

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

Obligation, démarche ou culture :
comment les régions s'approprient la qualité ?
Paris, 26 et 27 novembre 2015



Journée animée par Régis ROUSSEL, responsable de mission, Centre Inffo

De quoi parle-t-on ?

Les professionnels de la formation ont, dès les années 80, initié et mis en place des démarches qualité sans pour autant qu'il existe de réglementation en la matière.

Au fil des années, cela a conduit au développement d'une production de normes, labels, de marques appliqués à la formation et à la rationalisation des procédures de commande et d'achat dans le cadre de la mise en concurrence. Cette rationalisation s'est traduite par l'application du Code des marchés publics, puis par le développement de démarches qualité initiées par les financeurs au premier rang desquels les Conseils régionaux. Ces actions ont eu pour objet d'optimiser leur process de commande : repérage et qualification des organismes, élaboration d'un cahier de charges, mise en place d'indicateurs de réussite, professionnalisation des acteurs, évaluation des actions de formation... Les démarches qualité développées par les Conseils régionaux visent aussi bien à l'amélioration de la formation dispensée en apprentissage, que celle dispensée dans le cadre de la formation continue, des formations sanitaires et sociales. Les prestations financées dans ce cadre répondent principalement aux besoins économiques analysés sur les territoires.

Toutefois, la loi du 5 mars 2014 en introduisant dans le Code du travail, un article sur la qualité des actions de la formation professionnelle et le décret du 30 juin 2015 associé, qui fixe six critères, relancent le débat sur la qualité. Ils confient notamment aux Régions, la mission de s'assurer de la capacité des prestataires de formation à dispenser une formation de qualité.

La finalité affichée est d'apporter à chaque bénéficiaire la formation la plus pertinente par rapport à ses objectifs et la plus efficiente par rapport aux moyens engagés...

Cette réforme questionne donc l'approche qualité.

Sommaire

Intervention plénière
■ L'approche qualité en régions : dernières étapes de réflexion

Ateliers

- La démarche qualité en Région Ile-de-France : retours d'expérience sur un dispositif majeur d'insertion professionnelle
- La démarche qualité Réseau en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, fin de cycle et perspectives
- Des outils et méthodes au service de l'amélioration de la qualité des parcours de formation en Limousin
- Une démarche alliant qualité globale de l'offre de formation et qualité de l'orientation-conseil en Région Bourgogne

Table ronde

- Comment l'environnement qualité interpelle les logiques régionales en matière de formation ?

Le mot de la Région Ile-de-France

Mme Pascale Bourrat-Housni, directrice générale adjointe,
Unité développement, Conseil régional d'Ile-de-France

La Région Ile-de-France déploie, depuis une quinzaine d'années, une démarche qualité qui a conduit à la certification ISO 9001 sur la passation et l'exécution des marchés publics. A partir de l'expérience cumulée, elle a orienté l'amélioration continue de sa démarche qualité vers une évaluation de sa responsabilité sociétale. Depuis juin 2013, elle est évaluée au niveau « Confirmé » (3^{ème} des 4 niveaux) par l'AFNOR, selon la norme ISO 26000. La Région a aussi conduit une démarche qualité en faveur de l'apprentissage consistant à intégrer, dans les formations, des phases d'anticipation des besoins immédiats de l'entreprise d'accueil par l'apprenant et par ses accompagnateurs.

De même, la Direction de la formation professionnelle a initié plusieurs démarches bâties sur des recherches-actions et visant à développer des démarches qualité. La fonction instruction et suivi d'action en matière d'instruction des candidatures à appel à projets ou dans le cadre des marchés d'achat de formation a fait l'objet d'amélioration continue de la démarche dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Cette action a été poursuivie par la mise en œuvre des contrôles en termes de suivi et de visites sur le terrain. La fonction ingénierie en insertion professionnelle ensuite, à partir d'une démarche compétence initiée en 2010 sur le programme « Pôle de projet professionnel », a mené à modifier de façon structurelle les modalités d'apprentissage développées dans les dispositifs majeurs d'insertion. En définitive, c'est la co-construction d'un référentiel commun qui permet aux acteurs dont les publics en formation eux-mêmes, de se repérer, de trouver les articulations entre les dispositifs d'insertion et l'accès aux formations qualifiantes ou à l'emploi.

