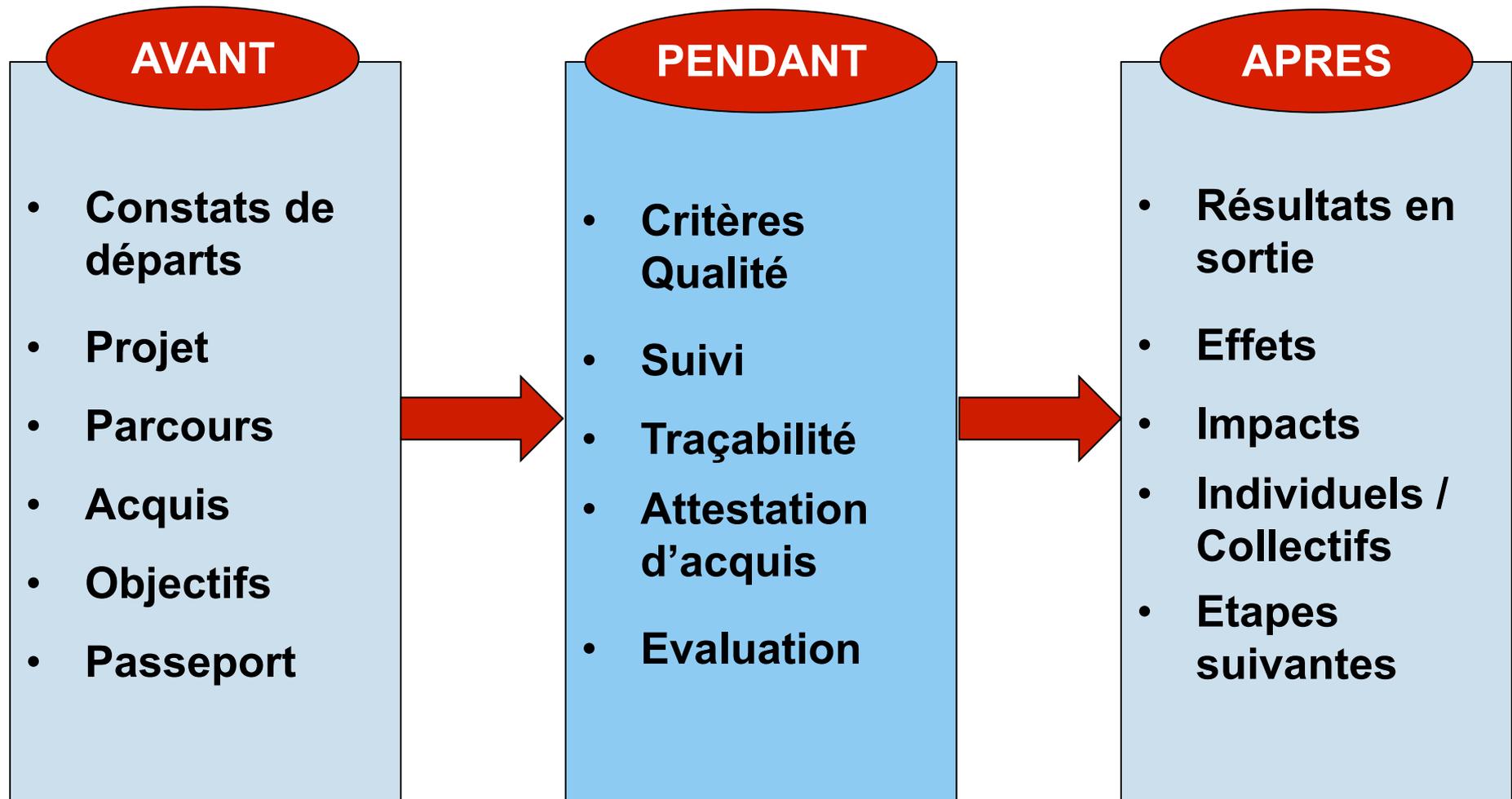


# Autres points de la démarche

- ❑ Plusieurs OPCA soulignent leur besoin d'analyses et de réflexions sur le marché et l'adéquation entre l'offre et la demande.
- ❑ L'idée de recenser les besoins des OF est également évoquée comme devant faire partie de la démarche. Selon des OPCA, certains OF mettent souvent en avant un besoin d'information et d'une vision pluriannuelle des commandes.
- ❑ Attention de bien prendre en compte les réalités de fonctionnement des petits OF.
- ❑ Attention de ne pas vouloir appliquer aux formations courtes des engagements qualité qui n'auraient aucun sens.



# Maîtriser la qualité de la formation à chaque étape



# Trois axes d'amélioration de la qualité

## 1. La Non Qualité

Il s'agit de savoir détecter et traiter, par des actions correctives et préventives, les phénomènes de non-qualité. (ex : les appels d'offres infructueux).

