



EN PARTENARIAT AVEC LE



« Jeudi » de l'AFREF – 26 avril 2007

**POLITIQUE QUALITE DES ACHATS
EN FORMATION PROFESSIONNELLE
CONTINUE
FINALITES ET PRATIQUES**

Compte rendu de la séance

Françoise DUCRUEZET, *directrice de la Formation de la BANQUE DE FRANCE et vice présidente de l'AFREF* ouvre la séance en souhaitant la bienvenue aux intervenants et participants et présente l'AFREF, ses missions et ses activités. Elle remercie **Rosa ROSSIGNOL**, *déléguée générale* du CEDIP, pour l'accueil dans les locaux de la Maison des ressources humaines, de cette séance consacrée à la politique qualité des achats de formation et réalisée en partenariat avec cet organisme

Rosa ROSSIGNOL exprime sa satisfaction pour le partenariat engagé avec l'AFREF sur cette séance. Elle indique que le CEDIP (*Centre d'études pour la direction du personnel*), est la plateforme formation de l'ANDCP, aux thèmes de réflexion souvent proches de ceux de l'AFREF.

Denis CRISTOL, *responsable du département Entreprises du CESI, secrétaire de l'AFREF* et pilote du groupe de travail qui a élaboré cette séance, en présente le déroulement :

Dans un premier temps, **Frédéric BANCEL**, *consultant en gestion de formation, Cabinet FORMASCOPE*, fera un rappel du cadre technique et juridique des achats en formation. Il mettra en particulier l'accent sur les pratiques actuelles.

Puis un éclairage sur les pratiques actuelles d'achat de grands groupes sera apporté par **Perrine DEJOIE**, *directrice de développement et innovation, université courrier, LA POSTE*, **Claudine GUERLUS**, *conseillère interne dans le domaine de la formation au service des entreprises du groupe, rattachée à la DRH groupe. GROUPAMA* et **Pascal CUSSET**, *directeur des achats, ANTALIS*.

L'achat en formation dans la fonction publique territoriale sera illustré par **Alice DESPREZ**, *directrice des achats de la VILLE DE NANTERRE*.

Enfin les pratiques d'achat de formation en PME seront explicitées par **Florence ROSELIE**, *déléguée territoriale, OPCAREG-IDF*.

A l'issue de ces interventions, et après un travail des participants en sous groupes, les conclusions de ceux ci viendront alimenter le débat avec les intervenants à travers les questions qui auront émergé de ces travaux.

Enfin, en conclusion, **Françoise DUCRUEZET** fera la synthèse de cette séance en relevant les dernières tendances en matière d'achat des prestations de formation apparues au cours de ces échanges.

La politique d'achat de formation en entreprise : cadre technique et juridique

Intervention de Frédéric BANCEL (Cabinet FORMASCOPE.)

FORMASCOPE accompagne les acteurs de la formation professionnelle continue dans leur développement et leur professionnalisation. L'activité est organisée autour de 3 pôles :

- Efficacité des équipes formation, avec des prestations de conseil
- Professionnalisation d'équipes formation, avec des prestations de formation.
- Développement des organismes de formation, avec des prestations de conseil et formation

En fort développement depuis la réforme, FORMASCOPE dispose d'un panel de consultants associés lui permettant de répondre à toute problématique du champ de la formation professionnelle.

Il se propose de développer le cadre technique et juridique des achats en formation apparu depuis quelques années et dans la période actuelle.

1- Spécificités des achats de formation :

Il y a vingt ans, les dépenses en formation étaient peu contrôlées et le service formation était libre de ses choix. Mais les choses ont évolué et différentes pratiques d'achat de formation ont émergé dans les entreprises. Très souvent cependant, les procédures d'achat étaient calquées sur les autres procédures d'achat en entreprise, sans tenir suffisamment compte de ses particularités.

Car l'achat de formation présente certaines spécificités telles que :

- **L'achat d'« une promesse de satisfaction »**, qu'on ne peut juger avant réalisation
- **L'achat d'une co-production** dont la qualité dépendra du prestataire et du client. L'entreprise sera aussi responsable de la façon dont se déroulera la prestation,
- **un rapport qualité/coût** difficilement maîtrisable et quantifiable
- **une coexistence** d'achats de produits (inter entreprise) et d'achat de service (intra entreprise)
- **un périmètre de prestation de formation** élargi, engendrant une décentralisation des traitements administratifs des entreprises vers les organismes ainsi qu'une imprécision des limites mêmes de l'achat.

2- Les nouvelles pratiques d'achat :

- **Les pratiques diffèrent** d'une entreprise à une autre : certaines mettent en œuvre des procédures d'achat basiques tandis que d'autres mettent en place des formalités plus sophistiquées telles que la présélection des candidats, la rédaction d'un cahier des charges etc.
Les écarts se creusent entre les entreprises:
 - Les grands groupes ont une appréhension des prix souvent déconnectée des performances sur le terrain.
 - Les PME prennent de plus en plus conscience de l'importance de l'achat de formation.
- **L'influence de la réforme** a entraîné un développement des catalogues internes du DIF avec des présélections sur le prix et le contenu négociées au préalable avec les organismes de formation. Les entreprises négocient avec les organismes sur les prix sans idée de volume. (quelquefois on voit apparaître des pratiques de "marge arrière").
- **Les pratiques de formation** se professionnalisent :
 - On passe d'un raisonnement sur les prix à un raisonnement sur les coûts
 - Les binômes acheteur/prescripteur (Responsable formation) trouvent leur complémentarité.