Enfin, et ce n'est pas le moindre, l'ingénierie, par son service qualification, a initié une recherche-action sur le thème du vivre ensemble. Il n'est pas inutile de rappeler l'article 11 de la loi du 5 mars 2014 qui prône pour les acheteurs publics de formation, la recherche continue d'amélioration de la qualité en portant attention aux dérives sectaires. Cette initiative mènera notamment les opérateurs de formation à réinterroger les règlements intérieurs et leur application, finalement au mieux vivre ensemble en situation d'apprentissage.

Intervention plénière

L'approche qualité en régions : dernières étapes de réflexion

M. Jean-Luc FERRAND, consultant expert

Sur la question de la qualité en régions, nous mentionnerions 5 points en particulier.

La qualité n'est pas une affaire nouvelle puisque son origine vient de l'industrie à la fin des années 60-70. L'évolution des pratiques se mesure en 3 phases dans les processus industriels : contrôle de résultat, démarches qualité et qualité totale (maîtrise de tous les éléments qui concourent à la réalisation du produit). La démarche s'attache à la maîtrise des différentes étapes de la production, et les normes ISO sont nées de ce processus. Les démarches qualité ont été étendues aux services, puis aux services à la personne, car la qualité est aussi un facteur de productivité. A la fin des années 80, le monde de la formation suit le monde de l'industrie avec un décalage de 20 ans environ.

La question de la qualité en formation présente des spécificités particulières.

L'acte de formation est-il un simple processus ou un simple service, un acte industriel...? L'acte de formation est un service à la personne, cependant, le bénéficiaire n'est pas le payeur, qui alors est habilité à porter le regard sur la qualité ? La loi dit que la formation est un marché, donc l'acheteur doit être capable de mettre en œuvre des démarches pour vérifier que ce qu'il achète est conforme à la demande. Cette libre concurrence est censée garantir la qualité. Or, force est de constater que cette autorégulation ne fonctionne pas, puisqu'on doit passer par un décret.

Ensuite, l'individu en formation est co-construteur de l'acte de formation, il est à la fois le produit final et le processus de l'apprentissage. Cela pose une question éthique sur la question des contrôles. A l'égard de la mesure du résultat, qu'est-ce qui garantit l'acquisition de la compétence et comment vérifier la preuve de l'acquisition de la compétence ? Ce sont les caractéristiques de la spécificité de l'acte de formation individuel.

Le Conseil régional n'a pas compétence que sur la seule formation professionnelle.

Interroger la qualité de la formation au niveau régional doit conduire à interroger l'ensemble des processus de pilotage des Conseils régionaux. Depuis 2014, la Région est compétente tout public, les politiques sont alors susceptibles d'être différentes selon les catégorisations de population. Enfin, la formation professionnelle apparaît directement liée aux processus d'orientation. Il faut aussi que les politiques de formation, d'apprentissage et d'orientation soient référées aux politiques régionales

de développement économique et d'aménagement du territoire qui très souvent les conditionnent ou à tout le moins en orientent le sens et les modalités opératoires. Dans ces conditions, évaluer nécessite d'ouvrir le champ de la formation à d'autres composantes, ce qui rend la démarche d'autant plus complexe. Que veut donc dire la qualité de la formation dans ce contexte régional particulier ? Il semble que nous ne soyons à ce jour qu'au début d'un processus.

Pourquoi un décret pour fixer la question qualité de la formation ?

Sur les critères, il y a un écart avec la Norme Afnor 769 qui s'appuie sur la notion de processus. La norme Afnor pose 8 étapes pour définir la qualité de l'action de la formation, dans une logique processus. Le décret ne retient que six critères qui ne renvoient pas véritablement aux étapes de la norme. Le décret apparaît également en deçà des constats et préconisations aussi bien du rapport du CNFPTLV que de celui de l'IGAS et est loin de répondre à toutes les questions. On peut enfin se demander si «*in fine*» le décret n'est pas plus adapté aux politiques d'achat des OPCA qu'à la mesure de la qualité des politiques régionales. Enfin, il y a les appels d'offres avec un Code des marchés publics qui à défaut de garantir vraiment la qualité de la formation réellement effectuée, constitue néanmoins un système de contrôle *a priori* et *a minima*. Les appels d'offre posent aussi la question du langage et de sur la visibilité de l'offre («*langage*» Lheo). Dans certaines régions, avant la rédaction des cahiers des charges, on travaille sur la construction d'un langage commun.