## 2. L'amélioration en continue

Conceptualisée par Deming à travers le PDCA (Plan/Do/Check/Act ; cf. ci-après) elle souligne que pour s'améliorer – quel que soit son niveau de départ – il ne suffit pas de fixer des objectifs et un calendrier (Plan - Planifier) et de s'organiser pour faire (Do). **Il est également indispensable de constater ce qui se passe réellement en mettant en place la traçabilité des actions et la mesure des résultats** qui vont permettre de vérifier (Check). **Et il est ensuite indispensable d'animer des échanges autour de ces constats et résultats, afin de décider ensemble des actions (correctives et préventives) à mettre en place** (Act) avant de boucler sur un nouveau cycle en planifiant.

## 3. L'animation

Le risque majeur des démarches qualité est de devenir un système normatif de procédures entraînant la multiplication de pièces justificatives, chaque acteur cherchant d'abord à se couvrir et à être en conformité avec les règles.

**Il est donc essentiel, quelque soit le système qualité, de surtout veiller à son animation afin de toujours donner du sens à la démarche.**

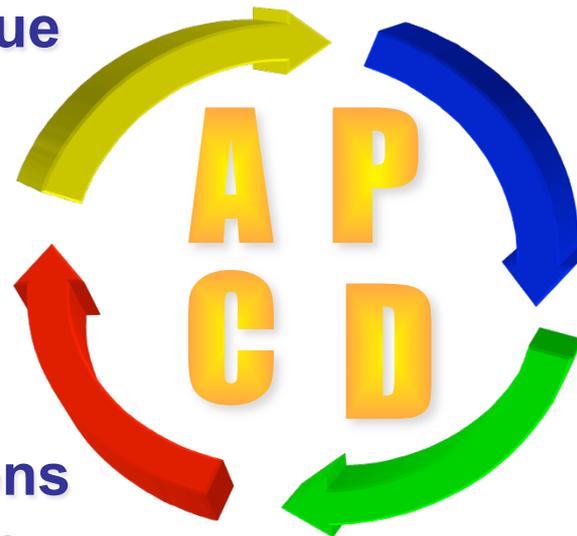


# LE CYCLE P D C A



- Analyse des résultats
- A.C. - A.P. (Actions correctives et préventives)
- Amélioration continue

- Exigences « client »
- Politique
- Objectifs
- Planification
- Revues



- Processus
- Services
- Traçabilité des actions
- Mesure des résultats
- Satisfaction « clients »
- Audit

- Management
- Production
- Relations « client »



## Les questions à se poser :

- ❑ **Pour le Conseil Régional, le niveau global de l'offre de formation est essentiel.** Les différents acheteurs de formation doivent s'engager pour l'améliorer.
- ❑ **Qu'attendons-nous d'un OF comme engagements qui génèrent et garantissent un bon niveau de qualité ?**
- ❑ **Comment caractériser nos attentes vis-à-vis de l'offre de formation et les rendre lisible ?**
- ❑ **Comment constituer le « *Guide de l'offre de formation* » ?**

A la manière d'un guide de l'offre touristique existant sur un territoire, **en mettant en avant les pictogrammes qui caractérisent cette offre de formation, tout en répondant aux besoins variés des différents publics**



# Quels pourraient être les « pictogrammes » d'un guide de l'offre globale de formation en Bourgogne ?

1. **Un Bilan de Positionnement** est réalisé en amont de la formation. Il permet d'établir un parcours de formation adapté aux besoins et au projet de chacun.
2. Le bilan en amont permet une **adaptation de la formation aux besoins de chacun, une individualisation**, car la pédagogie tient compte des résultats du bilan et du parcours à construire pour chacun.
3. **Un suivi des stagiaires** est effectué à chaque étape de son parcours, avant/pendant/après la formation.
4. **Un suivi du déroulement de la formation** est effectué. Il comprend un **suivi particulier pour les périodes en entreprise**, lorsque la formation intègre des phases de mise en pratique en milieu professionnel.
5. **Adaptations pour les personnes souffrant de handicaps (moteurs, psychomoteurs, ...)** : le centre dispose des éléments d'accessibilité, de matériels et d'adaptations pédagogiques qui leur permettent de suivre la formation.
6. **La formation est sécurisée** à travers différentes formules pouvant concerner les transports, l'hébergement, la restauration, la rémunération, ...
7. **Un dispositif** est mis en place pour solliciter, en cas de besoin, les fonds d'action sociale.
8. **Les méthodes pédagogiques** sont : variées, innovantes, alternatives et elles collent aux réalités des situations de travail.
9. **L'organisme informe clairement du statut et des compétences des formateurs**, salariés ou sous-traitants.
10. **Un bilan de formation** est réalisé à la fin de chaque action, tant au niveau individuel que collectif.
11. Etc.