Exemple des relations prescripteur/acheteur dans un processus d'achat de formation

Actions	Prescripteur	Acheteur
<u>Définition du besoin</u>	O	X
<u>Appel d'offre</u>		O
<u>Négociation: exemples:</u> - Sur l'adaptation du cahier des charges - Propose une stratégie de négociations	O	O
<u>Choix des fournisseurs:</u> - L'acheteur peut proposer le fournisseur à consulter - l'acheteur a un droit de veto	O	X
<u>Commande :</u> - Rédiger le contrat - Passer la commande		O
<u>Réception: exemple:</u> - Suivi	O	

Légende : O : rôle principal ; X : rôle secondaire associé

3- La négociation avec un organisme de formation :

- **Connaître son interlocuteur :**
 - Le marché de la formation: sa structure,
 - La rareté de la prestation.
 - La structure du coût d'une formation
- **Sur quels postes va « rogner » l'organisme de formation ?**
 - Le niveau du formateur
 - La qualité de la documentation fournie
 - Le temps de préparation,
 - Le recours à la sous-traitance (dont on peut se prémunir lors de la rédaction du contrat)

4- La pratique des enchères: le cas des enchères inversées

- **La préparation d'une enchère inversée** passe par:
 - Un référencement par les prestataires ayant répondu à l'appel
 - La saisie de la proposition en ligne par le biais d'une grille de saisie
 - Le classement des propositions selon certains critères pouvant être qualitatifs.
- **Les enchères** commencent à partir de ce moment. Chaque organisme fixe son prix et se voit classé dans une liste selon une pondération prix/critères qualitatifs. Si l'organisme le souhaite, il peut baisser son prix afin de se repositionner en tête de liste.
- **Comment s'assurer de la parfaite équivalence des propositions?**
 - Les critères de choix sont rarement objectifs: *comment savoir si les formateurs sont équivalents?*
 - Les formations ne sont pas substituables les unes par rapport aux autres. Les réponses des organismes vont être formatées dans le but de comparer clairement les offres mais au risque de perdre toute originalité.

Ce type d'appel d'offres s'adresse plutôt à des formations standardisées, type « habilitation ».

5- Les autres pistes de la rationalisation:

- **La rationalisation interne:**
 - " L'intra entreprise" permet de gagner 10% sur les prix par rapport à "l'inter entreprise"
 - Remplissage de stages intra
 - L'évaluation des formations
- **L'utilisation optimale des fonds de formation** se caractérise par :
 - La connaissance de la politique de branche
 - La connaissance des modalités de fonctionnement de l'OPCA
 - La prise en compte de l'OPCA comme partenaire privilégié (fonds mutualisés) et le développement relationnel avec l'OPCA

Témoignages d'entreprises

I. Les achats de formation dans de grands groupes privés ou publics.

Intervention de Perrine DEJOIE - LA POSTE

La Poste et ses filiales constituent un groupe public qui remplit des missions d'intérêt général et exerce des activités concurrentielles. Les 4 grands métiers de La Poste sont :

- *courrier ;*
- *colis et express ;*
- *réseaux des bureaux de poste ;*
- *La Banque postale.*

Pour le métier du courrier, La Poste assure, dans les relations intérieures et internationales, le service public des envois postaux, qui comprend le service universel postal et notamment le service public du transport et de la distribution de la presse. Elle assure également, tous autres services de collecte, de tri, de transport et de distribution d'envois postaux, de courrier sous toutes ses formes, d'objets et de marchandises.

En introduction, Perrine DEJOIE indique qu'elle est *directrice Développement et Innovation au sein de l'Université du Courrier à La Poste. L'Université du Courrier met en œuvre le développement des 180 000 collaborateurs du Courrier (recrutement, promotion et formation).*

1- Processus achat à La Poste : changement de pratiques.

La Poste met en œuvre une démarche qualité (EFQM):

- L'Université du Courrier et les services achat ont collaboré dans la cadre de la mise en place des processus : processus de sélection et d'évaluation des prestataires externes.
- Ces processus permettent à l'université du Courrier et au Service achats d'appréhender les prestataires sur les mêmes critères et d'avoir un langage commun. Egalement il permet aux prestataires une approche simplifiée du Courrier.

2- Marché de la Formation et ses particularités.

- Aujourd'hui, le marché de la formation est encore très parcellisé malgré les nombreux rapprochements
- Un bon benchmark permet de connaître le bon rapport qualité prix des différents segments pour bien acheter.

Le Courrier développe des logiques de partenariat (référencement) en affinant le relationnel et en développant des relations de proximité avec ses prestataires

3- Comment mesurer le retour sur un investissement ?

- La formation est une prestation intellectuelle, difficile à mesurer.
- Le Courrier établit pour ses formations des mesures d'impact (par exemple, l'évaluation d'une formation management est effectuée sur la base d'indicateurs comme qualité service, climat social etc.).
- Le succès de la formation dépend à 90% de l'animateur. Pour l'évaluer, Le Courrier a établi une grille pour évaluer les organismes de formation: quelle est leur approche, quelles ressources ont-ils sur ce métier-là, comment se positionnent-ils sur le marché...
- Chaque année, l'Université du Courrier et le service achat à La Poste établissent ensemble des cahiers des charges. Ceci est complété par les évaluations à chaud et à froid et aussi des évaluations du relationnel de la situation gérée avec le prestataire.
- Il y a également un entretien qualitatif et quantitatif sur l'ensemble du référencement qui a été fait (le prestataire, l'équipe projet et le service d'achat).

Quand on investit en formation, la responsabilité est partagée entre l'entreprise et l'organisme de formation.