Par rapport aux démarches régionales précisément, la question de l'offre de formation n'est qu'un des aspects de la qualité du système régional global de développement économique, d'orientation et de formation.

Les Régions n'ont pas attendu le décret qualité pour articuler des politiques sur ces différents points, et tenter des démarches d'évaluation qualité. Mais elles butent sur des difficultés récurrentes, en particulier, les modalités de l'ingénierie de formation régionale, la question du décloisonnement entre les services, ... éléments faisant partie d'un système régional de contrôle qualité.

Finalement, au niveau régional comme ailleurs, tout système de production a la qualité de son maillon le plus faible. Or, à quel moment dans le système l'usager, point de départ et d'aboutissement du processus mais aussi légitimation de celui-ci, a-t-il sa place ? Comment peut-on avoir une approche pédagogique fine pour qu'une personne puisse s'engager en formation dans un apprentissage de manière à co-construire sa compétence elle-même ?

La démarche qualité en Région Ile-de-

Atelier 1

France : retours d'expérience sur un dispositif majeur d'insertion professionnelle

Composante essentielle du dispositif régional Avenir jeunes qui vise à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes Franciliens, le dispositif Pôle de projets professionnels de la Région Ile-de-France fait l'objet depuis plusieurs années d'une démarche répondant aux critères qualité.

M. Hubert BONNEAU, chef de service accompagnement du projet professionnel,

précise que le dispositif Avenir jeunes qui s'inscrit dans le cadre des processus d'amélioration continue a suivi plusieurs étapes. En 2007-2009, le dispositif était séquencé en plusieurs modules (diagnostic, linguistique, pôle de mobilisation, ...). Des témoignages des publics des Missions locales et opérateurs ont révélé que les jeunes ne s'y retrouvaient pas. Or, ce phénomène est consubstantiel d'une certaine qualité de la formation. La première étape a visé à regrouper ces modules en amenant les opérateurs à travailler ensemble, sous forme de marché public (mandataires et cotraitants). Ainsi, les durées moyennes de parcours ont diminué en passant de près de 800 heures en moyenne à moins de 700 heures pour un même niveau de résultat en sortie positive.

Dans une seconde étape, une recherche-action s'appuyant au départ sur de l'expérimentation a été lancée, avec des organismes de formation et des Missions locales intéressés pour réfléchir sur la construction d'un référentiel de compétences en insertion professionnelle. Cette étape a eu pour impact de placer le jeune au centre, puisque le parcours se construit et évolue avec lui. Cette démarche a notamment permis de diminuer le taux d'interruption de parcours et d'améliorer les sorties positives en emploi ou en formation qualifiante.

Dans une troisième étape, les articulations avec les autres acteurs ont été davantage travaillées pour éviter les cloisonnements (question du lien entre l'économie, le monde de l'entreprise, le monde de la qualification et le monde de l'insertion), avec les CFA et la Direction de l'apprentissage, avec les entreprises (branches hôtellerie, restauration, bâtiment, numérique et propreté, secteurs à besoins). Le résultat aujourd'hui est que les jeunes qui sortent de ce dispositif et entrent en apprentissage ne décrochent pas. Ce travail a permis de prolonger la démarche compétence et notamment les axes de professionnalisation pour lesquels un ciblage des compétences pré-professionnelles a été réalisé.

En 2012, une 4^e étape dite de sécurisation

Suite page 3



Suite de la page 2

du parcours a concerné une cinquantaine de personnes au départ (expérimentation), avec un taux de réussite de 80 % en entrée en emploi ou formation. Aujourd'hui, après élargissement, sur 10 000 jeunes, 1 000 parcours sécurisés ont abouti avec 75% de réussite.

Il apparaît en définitive, que la recherche-action a permis de construire un langage partagé avec des acteurs ou partenaires de terrain qui n'ont pas au départ les mêmes cultures professionnelles (la Région et ses différents services, les CFA, des organismes de formation insertion, les organismes d'accès à la qualification, les prescripteurs, conseillers de Missions locales, les entreprises et naturellement, les jeunes associés à la construction des parcours après évaluation co-construite de leurs compétences). *In fine*, cela transforme les pratiques des formateurs et répond à des éléments en lien avec les critères du décret du 30 juin 2015 sur la qualité.

