

Jeudi 26 novembre 2020 10h 12h30

en webinaire via Webikeo

Compte rendu de la conférence
par Laurent GERARD, journaliste

« Du guide d'audit aux pratiques d'audit en vue de Qualiopi : Quelle première étape de mise en œuvre ? »

Webinaire conçu et animé par Jacques Faubert et Robert Ouaknine (CA de l'Afref) en partenariat avec Webikeo et Michel Baujard (CFS+)

Où en est la mise en place de Qualiopi ? Quelles sont les remontées suite aux premiers audits de certification ? Même si les obligations relatives à la mise en œuvre du label Qualiopi ont été différées au 1er janvier 2022, l'accès à cette certification qualité des « prestataires concourant au développement des compétences » (organismes délivrant de la formation, du bilan de compétences, de la VAE, ...) est déjà ouvert. Un certain nombre d'audits en vue de son acquisition se sont déroulés. Quel bilan en tirer ? Quelle pratique d'audit pour quelles garanties de qualité ? C'était tout l'enjeu de cette matinée Afref.

Sophie Margollé, adjointe à la Sous-Direction des politiques de formation et du contrôle de la DGEFP, a rappelé que « Qualiopi est délivrée sur la base d'un référentiel unique. La marque de garantie est propriété de l'État, et son utilisation est encadrée, elle vise à

prouver un niveau de qualité reconnue par un tiers, à la différence du Datadock où les prestataires de formation se déclaraient ».

« Le référentiel national qualité résulte d'un travail collectif de l'Etat et de multiples partenaires et acteurs de la formation professionnelle continue. Qualiopi est un engagement processus qualité, né notamment de la volonté des financeurs d'avoir des procédures contrôlables au-delà de Datadock, pour-suit-elle. Il fixe 7 critères et 32 indicateurs. Il sera obligatoire au 1er janvier 2022 pour les prestataires souhaitant travailler sur financements publics ou mutualisés ». « Qualiopi se veut être un processus d'amélioration continue de la qualité via un cycle d'audit. L'intention, dans le cadre de la réforme du 5 septembre 2018, est bien l'amélioration des prestations, en mettant fin à l'hétérogénéité des différents labels qualité existants. Son approche est celle d'un processus proche des réalités de travail des prestataires et d'une production pédagogique. Il reconnaît le professionnalisme d'un organisme, il ne certifie pas les formations ou la pédagogie, il laisse toute liberté pédagogique, et s'adapte au contexte social et économique du prestataire. Il analyse comment le prestataire s'organise et en assure la traçabilité. Il suscite un vrai engagement, y compris dans l'enseignement supérieur avec certains établissements publics ou privés, comme ceux qui sont soumis notamment aux évaluations du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) et de la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI) qui répondent à ce même niveau d'exigence ».

A ce jour, assure-t-elle « 25 organismes sont certificateurs Qualiopi accrédités par le Cofrac, et plus de 10.000 prestataires de formation sont certifiés ou en cours de certification, soit x 3 entre juillet 2020 et novembre 2020.

Une des questions qui interroge nombre d'acteurs de la formation aujourd'hui est de savoir la nature exacte du « Guide de lecture du référentiel national Qualiopi » ? Sophie Margollé répond clairement que « c'est un document pédagogique non réglementaire qui fait référence pour comprendre Qualiopi. On en est à la V6 datée du 5 octobre 2020 aujourd'hui, parce que des précisions, des illustrations de preuves, ont été amenées à la marge, mais il n'y a pas de modifications sur le fond ».

« La crise sanitaire a ouvert la possibilité le 24 juillet dernier de mener des audits à distance jusqu'à la fin 2020. Une réflexion est en cours pour poursuivre cette modalité jusqu'à la fin 2021. Le référentiel est en phase avec la situation de crise. Une enquête de France Compétences montre par ailleurs la satisfaction des acteurs dans la démarche Qualiopi mise en place », conclut Sophie Margollé.

Malgré ces propos rassurants, Gilles Trichet, du cabinet Lafayette, expert de l'accompagnement et de la préparation à Qualiopi et en management qualité (il est certifié ICPF pro, et certifié Qualiopi en 2020 par Afnor), témoigne que Qualiopi a créé une forte « angoisse » mêlée à un « sentiment d'urgence » parmi les prestataires de formation.

« Il faut déconstruire les idées reçues, explique-t-il. La démarche est vécue comme très anxiogène, certains perçoivent Qualiopi comme le Datadock. Il y a certes un rapport entre les deux, mais ce n'est pas du copié-collé. L'idée est de faire un diagnostic des bonnes pratiques et d'en déduire les éléments de preuves ensuite. Les auditeurs ne sont pas des « sanctionneurs ». Le guide est mal compris et est vu comme une nouvelle version du référentiel ».