Intervention de Claudine GUERLUS - GROUPAMA

Acteur majeur de l'assurance et des services financiers, le Groupe GROUPAMA, avec ses 32 190 collaborateurs, et les cinquante entreprises du groupe développe son activité au travers de ses deux marques, GROUPAMA et GAN, en privilégiant auprès de ses sociétaires et clients ses principes d'action : l'engagement et la proximité. Numéro un de la santé individuelle en France, GROUPAMA développe sa stratégie autour de plusieurs orientations : l'étendue des garanties, l'innovation en termes de services, la mise en place d'un système du Tiers payant généralisé, la maîtrise du risque maladie et les coûts de gestion. C'est un groupe très décentralisé, par conséquent, chaque entreprise est autonome, elle maîtrise sa propre politique formation.

1- Arrivée de la logique de rationalisation d'achat : collaboration du service achat et service formation.

En dehors des gros organismes de formation (DEMOS et CEGOS par exemple) pour lesquels existaient des contrats cadres, la direction s'est rendu compte que les prestataires agissaient avec les entreprises du groupe de manière très différenciée, même quand il s'agissait de prestation catalogue. Il a donc été décidé de mettre en place des accords cadre mieux structurés, premiers pas vers une logique de rationalisation d'achat.

Le centre de formation groupe a pris contact avec le GIE en charge du référencement des prestataires pour lui proposer de travailler en commun dans le domaine des achats formation. L'intérêt, pour le centre de formation groupe, était de pouvoir bénéficier du savoir-faire du service achat en matière de négociation, d'achat etc. ; Quant au GIE achat, il a découvert un domaine qu'il ne connaissait pas puisqu'il n'avait jamais travaillé dans le domaine de la formation

Les conséquences de cette collaboration :

- Partenariat commun en matière d'accords cadres et mise au point d'une « trame » utilisée pour négocier avec chaque prestataire de formation.
- 2 aspects ont été pris en compte au niveau de l'accord cadre : des garanties contractuelles communes à toutes les entreprises du groupe sur un certain nombre de thèmes comme les conditions d'annulation/report, les clauses de propriété intellectuelle, les engagements en matière de gestion administrative et facturation, etc...et sur l'aspect prix, des réductions sur le catalogue des prestataires et des prix plafond pour les prestations sur mesure, avec trois niveaux de prestation selon la complexité des sujets de formation à traiter, le niveau de l'intervenant et le temps de préparation de l'intervention. Cela permet aux entreprises d'avoir une base de discussion avec le prestataire sans entraver sa marge de discussion pour négocier davantage.

Le centre de formation groupe avait une crainte : si le GIE achat négociait tout seul, la négociation risquait d'être alors centrée uniquement sur les prix. Le risque était surtout pour les formations sur mesure.

Aujourd'hui, les accords cadres sont signés par le service achat, le centre de formation groupe et le prestataire de la formation et cela fonctionne correctement.

2- Elaboration d'un référentiel des prestataires commun qualifié GROUPAMA.

- Travail commun entre le centre de formation groupe et les entreprises du groupe pour connaître leurs souhaits en terme de prestataires.
- Définition des critères de sélection : qu'est-ce qui permet de dire que tel prestataire pourrait prétendre être qualifié.
- Vérification des critères en question par un comité de sélection : si le prestataire est retenu, il est intégré dans le référentiel qui est accessible à tous les responsables formation du groupe via un intranet.

Intervention de Pascal CUSSET - ANTALIS

Le groupe ANTALIS est né en 2000. C'est une fédération des PME qui compte 6000 personnes. En s'appuyant sur son métier d'origine, la distribution de papiers, ANTALIS est le leader Français de la distribution de papier et de supports de communication (papier Print & Office, enveloppes, consommables et fournitures de bureau, emballage, supports de signalétique, objets promotionnels

1- Processus d'achat en général.

Le service d'achat d' ANTALIS est particulièrement centré sur les activités commerciales. Les achats liés aux autres activités sont traités d'une façon très fragmentaire et ponctuelle. En ce qui concerne le papier, la démarche achat-produit existe depuis 8 ans. Au départ, la société a découvert plusieurs centaines de fournisseurs de papier, maintenant, elle en a retenu une vingtaine au niveau mondial. Cette activité a permis de comprendre la procédure d'achat en général, notamment :

- Création et fonctionnement du comité achat.
- Comment structurer la procédure d'achat.
- Elaboration du système de reporting, d'enquête, étude des concurrents, des marchés, des prix etc.

Actuellement, ANTALIS commence juste à réfléchir à la politique d'achat hors du papier sur d'autres activités (achat du matériel notamment). Elle teste différents marchés et elle commence à obtenir des premiers résultats.

2- Politique d'achat de formation

Une partie non négligeable de budget est réservée aux formations standardisées, non personnalisées. Par exemple, un certain nombre de cadres d'assez haut niveau sont envoyés chaque année pour un séminaire INSEAD à Fontainebleau. En même temps, l'entreprise investit beaucoup en formation de langues puisque les collaborateurs doivent parler anglais. Elle a également testé le e-learning.

ANTALIS va également tester les enchères inversées sur des formations standard, sans aller trop loin dans ce type de politique.

En conclusion, il faut savoir que ANTALIS est présent dans 37 pays; donc il y a 37 RH sans comité RH commun. Or Il y a beaucoup de contraintes législatives locales. Donc on ne peut pas appliquer les mêmes règles partout. L'enjeu est de voir ce qui peut vraiment être partagé en terme de formation.

II. L'achat en formation dans la fonction publique territoriale.

Témoignage d'Alice DESPREZ - Mairie de la Ville de Nanterre.