Atelier 2

La démarche qualité Réseau en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, fin de cycle et perspectives

M. Antoine DONGRADI, chef de service Ingénierie Projets présente la démarche qualité Responsabilité sociale et environnementale (Réseau) en Région PACA qui a 15 ans.

La démarche qualité Réseau est une démarche certificative tierce partie portant sur le service rendu à l'utilisateur, et répond à une logique de processus d'amélioration continu. La méthode de certification est la même depuis 2000 : candidature validée par un comité technique, diagnostic, rapport audit, plan d'action, rapport validé. La subvention incitative plafonnée est de 7500 euros et de 15 000 euros pour les nouveaux entrants. Entre le diagnostic initial et l'audit final, il s'écoule 24 mois, et ce, guidé par le problème de la caducité et de la subvention. Le référentiel est structuré autour de trois axes : qualité du service rendu aux apprenants, management et maîtrise de la qualité et de la responsabilité sociale. Les premiers audits donnent de bonnes notes au premier axe, moins bonnes au second, le 3^e étant nouveau. Ce référentiel intègre la «dimension» service et résultats pour les usagers. Avec un axe responsabilité sociale et environnementale, le référentiel cherche à impliquer les organismes de formation dans les espaces territoriaux et à les faire travailler avec la démarche qualité. La démarche s'érode progressivement par routine, régression...

Au total, 4 personnes ont administré l'ensemble du dispositif à la Région avec une implication multiniveau (syndicats, consultants, organismes de formation), une correspondante au sein du Carif Espaces compétences, des référents dans chaque service concerné. 98 % des organismes sont engagés, 2/3 sont attestés «Réseau», et 2/3 des CFA sont pour 40 % attestés «Réseau».

Les critères de qualité du décret du 30 juin 2015 posent toutefois, question. En organisant des réunions avec les OPCA, la Région PACA a constaté que la qualité est entendue de façon différente selon les OPCA. Ceux-ci sont des financeurs et approchent la qualité sous les angles : actes d'achat et vérifications du service fait. La Région essaie de garantir la qualité de l'acte formatif. Pour l'instant, les OPCA n'en sont pas là.

S'agissant de prospective, on peut se demander si cette approche qualité dans la logique de celle qui a été construite sera maintenue. La démarche a été un outil de contrôle indirect de la qualité, avec une approche bienveillante. Réseau a été aussi un incubateur des évolutions contractuelles et a permis d'augmenter le niveau d'exigence des contrats et cahiers des charges.

Aujourd'hui se posent les questions d'un nouveau référentiel, d'un nouveau cycle, la question du dépôt de candidature au Cnefop, la Région PACA souhaitant une certification concurrente. Apparaît aussi la nécessité de continuer à travailler au sein du Crefop pour parvenir à une démarche qualité commune avec les partenaires sociaux.

Atelier 3

Des outils et méthodes au service de l'amélioration de la qualité des parcours de formation en Limousin

La démarche qualité a été initiée début 2000 dans le cadre du CPER 2000-2006 et lancée réellement en 2002, après la finalisation d'un référentiel qualité avec le Carif-Oref et en partenariat avec l'Etat. Entre 2002-2011, explique **Hélène JOUHANNEAUD, chargée d'études Méthode et Qualité**, 50 organismes se sont engagés volontairement dans la démarche, 43 ont obtenu le label qualité. Les orientations qualité sont définies au sein du référentiel, le Manuel de la qualité en formation.

Le référentiel élaboré a permis de renforcer le niveau qualité des organismes de formation en développant leur connaissance de l'environnement, l'individualisation des parcours, la professionnalisation des équipes... Le label, une fois obtenu, fait l'objet d'un suivi annuel et les nombreux audits réalisés ont permis de faire monter en qualité l'appareil de formation. En 2008, au vu de la diversité des organismes engagés, le référentiel a été retravaillé pour s'adapter à tous les types de formations, et le niveau des exigences qualité a été élevé (objectifs qualité, alternance, gestion des compétences...). En 2009, la nouvelle version du référentiel est présentée aux organismes.

2011, marquée par des évolutions, a remis en cause la pertinence du label qualité. Le référentiel régional a en moins de poids que les démarches officielles telles GretaPlus, Iso 9001, Iso 29990. De plus, les signataires du CPRDF de juillet 2011 veulent prendre en compte la qualité au-delà de la formation, dans le parcours de formation et toutes ses interconnexions. Le label est abandonné et la démarche renouée.