« Mais il faut faire passer un message important : beaucoup de prestataires ne savent pas qu'ils font bien ! Il y a beaucoup de qualité non consciente, les exigences sont souvent respectées, les systèmes qualité sont souvent déjà en place. Certes, trouver les bons éléments de preuve peut parfois être complexe ».

« Si je dois faire un retour sur, je dirais qu'au final cet audit ce n'est pas si terrible. D'après une enquête menée sur 1500 audits, il ressort que 70 % des cas ont zéro non-conformité, 30 % avaient une non-conformité, mais étaient en capacité à la lever dans les 3 mois qui suivaient ».

« Ce n'est que très à la marge qu'on a parfois une incompréhension sur une non-conformité exprimée par l'auditeur. La perception et la motivation peuvent être différentes entre le prestataire et l'auditeur. Il ne faut pas rester sur cette incompréhension, les échanges sont toujours possibles avec les certificateurs. C'est du processus que découle la preuve et non l'inverse ! »

Une vision partagée par **Vincent Baud**, du cabinet Master, de Marseille : « Qualiopi est une opportunité d'aller plus loin. L'audit est au cœur de la valeur ajoutée, et la personne de l'auditeur est essentielle. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'un auditeur Afnor, professionnel de l'ingénierie pédagogique et de l'audit : nous revendiquons d'être des pro challengés par un autre pro ».

« Au final, la préparation n'a pas été énorme car l'essentiel était déjà en place, nous nous sommes montrés tel qu'on était. Qualiopi est une preuve d'amélioration en continue pour les clients et de sérieux pour les Opco. Il donne une lisibilité et une image de marque, un reconnaissance ».

Pour **Michel Baujard**, du cabinet CFS+, qui accompagne des prestataires vers la certification : « Il faut bien comprendre le cadre de l'audit. Le bénéficiaire de la formation est au cœur des préoccupations de Qualiopi et des financeurs, qui veulent s'assurer du professionnalisme du prestataire en matière de conduite de projet formation, bilan de compétences, VAE, apprentissage, etc. La culture du résultat est au cœur de la loi de 2018. Qualiopi vise à aller vers une nouvelle société de la compétence. L'idée est montrer nous comment vous travailler, montrer nous, on financera alors ».

« L'auditeur n'est ni un contrôleur ni un conseil. Il est souhaitable qu'il soit un pro de la certification et un pro de l'ingénierie pédagogique et qu'en plus il fasse preuve d'agilité dans la lecture de la situation ».

« Nous avons accompagné 45 audits, peu ont reçu une non-conformité. Nous avons toujours eu de bonnes relations avec les auditeurs, qui ont fait du bon travail avec un comportement excellent. Un seul cas a été totalement hors norme. Certaines non-conformités peuvent tenir à des lubies d'auditeurs ».

« Il est vrai que certains indicateurs sont compliqués, comme le 26 sur la formation des travailleurs handicapés, ou le 23 sur l'usage de la veille réglementaire ».

« Certaines non-conformités sont non conformes. Dans ce cas, il faut discuter avec le certificateur puis saisir le Cofrac. Beaucoup de plaintes sont déposées. Je me souviens d'un cas où zéro non-conformité avait été relevée lors de l'audit blanc, mais 14 lors de l'audit réel ! C'était incompréhensible ».

Hubert Grandjean, du cabinet Afdec, est allé plus loin encore dans l'affirmation de doutes sur la qualité du déploiement de la démarche Qualiopi. « Enfin, avec Qualiopi, on est sur une certification de la qualité, c'est un plus énorme. On est passé du volontariat du Datadock à l'obligation d'audit, on progresse encore d'une marche. Le paradoxe est qu'on n'est pas sur le plus haut standard de qualité, mais sur un minimum de reconnaissance de ce que doit être un véritable prestataire de formation, ce n'est pas une norme de service. Il faut partir de la stratégie du prestataire pour mieux comprendre les indicateurs, car sinon c'est compliqué d'interpréter les indicateurs sans vision globale. Et suivre le référentiel sans prendre en compte les spécificités pédagogiques ne fonctionne pas. Nous avons suivi l'observation de 100 audits menés à distance. 95 % des audits sont menés de manière linéaire, indicateur par indicateur, bêtement, sous forme d'inspection ».

« Plusieurs problèmes se posent. Premièrement, la nouvelle définition de l'action formation ne transparaît pas dans Qualiopi. Beaucoup d'auditeurs auditent encore comme

s'ils étaient face à des prestations sur catalogue. Qualiopi est un référentiel pour formations longues, qui fait rentrer au chausse-pied les autres types de parcours, dont ceux pour les personnes handicapées ».