La Mairie de Nanterre est une « grosse PME » de 2500 agents permanents, 3800 payés par mois (avec les vacataires), 220 millions d'euros de budget dont une grosse partie est réservée au service RH (environ 100 millions). La Mairie de Nanterre dispose d'un budget formation en deux volets : environ 600 000 euros attribués au Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), prestataire de la Mairie de Nanterre, et 600 000 euros alloués à l'achat sur le secteur privé.

Alice DESPREZ précise en préambule, que les achats dans le secteur public sont soumis au code du marché public (norme européenne).

1- Le code des marchés publics.

Le code des marchés publics est une réglementation européenne. Ce code varie tous les 1 an et demi, le dernier étant en vigueur depuis le 1^{er} août 2006.

Il introduit quatre grands principes liés à la justification de la bonne utilisation des deniers publics et du choix des entreprises impliquées sur des critères objectifs :

- La liberté d'accès des entreprises aux appels d'offre : la publicité doit être visible par tous (mise en concurrence sur Internet).
- La transparence de la procédure : cette dernière doit être dans le mesure du possible écrite, le problème étant que ces procédures alourdissent parfois les démarches.
- L'égalité des candidats : égalité de forme sur la manière de sélectionner les candidats.
- La bonne utilisation des deniers publics.

Sur les marchés de formation, il y a deux types d'achat qui sont réglementés par le code des marchés publics :

- En dessous de 210 000 euros, il peut y avoir organisation de procédures adaptées : obligation de mise en concurrence avec possibilité de l'adapter en fonction du secteur. Ainsi, il peut y avoir un cahier des charges élaboré ou juste un contrat simple, une procédure écrite ou orale, des enchères ou non, selon la complexité de l'achat.
- Au dessus de 210 000 euros, la procédure est celle de l'appel d'offre : très formalisée avec des mises en concurrence bloquées en jours (52 jours minimum en appel d'offre ouvert). La procédure est écrite et n'appelle pas à négociation.

Il faut noter que les achats de formation sont pour la plupart inférieurs à 210 000 euros

2- L'achat en formation sur le secteur public par la Mairie de Nanterre.

La Mairie de Nanterre essaye de "calibrer" ses achats en formation par le biais d'un plan pluriannuel de formation : plan de 3 ans monté par la DRH en consultation avec les 22 directions de la Mairie qui permettent de fixer des priorités d'achat de formation sur les 3 ans à venir. Les priorités pour le plan 2004-2007 sont :

- Le management.
- L'achat public.
- Les gestes et postures.

La méthode de travail est la mise en concurrence systématique par appel d'offre essentiellement sur Internet quel que soit le prix de la formation. Il y a donc dépôt d'une annonce sur Internet suivi par des processus de sélection qui dépendent du secteur de formation : nombre d'entreprises de formation sur le secteur concerné.

▫ Formation avec le CNFPT : le CNFPT, prestataire national, intervient sur les formations initiales et les formations individuelles pour tous les salariés des collectivités territoriales en France. La Mairie de Nanterre n'a donc pas de travail d'achat à effectuer avec le CNFPT, l'objectif est de rentabiliser au maximum sa contribution

afin d'éviter de passer sur le secteur privé dans la mesure où les formations du CNFPT sont "gratuites" (% de la masse salariale de chaque collectivité attribuée au CNFPT).

▫ Formation sur le secteur privé. Deux types d'achat de formation :

- Achat de formations individuelles standardisées sur catalogue : Chaque direction est en charge de trouver l'organisme de formation, possède un budget annuel et doit présenter un certain nombre d'objectifs de formation pour les agents. La DRH, pour valider le départ en formation, impose que la direction ait émis un choix entre plusieurs offres de formation.
- Achat de formations collectives : il y a partenariat entre le service achat et le service formation de la DRH. Le service achat de la Mairie de Nanterre possède des acheteurs référents, au nombre de 4, qui coordonnent un réseau d'acheteurs de formations dans les directions capables de gérer les achats en formation sur leur secteur. Le responsable achat de la DRH soumet au service achat ses propositions de cahier des charges qu'il a élaboré avec le responsable formation.

Pour les formations collectives (une dizaine par an pour 30 à 100 agents), la technique d'achat est la technique de l'appel d'offre restreint : envoi d'une annonce sur Internet et sur toutes les réponses, sélection de 3 à 4 prestataires qui reçoivent le cahier des charges. La raison de cette technique est le nombre important de prestataires pour les formations collectives.

Le cahier des charges précise le public concerné, le savoir faire attendu à l'issue de la formation, le nombre de sessions, la durée de la formation, le profil de formateurs, les modalités d'évaluation et de paiement.

Les critères de choix sont la qualité et le prix du prestataire.

III. Les achats de formation en PME.

Témoignage de Florence ROSELIE - OPCAREG Ile De France

L'OPCAREG Ile-de-France, crée en 1995 par le MEDEF et les partenaires sociaux ~~interbranche~~, est un *Organisme Paritaire collecteur Agréé (OPCA) régional et interprofessionnel. Cet organisme est géré par un Conseil d'administration composé à parité égale par les représentants des collèges d'employeurs et de salariés (soit 20 membres au total). Actuellement, l'OPCAREG Ile De France recouvre 7000 entreprises dont 4000 ont un effectif inférieur à dix salariés. Face à des interlocuteurs disparates, tels les DRH, les Directeurs Administratifs et Financiers et les dirigeants; l'organisme se doit de leur tenir des discours communs et cohérents. Ses missions sont:*

- *Collecter et gérer les fonds versés par les entreprises*
- *Promouvoir et financer la formation des salariés*
- *Assurer aux entreprises des services de conseil, d'ingénierie de projet, de gestion administrative et financière*
- *Accompagner les projets territoriaux*
- *Etre centre de ressources et d'informations*

En ouverture de ce témoignage, Florence ROSELIE oriente sa réflexion autour de trois problématiques :

➤ Comment un OPCA oriente et prescrit de la formation à ses adhérents?