La Région se dote d'une politique qualité structurée autour de 3 axes : respect de la personne, continuité des parcours, et efficacité de la formation visant à améliorer la qualité des parcours de formation de l'orientation à l'insertion dans l'emploi. La Région est passée d'une démarche unilatérale à une démarche plus partenariale, se matérialisant par une charte d'engagement des partenaires et un plan d'amélioration dans lequel la Région et les organismes ont des actions à mener. Le référentiel qualité, déjà existant, est devenu le socle qualité obligatoire.

Le plan d'amélioration 2012-2015, élaboré de façon partenariale, est l'outil de mise en œuvre de la politique qualité. Une des actions mises en place est le suivi qualitatif des prestations réalisées pour le compte de la Région ; impliquant la réalisation de nombreux bilans de formation, comme le précise **Nicole ROBY, responsable du secteur qualification**. L'introduction de la notation d'items tels que les ressources humaines affectées, le recrutement des stagiaires, ou l'organisation pédagogique a permis l'exploitation des informations recueillies. Aujourd'hui, la dernière étape est la formalisation de cette évaluation qualitative et quantitative pour transmission aux prestataires dans un objectif d'amélioration continue. Autre outil concourant à la qualité, l'élaboration de l'offre de formation avec l'introduction des exigences qualité dans les CCTP des appels d'offres, le référentiel qualité joint devenant le socle qualité applicable à tous les prestataires... Le plan de professionnalisation des acteurs, mis en œuvre par le Carif-Oref, complète la panoplie des outils au service de la démarche qualité. Au regard des critères posés par le décret du 30 juin 2015, la réflexion a été de s'assurer que ces derniers étaient spécifiés dans les appels d'offres pour être ensuite vérifiés au cours de l'instruction.

Au total, la Région Limousin a mis en place une démarche pragmatique très réactive. Si elle a fonctionné avec peu de moyens, elle pose question quant aux modalités de sa pérennisation et de son évolution dans un cadre, qui plus est, élargi.

Atelier 4

Une démarche alliant qualité globale de l'offre de formation et qualité de l'orientation-conseil en Région Bourgogne

Une démarche qualité a été initiée en Région Bourgogne dans le cadre du PRDF 2004-2010, explique **Pierre CARTILLIER**, directeur adjoint.

Elle portait sur l'engagement des organismes de formation au moment du dépôt de leur offre, à respecter 13 engagements qualité applicables à la réalisation de l'action de formation. Fin 2012, cette démarche a été évaluée, alors fortement impactée par l'environnement. Cette démarche, si elle présentait des points positifs, ne prenait pas suffisamment en compte les évolutions que l'Etat et les partenaires sociaux insufflent au secteur d'activité.

Face à ce constat, la Région a initié une approche plus globale pour se réinterroger sur les attentes des usagers, la lisibilité et visibilité de l'offre de formation en région. Cette démarche prend appui sur les orientations du CPRDFP 2011-2015 et la Région Bourgogne, au regard de ces questions et des acteurs concernés, s'est positionnée en acheteur de formation au même titre que l'ensemble des acteurs. Le périmètre établi s'étend à l'offre globale de formation : cela concerne donc aussi bien les demandeurs d'emploi que les salariés d'entreprises, quels que soient les statuts et les niveaux.

Dans le CCAP annuel 2016, les conditions d'accès aux formations établies conjointement par la Région, la Direccte et la DR Pôle emploi en 2013 sont reprises dans la démarche. Le cadre d'intervention partenarial est adapté et partagé en respectant l'autonomie des acteurs et en installant un retour d'expérience. A la fin, cette démarche s'appuie sur 2 piliers complémentaires : la qualité globale de l'offre de formation et une « prescription » de qualité reposant sur des conditions d'accès aux dispositifs adaptées à la diversité des besoins des publics.

Vers une nouvelle culture professionnelle ? La finalité affichée est d'apporter à chaque bénéficiaire la formation la plus pertinente au regard de ses objectifs, d'où une nécessaire prise en compte de la satisfaction des bénéficiaires. Un changement de culture ne repose pas uniquement sur les normes et labellisations. Les questions de cadre réglementaire d'intervention, de droit de l'usager, de mesure de la qualité des prestations délivrées font partie de la pratique quotidienne de professionnels ; ainsi, dans le domaine de la santé, au ministère des Affaires sociales, un bureau « qualité et sécurité des soins » met chaque année à la disposition du public les résultats des indicateurs de qualité et de sécurité des soins. Il existe aussi un guide national du 12 novembre 2014 « Usagers, votre santé, vos droits », une enquête de satisfaction des patients hospitalisés, ... Autant de sources d'inspiration pour progresser sur ce champ de la qualité dans le domaine de la formation professionnelle.