« Deuxièmement, le référentiel rend parfois très difficile l'interprétation des indicateurs par les auditeurs, et le prestataire doit faire la démonstration du respect de l'indicateur, ce qui débouche sur des jugements de valeur de ces démonstrations. Or, il faut prendre en compte l'ensemble du système des indicateurs pour les mettre en cohérence. Aujourd'hui, on est encore beaucoup plus dans un système d'inspection que d'audit de processus qualité ».

« Troisièmement, les auditeurs sont parfois formés, parfois non. Certains auditeurs sont très bons car venant de la qualité et de la formation. Certains viennent de l'industrie et ont une application bête et méchante du référentiel sans lecture globale : ils sont mis en situation d'incompétence faute d'un accompagnement suffisant. Parfois, quelques auditeurs hyper pros cherchent la petite bête, et lever une non-conformité qu'ils auraient notée peut être plus difficile, car bloquante. C'est particulièrement compliqué dans le cas de CFA. C'est pourquoi les auditeurs sont très demandeurs d'interprétation du référentiel, par rapport à une connaissance métier et formation : former via l'apprentissage n'est pas former par des formats courts, qui n'est pas structurer une démarche de VAE, etc. Certains auditeurs imposent leur vision de l'indicateur. Or, ce qui est dans le guide d'audit n'est pas obligatoire, tout dépend de la manière dont l'auditeur accepte la preuve. Et cette interprétation est très compliquée. ».

« Quatrièmement : tous les indicateurs posent questions, parce que le niveau attendu n'est pas suffisamment précis et laisse trop de place à l'interprétation. C'est le cas sur la veille réglementaire (quel usage ?), sur la satisfaction et les résultats (Publication ? Accessibilité ?), sur les problèmes liés à la pédagogie (Nouvelle définition du parcours ? Ressources pédagogiques ?), sur la procédure de positionnement (qui amène certains à exiger, de façon ridicule, une procédure écrite), sur la compétence du formateur (toujours pas définie), etc. »

« Deux problèmes me semblent majeurs à ce jour. Tout d'abord, la question de la maîtrise des sous-traitants est frappante. Le prestataire gestionnaire est responsable des sous-traitants, et est le seul audité. Dans le monde de la formation, ce n'est pas satisfaisant, le modèle n'a pas été pensé correctement pour couvrir ce type de situation. Ainsi un réseau de CFA aura tout intérêt à devenir mono site, ce sera moins cher et moins contraignant. Il faut amener les sous-traitants à être Qualiopi, comme l'automobile l'a fait avec ses sous-traitants et l'ISO 9000 ».

« Autre problème majeur : le non-recours face à une non-conformité, c'est le plus gros problème. Où poser des questions ? Comment défendre une conformité lors de l'audit ? Quel rôle au Cofrac ? Négocier sur une non-conformité est très compliqué. Il faut trouver une solution pour résoudre le problème d'une non-conformité bloquante, avec un suivi plus régulier, des vérifications à distance rapides, dans une logique d'amélioration continue ».

« Au final, trois mesures me semblent souhaitables :

- une obligation de formation unique pour tous les auditeurs, validée entre spécialistes : la compétence de l'auditeur doit porter sur la pédagogie, les métiers, les publics.
- un retour sur le référentiel pour l'améliorer, avec de vrais professionnels de terrain.
- une prise en compte de la nouvelle définition de l'action de formation, pour aller vers les notions de parcours et de gestion par les compétences ».

Jacques Faubert, consultant, membre du CA de l'Afref, en a déduit qu'« Avec Qualiopi, on est dans un esprit de démarche qualité en continue. Ça questionne la façon de faire de l'auditeur. Dans quelle mesure doit-il être un pro de la certification et un pro de l'ingénierie pédagogique, sans être un contrôleur ? Il est clair que Qualiopi impose de faire dialoguer les indicateurs entre eux, mais aussi les acteurs entre eux. Par exemple, on peut penser que les prestataires qui font surtout de la VAE nécessitent un audit Qualiopi spécifique ».

René Bagorski, président de l'Afref, a conclu la matinée, en constatant que « la Loi de 2018 est la première loi sur la gestion par les compétences. Est-ce que la formation devient alors un produit comme un autre, un bien de consommation comme un autre ? A l'Afref, nous sommes attachés à l'idée que la formation ne sert pas uniquement à répondre aux besoins de l'économie, et qu'il ne faut pas abandonner la notion de citoyenneté ».

LG