Possédant 40000 références d'offres de formation à son actif, l'OPCA continue d'alimenter sa base de référence quotidiennement constatant ainsi la création permanente d'organismes de formation. Afin d'orienter et de prescrire des organismes à ses adhérents de façon optimale, l'OPCAREG :

- Rencontre 50 à 100 organismes par an afin de connaître leur méthode de travail et leur domaine d'activité.
- Elabore une fiche signalétique répondant aux questions: qui? Quoi? Où? Combien?
- Prescrit 2 ou 3 répondant aux besoins de l'entreprise en fonction des compétences et de la spécialisation des organismes.
- Conseille les entreprises pour de la formation "inter entreprise" ou "intra entreprise" en fonction du nombre de salariés à former.

➤ **Quel outillage permet d'être plus efficace?**

Dans le but d'être efficace auprès de ses entreprises, l'OPCAREG dispose de divers outils:

- Un guide permet d'analyser la demande par le biais de certaines questions:
 - Quels sont les objectifs de la formation?
 - Quelle évolution souhaite l'entreprise?
 - Quelles sont les questions à se poser?Ce guide constitue les prémices d'un cahier des charges.
- Pour les entreprises ne voulant pas apparaître publiquement, l'OPCAREG peut lui-même faire un appel à devis en portant le cahier des charges de l'entreprise. Cette méthode est souvent utilisée lors de projets importants ou dès lors que l'entreprise souhaite que l'organisme de formation apporte des réponses neutres, notamment en ce qui concerne la qualité et le prix.
- L'OPCAREG va mettre en place des évaluations systématiques auprès des acheteurs. Le but est d'interroger l'entreprise, une fois la formation terminée, pour noter la prestation de l'organisme.
- L'efficacité passe aussi par la capitalisation des expériences des entreprises. Ainsi, sont mis en place des interviews auprès des entreprises pour savoir avec qui elles travaillent, et leur degré de satisfaction.
- L'OPCAREG met en relation les acheteurs, notamment lorsqu'une entreprise met en place un projet conséquent. Il incite ainsi au partage des expériences.
- L'OPCAREG tente de professionnaliser les organismes. Depuis la réforme de 2004, les critères d'imputabilité ne sont pas forcément maîtrisés par les prestataires de formation si bien que l'OPCAREG:
 - Anime des journées d'information
 - Met à disposition des outils comme par exemple une convention type
 - Conseille sur l'individualisation des parcours

Aujourd'hui, l'OPCAREG met en relation des prestataires sur les projets de formation d'une entreprise. Ainsi, en plus d'être prescripteur d'organisme, il acquiert un rôle quasi semblable à celui d'un chef de projet.

➤ **Comment développer une culture formation en PME?**

Dans le but de développer une culture formation en PME, l'OPCAREG offre aux entreprises de moins de 50 salariés, un catalogue de 50 actions de formations co-financées par des fonds publics : bureautique, langues, comptabilité, management... Cette démarche fait naître des besoins chez les salariés des PME.

Par ailleurs, en ce qui concerne la VAE, l'OPCAREG propose aux entreprises des cabinets accompagnateurs qui permettent de financer la VAE

Enfin, l'OPCAREG n'hésite pas à accompagner les entreprises dans la mise en place de leur formation interne : construction du programme de formation, des justificatifs et du financement

Denis CRISTOL propose alors de travailler en sous-groupes afin de réfléchir et d'échanger sur les thèmes abordés au cours des précédentes contributions et de soumettre des questions aux différents intervenants.

TABLE RONDE – Synthèse des sous groupes, réactions des intervenants et échanges avec la salle :

1^{er} groupe, composé d'acheteurs en entreprises et de responsables en organismes de formation.

D'une part, les pratiques d'achat des entreprises vont vers davantage de rationalisation (former plus avec moins d'argent), de l'autre, il existe un fort doute de la part des organismes de formation que cette rationalisation puisse aller de pair avec une expertise de contenu.

Dans les pratiques d'achat de formation, cette rationalisation est caractérisée par la pratique :

- du cahier des charges qui intervient quelle que soit la formation achetée
- de l'appel d'offre qui se généralise

En réponse à ces pratiques d'achat, les organismes de formation se sont organisés et ont différencié les métiers (pédagogue, fonction commerciale). Pour les organismes de formation, la rationalisation de l'achat implique un besoin de professionnalisation, une association en réseau et le développement d'une ingénierie de dispositifs, de parcours de formation.

Dans le groupe en présence, les acheteurs tiennent à la logique de rationalisation qui garantit la qualité. Les organismes de formation, au contraire, pensent que cette rationalisation est contraire à la qualité du contenu de la formation.

Pour le groupe, la qualité de la formation est liée à la stratégie de l'entreprise.