Au total, une bonne définition de la notion de qualité globale de l'offre de formation apparaît nécessaire. Sur ce champ, les régions n'auraient-elles pas intérêt à aller plus loin, avec des instances de régulation ou de contrôle externes ?

Pour en savoir plus sur cette journée...

Retrouvez le programme, le dossier documentaire, les supports pédagogiques sur : www.regions-et-formation.fr, rubrique Données régionales www.wikiterritorial.cnfpt.fr

Table ronde

Comment l'environnement qualité interpelle les logiques régionales en matière de formation ?

L'environnement de la qualité doit prendre en compte des facteurs exogènes tels les normes qualité ou encore les stratégies externes notamment européennes.

Ainsi, **M. Rui BETTENCOURT**, directeur territorial, rappelle que les États européens ont élaboré, lors du Conseil européen de Lisbonne des 23 et 24 mars 2000, la stratégie de Lisbonne visant à faire de l'UE en 2010 « l'économie de la connaissance la plus compétitive... ». C'est une recommandation du Conseil de l'Europe de 2009 qui évoque la qualité dans le champ de la formation professionnelle et pose le cadre européen de référence de l'assurance qualité (Ceraq/Eqavet), boîte à outils de réflexion. Le cadre propose 10 indicateurs : proportion de prestataires impliqués dans les processus qualité, information sur l'emploi... A partir de ce cadre, chaque Région peut trouver plus pertinent de travailler plus un indicateur dans un sens ou dans l'autre. Par ailleurs, le Cedefop a réalisé un guide pour la gestion de la qualité ainsi qu'un glossaire des termes de qualité de la formation.

En France, selon **Jean-Luc FERRAND**, consultant expert, les démarches qualité sont participatives ; les acteurs ont la possibilité de les ajuster. Il y a également une logique de suivi permanent : suivi qualitatif et quantitatif qui mobilise les acteurs qui en sont les supports et les dépositaires. L'Europe et les Régions ont une vision commune de ce qu'est la qualité : approche normative, permanente, participative avec des modularisations pouvant être régionales ou territoriales, éventuellement de branche.

Pour **François GALINOU**, président d'ICPF & PSI Certification, la garantie de la qualité a priori se fait avec des normes. Si l'ICPF & PSI est membre de la commission Afnor actif depuis 20 ans, et a participé à la conception de la norme X50-769 ainsi qu'à l'ISO 29990, il mène avant tout une activité de conseil et de formation professionnelle ; il a ainsi accompagné des organismes de formation à la certification et en a certifié 18 : des Hôpitaux de Paris au Service militaire adapté, et des organismes de formation privés. Une partie du métier consiste à valoriser la démarche de la qualité, la certification étant un aspect de contrôle avec un certificat délivré. Pour faire de la qualité, il faut donc agir sur trois éléments : le professionnel qui fait la formation, le système de management, et l'organisation de formation. Chaque norme a son système de référence, il y a des adaptations à faire et il y a des contraintes.

Jean-Luc FERRAND ajoute que la question de la certification est une question assez complexe et ambiguë, le résultat attendu est une présomption d'atteinte d'objectifs, sans être sûr que le résultat sera atteint. On est dans une démarche positive.

Il retient finalement 4 niveaux pour agir sur la qualité : le formé, l'action de formation, l'organisme et l'environnement.

Remerciements

Merci à M. Hubert BONNEAU, chef de service accompagnement du projet professionnel et à Mme Séverine MIGNON, directrice de la formation du Conseil régional d'Ile-de-France pour avoir mobilisé leurs partenaires et collègues de la Région et pour avoir participé activement à l'élaboration de cette journée, qui a accueilli 62 participants venant de 14 Régions.

Animation des ateliers

Merci à Mmes Hélène JOUHANNEAUD et Nicole ROBY du Conseil régional du Limousin, MM. Hubert BONNEAU du Conseil régional d'Ile-de-France, Pierre CARTILLIER du Conseil régional de Bourgogne, Antoine DONGRADI du Conseil régional de PACA.

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