Questions

- *Comment, pour les entreprises, améliorer la collaboration en interne entre les différents acteurs de l'achat ?*
- *Comment être en mesure de collaborer avec les organismes de formation, de les fidéliser ?*
- *Comment repérer les phénomènes sectaires ?*
- *Comment identifier les besoins et les structures de coûts ?*
- *Quel est l'impact du DIF sur les pratiques d'achat ?*
- *Quel choix de compétence effectuer entre pédagogie et expertise métier ?*

Réponse d'Alice DESPREZ - Ville de Nanterre

D'un côté, il y a une volonté d'avoir la meilleure réponse possible en matière de formation en interne et le service achat est porteur d'une seconde logique qui est budgétaire. Le problème est la compatibilité des objectifs. Il faut s'interroger au moment de la définition des besoins, dans le couple acheteur/ OF, pour savoir si le prestataire ne doit pas répondre à une injonction contradictoire des demandeurs : si tel est le cas, on aboutit à une impasse car le prestataire ne peut répondre à la demande.

Concernant les phénomènes sectaires, la Mairie de Nanterre demande les références du prestataire et l'appelle systématiquement. Au bout de trois réponses positives, ce dernier est considéré comme valide.

Réponse de Florence ROSELIE - OPCAREG

En matière de phénomènes sectaires, il n'existe pas de liste rouge des organismes de formation. Cependant, on s'appuie sur la DGEFP qui peut toutefois rassurer l'acheteur par téléphone en confirmant la validité du prestataire.

Concernant le DIF, début 2004, beaucoup d'organismes de formation ont été créés dès son apparition. Les organismes ont également développé des catalogues DIF avec des formules de 20h.

Réponse de Pascal CUSSET - ANTALIS

En matière de choix de compétence entre pédagogie et expertise métier, de restructuration en restructuration, ANTALIS est passée de "compétences métier" assurés par des experts à des "compétences projet". De nouveaux métiers apparaissent et le pari a été pris d'investir sur les consultants pour que l'entreprise ne soit pas dépassée sur des projets difficiles à suivre.

Les nouvelles formations recherchées portent principalement sur la conduite de projet, le management transversal, des hommes sur lesquels l'entreprise a besoin d'expertise.

Intervention de Denis CRISTOL

Est-ce que parallèlement au couple acheteur/ responsable de formation, les intervenants voient apparaître un couple commercial/ pédagogue ?

Réponse d'Alice DESPREZ - Ville de Nanterre

Quand la Mairie de Nanterre a sélectionné plusieurs organismes de formation et que le choix est rendu difficile par une qualité de contenu équivalente, le commercial intervient ainsi que le formateur lors de la négociation et c'est souvent la présence de ce dernier qui détermine le choix final de l'organisme. Cette situation intervient uniquement lorsque des organismes de formation sont très proches sur le plan qualitatif.

Réponse de Claudine GUERLUS - GROUPAMA

Quand il y a un appel d'offre et si le choix se porte sur plusieurs prestataires du fait d'une équivalence dans la qualité de leur proposition, ces derniers sont invités à soutenir leur proposition de formation devant l'entreprise. Lors de cette soutenance, la présence des animateurs de formation est exigée afin de tester leurs qualités pédagogiques. En général, les organismes de formation proposent de manière volontaire de venir soutenir leur proposition avec les animateurs pressentis.

2^{ème} groupe, constitué de représentants d'OPCA, du FONGECIF, d'entreprises et d'organismes de formation.

Les entreprises travaillent avec des « viviers » d'organismes de formation et les critères de choix qui définissent l'intégration de ces derniers au sein du répertoire apparaissent comme problématiques. Il s'agit en effet d'identifier des critères pour sélectionner et évaluer les organismes qui sont susceptibles de faire partie du répertoire.

Question

- *Comment peut-on trouver des bons critères pour déterminer si les organismes de formation répondent de manière satisfaisante aux attentes ?*

Réponse de Claudine GUERLUS - GROUPAMA

On s'est posé en effet cette question des bons critères lorsque le Groupe a décidé de mettre en place un référentiel de prestataires qualifiés. Un certain nombre de critères ont été fixés mais ils concernent uniquement l'aspect prestation sur mesure par les organismes de formation à qui on soumet un cahier des charges.

Il s'agit de:

- La compréhension de la demande et la réponse apportée par le prestataire à cet effet.
- La réactivité de l'organisme de formation dans sa réponse à l'appel d'offre.
- L'innovation métier et le conseil : quelle plus-value apporte le prestataire au cahier des charges ?
- La qualité des intervenants : le CV des intervenants est demandé dans le cahier des charges. L'intervenant a-t-il suivi une formation de pédagogue en plus de sa qualité d'expert ?
- Les coûts en fonction de la structure demandée (préparation, conception, animation,...).

Le référencement ne peut avoir lieu qu'après plusieurs demandes de responsables formation d'entreprises du Groupe qui ont déjà travaillé avec les organismes de formation visés. Ces derniers ne peuvent être référencés que s'ils ont menés au moins trois actions de formation sur mesure avec des entreprises du Groupe ou avec le centre de formation groupe.

Réponse de Frédéric BANCEL - FORMASCOPE

De plus en plus, les évaluations des prestataires sortent du strict cadre pédagogique et se déplacent, par exemple, sur la capacité de ces derniers à suivre administrativement la formation.

L'opposition qui existe entre l'acheteur et l'organisme de formation est liée à la crainte des prestataires de la rationalisation imposée par les entreprises. Cependant, la rationalisation était nécessaire afin de pousser les organismes de formation à se remettre en cause et à aborder le service aux entreprises de manière plus globale. En effet, une grande quantité d'organismes méconnaissent la réglementation juridique de la formation professionnelle et se désintéressent du financement. La rationalisation a donc poussé les organismes de formation à s'organiser.

Intervention de la salle :

Parfois, certaines entreprises pensent que les services achats vont mettre l'accent sur la rationalisation des coûts et que cette situation peut nuire à une certaine qualité pédagogique.

Réponse de Frédéric BANCEL

Le poids du service achat sur la formation est très variable d'une entreprise à une autre : dans certaines, le responsable formation possède une grande liberté d'action en collaboration avec le service achat et dans d'autres entreprises, c'est exactement l'inverse. La situation est très liée à la culture d'entreprise.

Nouvelles questions du 2^{ème} Groupe

- *Existe-t-il des critères de notation qui priment plus que d'autres dans la sélection des organismes de formation ?*
- *Existe-t-il des règles qui imposent ou permettent à un organisme de formation d'être lié à une seule entreprise dont il dépend entièrement ? Y a-t-il un risque juridique ?*

Réponse de Frédéric BANCEL :

L'intérêt pour l'entreprise est de ne pas représenter un poids trop important chez le prestataire mais c'est également vrai pour le prestataire qui doit éviter d'avoir un seul client. En cas de cessation de la relation commerciale, le prestataire serait en difficulté.

Le risque juridique n'apparaît pas si l'entreprise a respecté le contrat, c'est une fin de relation commerciale classique.

Réponse de Florence ROSELIE - OPCAREG

L'OPCAREG ne verse pas d'acomptes pour une formation. Lorsqu'un adhérent achète une formation, l'OPCA signifie au prestataire de formation que le paiement s'effectuera une fois la formation réalisée. En effet, un texte juridique stipule que la formation est une prestation intellectuelle et que celle-ci est due uniquement lorsqu'il y a preuve de réalisation. L'OPCAREG déconseille ainsi aux entreprises de verser des acomptes car si l'organisme de formation disparaît, le coût pédagogique ne peut pas être imputé. Si la formation ne se réalise pas, le partenariat est terminé. Le prestataire n'a pas le droit de facturer l'entreprise avant la réalisation totale de la formation.

3^{ème} Groupe, composé de représentants d'entreprises, du service achat ou responsables formation.

Le groupe a travaillé en réaction aux présentations et témoignages des intervenants. Le constat repose sur le fait que la constitution au sein des entreprises de binômes acheteur/ responsable de formation ou acheteur/ expert d'un métier ou d'un domaine, avec le RH en pilotage, correspond à des cas de figure de plus en plus courants.

Les témoignages au sein du groupe ont confirmé la méthode de la notation annuelle du prestataire comme la plus répandue : notation annuelle qui prend en compte un certain nombre de critères qui dépassent l'aspect pédagogique, qui peuvent intégrer la dimension qualité du prestataire et la dimension retour du terrain sur la qualité des formations menées.

C'est souvent lors de l'émergence de nouveaux projets que l'entreprise met à plat son référentiel de prestataires et actualise ses partenariats : occasion pour les entreprises de reprendre contact avec le marché des organismes de formation.

Les questions ont porté sur les pratiques de référencement des fournisseurs sachant qu'un certain nombre d'entreprises représentées dans le 3^{ème} groupe avaient déjà mis en œuvre des démarches qualité :

- *Comment référence-t-on des fournisseurs quand on a une diversité de métiers présente dans l'entreprise ? Ne risque-t-on pas d'avoir un panel de prestataires de formation qui soit trop important ?*
- *Comment peut-on avoir un suivi de ces prestataires ? Comment actualise-t-on ce panel de prestataires ?*

Réponse de Claudine GUERLUS - GROUPAMA

Aucune entreprise ne souhaite avoir un référentiel de prestataires trop important. De ce fait, la règle fixée au niveau du comité de sélection des prestataires au sein de GROUPAMA est de limiter à trois le nombre de prestataires maximum par domaine de compétence. Au sein d'un grand groupe, la diversité des métiers oblige à limiter le nombre de prestataires.

A ces prestataires aux compétences clairement identifiés s'ajoutent des prestataires généralistes.

Une enquête annuelle est faite auprès des entreprises du Groupe concernant les prestataires référencés afin d'avoir un retour sur la qualité de leurs prestations. A partir du résultat de cette enquête, un prestataire peut être remis en cause par le comité de sélection. Le référentiel de prestataires est en mutation permanente et peut changer très rapidement

Réponse de Frédéric BANCEL -

Sur des domaines très pointus, il peut y avoir des difficultés de référencement. Beaucoup de prestataires utilisent les mêmes intervenants pour des domaines pointus et les entreprises risquent parfois de solliciter différents organismes de formation alors qu'ils proposent en fait le même intervenant.

Question du 3^{ème} groupe à Claudine GUERLUS

La fourchette des 3 prestataires de référence par domaine de compétence peut-elle être élargie ?

Réponse

Tout dépend du domaine de compétence : certains domaines ont besoin d'un référencement plus vaste alors que certains au contraire n'ont pas besoin de plusieurs prestataires. En général, plus le domaine est pointu, moins le référentiel est important.

Il y a une volonté de créer une relation de partenariat entre les prestataires qualifiés GROUPAMA et les entreprises du Groupe. Par suite, le volant de ceux-ci est nécessairement restreint.

Florence ROSELIE : (OPCAREG)

L'OPCAREG mandate un cabinet externe qui évalue par une enquête de satisfaction les prestataires référencés.

CONCLUSION de la séance par Françoise DUCRUEZET

Lors de cette séance, nous avons eu l'occasion d'avoir un rappel du cadre, des témoignages, des échanges et des interrogations sur les pratiques qui se sont développées. On a positionné la formation dans le champ de la rationalisation économique des entreprises et dans le champ des politiques d'achat des entreprises et on constate l'application de cette approche de rationalisation non seulement au sein des grands groupes mais aussi dans de petites structures.

Il y a aussi le contexte dans lequel se situent les entreprises aujourd'hui qui intègre les problématiques de coûts, et la formation doit trouver un champ de compatibilité, entre cette rationalisation économique générale et la

qualité des prestations de formation. D'où le constat du nécessaire repositionnement des acteurs au sein de l'entreprise. Quelle que soit la structure de l'organisation, des binômes, des partenariats se sont constitués entre acheteurs et RH (ou RF). Dans certaines entreprises, se sont développés des réseaux d'acheteurs.

Ce repositionnement des acteurs s'est accompagné de la mise en place ou de la mise en disposition d'outils. En amont de la procédure de négociation de l'achat de prestation de formation, se sont développés les accords cadres ou les appels d'offres, les référencements de prestataires sur la base de critères prédéfinis. En terme de procédure, la référence à des critères nourrit la justification des choix effectués...

En aval, se pose aussi la question des outils. Cela fait partie des points sous-jacents à la loi sur la formation professionnelle du 4 mai 2004. La formation, c'est un investissement, et on s'interroge sur le retour de cet investissement. On analyse cet investissement en terme de mesures d'impact et d'efficacité de la formation sur le développement des compétences. On l'analyse également dans la relation avec le prestataire la valeur ajoutée par sa prestation.

Enfin, est apparue l'évolution de la relation des entreprises avec les prestataires de formation. Le terme de co-production, de co-responsabilité a été utilisé à diverses reprises ce matin. Donc ces nouvelles exigences se répercutent à travers les procédures qui se sont développées dans des entreprises vis-à-vis des organismes de formation mais également dans les modes de fonctionnement au sein des organismes de formation : ainsi a été évoqué le couple « commercial-formateur ».

La place et le rôle des OPCA qui viennent en appui aux entreprises dans leur relation avec les prestataires a aussi été souligné. La qualité est au cœur de ce rôle des OPCA et ils sont aussi dans la démarche de présence depuis la loi de 2004.

Dans la recomposition du paysage de la formation, ce sont donc bien tous les acteurs de la chaîne de formation qui d'une manière ou d'une autre, sont concernés par les politiques d'achats. En outre, les dispositifs et les outils sont utilisés d'une manière de plus en plus transversale.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Jacques SOYER, L'achat de formation, 2000, Editions d'Organisation
- Jacques SOYER, Sylvie FAISANDIER, Fonction formation, 4ème édition 2007, Editions d'Organisation, Eyrolles
- Ali EL MAKKI, Philippe JOFFRE, Philippe OUIILLON, Monique VAILLANT, Optimiser ses achats de formation, 2005, Dunod
- Christophe PARMENTIER, Marc DENNERY, Acheter, vendre de la formation, 2003, Editions de la Performance
- Nathalie BLANPAIN, Le marché et l'achat de la formation, 2002, Centre Info
- Xavier LECLERCQ, « Acheter et négocier des prestations intellectuelles », Dunod – 03/2002.
- Marc DENNERY, « Evaluer la formation », Esf – 09/2001.
- Marc DENNERY, « Organiser le suivi de la formation, méthodes et outils », Esf., 1997
- « Guide de l'acheteur public de formation : éléments de méthode pour la négociation », Ministère du Travail et des Affaires sociales, Délégation à la Formation professionnelle, Délégation à l'Emploi,

collaboration de Bernard-Bruhnes-Consultant, Quatenaire-Education - Documentation française (La) - 1996.

- Nathalie CARLETTO, « Concevoir une formation en entreprise », Dunod, 2003
- Philippe GIL, « E-formation : NTIC et reengineering de la formation professionnelle », Dunod, 2003
- Jean-Claude LEWANDOWSKI, « Les nouvelles façons de former – le e-learning enjeux et outils », Ed. d'Organisation, 2003
- Jean-Louis CHAUCHARD, « Construire le plan de formation d'une équipe », Ed. d'Organisation, 2003

REVUES SPECIALISEES

- Laurence ESTIVAL, « *Le retour aux valeurs sûres* », Courrier Cadres, N° 1640-14 Septembre 2006
- Sarah DELATTRE, *Dossier* : « *Les entreprises rationalisent l'achat de formation* », Liaisons Sociales N° 74 Septembre 2006
- Entreprise et carrières, « La FFP veut booster l'offre », n°711 du 6 au 12 avril 2004.
- Entreprise et carrières, « Offre de formation, une grille de présentation harmonisée », n°710 du 30 mars au 5 avril 2004.
- Entreprise et carrières, « Marché de la formation, les défis s'accroissent », n°699 du 13 au 19 janvier 2004.
- Entreprise et carrières, « Formation chiffre d'affaires en baisse », n°693 du 2 au 8 décembre 2003.
- Entreprises et Carrières, Cahier Spécial supplément du n° 685 du 30 septembre au 6 octobre 2003, chapitres sur le marché : « Effort national », « Chiffres nationaux », « Prestataires », « Responsables de formation », « Achats de formation ».

SITES INTERNET

- www.laposte.fr
- www.groupama.com
- www.antalys.fr
- www.opcareg.org
- www.nanterre.fr
- www.cedip.com
- www.anfh.asso.fr/etablissements/offre_de_formation/achat_de_formation.php?idc=1&idp=1&idt=3
- www.dfc.ccip.fr/template.asp?page=dossier2&dossier=28
- www.centre-inffo.fr/L-achat-de-formation.html

Auteurs du compte-rendu : Yulia BORISOVA, Magali HERSON et Jérémie LEGROUX du Master 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris X Nanterre. www.atoge.org

Coordinateur : Jacques PEVET, Délégué de l'AFREF

Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA

Responsables du thème : Denis CRISTOL et Françoise DUCRUEZET.