

Acheter et évaluer

UNE FORMATION

Guide méthodologique élaboré à l'attention
des responsables de formation
et des représentants du personnel

ÉTÉ 2001

TRÈS SOUVENT, *les responsables d'entreprises que nous rencontrons nous interrogent pour connaître quelques recettes qui leur permettraient d'être plus efficaces. Ils souhaitent, comme tout un chacun, bénéficier de l'expérience des autres et ne pas avoir à "réinventer l'eau chaude".*

Tel est bien le rôle d'un OPCA comme Habitat-Formation au carrefour des pratiques de quelque 3 000 entreprises.

Reprenant la parution de guides pratiques, nous vous proposons celui-ci qui traite de l'achat et de l'évaluation de la formation.

Il existe nombre de contributions d'experts et de publications savantes sur ce thème. Nous nous en sommes inspirés et avons souhaité n'en retenir que l'essentiel.

La lecture de ce document demande quelques instants.

Si le lecteur veut bien s'en souvenir et le consulter à nouveau si nécessaire, il lui fera gagner en efficacité et, par là même, économiser bien des francs (voire d'ici peu, bien des euros).

C'est en tout cas l'ambition que nous avons en vous le proposant.

ÉTÉ 2001

Acheter et évaluer

UNE FORMATION

SANS DOUTE, une majorité des entreprises de notre secteur a acquis une bonne familiarité avec les notions courantes de la formation professionnelle continue.

Sans doute, la personne en charge du dossier formation (qu'il s'agisse d'un directeur, du responsable formation ou d'un correspondant formation...) ¹ a, la plupart du temps, intégré le processus de recueil des besoins ² individuels et collectifs des salariés.

Avec l'habitude, elle confond de moins en moins recueil des besoins et recueil des envies. Elle sait réaliser les arbitrages en fonction de la stratégie de l'entreprise, de ses priorités, de ses moyens financiers, de la disponibilité des salariés...

Lorsque les besoins ont été collectés, que différents avis ont été recueillis en interne, que le plan de formation semble au point, qu'une ébauche de planification de "l'année formation" a même été établie, arrive le moment où il convient d'acheter les formations inscrites au plan.

La succession des étapes n'est pas forcément implacable ; on peut,

par exemple, procéder à une "étude de faisabilité" et à un sondage portant sur l'offre de formation avant même que l'action ne soit inscrite au plan.

Ce qui est certain, c'est que l'acte d'achat, en matière de formation, s'effectue dans des conditions particulières.

Parce que l'acheteur n'achète pas pour lui-même, mais pour d'autres et parce qu'ils ne maîtrisent pas a priori l'offre susceptible de répondre à la demande ni les "logiques économiques (investissement et retour sur investissement)", parce qu'il achète "sur papier et à terme, des promesses de satisfaction qu'il ne peut ni voir, ni goûter, ni toucher", parce qu'il est "difficile de se repérer dans un marché atomisé et pléthorique". ³

L'achat n'est pas un marchandage, il ne se réduit pas à la discussion du prix de la prestation pédagogique.

"Tirer les prix vers le bas, peut, au bout d'un moment, devenir contre-productif..."

Le gisement d'économie est en amont, dans le contrôle de la pres-

cription, pas dans la pression sur l'unité d'œuvre du prix journée : "UNE FORMATION MAL CIBLÉE SERA, DE TOUTE FAÇON, TOUJOURS TROP CHÈRE, CAR INUTILE." (A. Meignant) ⁴

Le plus important de cette phase du processus est qu'il s'agit avant toute autre considération de définir précisément ce que l'on achète :

- ▣ des heures stagiaires,
- ▣ un stage,
- ▣ une solution à un problème,
- ▣ de la connaissance,
- ▣ des informations,
- ▣ un accroissement de savoir-faire,
- ▣ des compétences,
- ▣ du changement...

S'il est évident que le premier

souci de l'entreprise n'est pas d'acheter des heures stagiaires, il arrive, parfois, qu'il s'agisse uniquement d'acheter un stage sur catalogue, donc, purement et simplement, UN PRODUIT.

Mais, pour l'essentiel, ACHETER DE LA FORMATION, C'EST ACHETER DE QUOI RÉSOUDRE DES PROBLÈMES, PERMETTRE UN ACCROISSEMENT DES COMPÉTENCES, INITIER DU CHANGEMENT.

Acheter de la formation, doit se comprendre avant tout comme acheter du service, UN PROCESSUS et idéalement des résultats.

Si le responsable formation est maître d'œuvre de l'acte d'achat, il est aussi, essentiellement, un intermédiaire entre des salariés, des services de l'entreprise et des prestataires.

Tout le savoir-faire du responsable formation consistera à bien comprendre la commande et à aller au-delà de la simple réponse à un besoin exprimé.

Il devra donc :

**BIEN DÉFINIR LA DEMANDE
EN DÉCRIVANT LES CHANGEMENTS
À OBTENIR**

IMAGINER UN PLAN D'ACTION

**CERNER LA RÉPONSE
FORMATION**

**ÉTUDIER LA FAISABILITÉ
DU PROJET ENVISAGÉ**

**RECHERCHER
DES FOURNISSEURS POTENTIELS
(INTERNES OU EXTERNES)
SÉLECTIONNER**

LE MEILLEUR PRESTATAIRE

**SUIVRE L'ACTION
DE FORMATION**

**ÉVALUER LA RÉALISATION
DES OBJECTIFS**

**MESURER LES CHANGEMENTS
OBTENUS**

**ESTIMER LE RETOUR
SUR INVESTISSEMENT**

Le responsable formation agira en chef de projet ; il recherchera les contributions nécessaires en interne (hiérarchiques concernés, demandeurs de formation, voire animateurs...) et en externe (prestataires de services).

L'implication de la hiérarchie pourra aller jusqu'à la participation de l'encadrement à l'animation de tout ou partie des sessions de formation.

Le cas échéant, la sélection des animateurs internes devra se faire sur la base d'une motivation déclarée et testée et, de préférence, après une bonne formation de formateur.

La rigueur qui prévaut à l'égard de la sélection d'organismes extérieurs doit également être recherchée quand à l'habilitation de formateurs internes.

Quelques méthodes simples doivent contribuer à lui permettre de s'acquitter de cette responsabilité avec aisance.

La pratique aidant, chaque

**Quels sont, au sein
de l'entreprise, les acteurs
de la formation ?**

- ▣ DIRECTION GÉNÉRALE
- ▣ DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
- ▣ SERVICE FORMATION
- ▣ DIRECTIONS
- ▣ SERVICES OU DÉPARTEMENTS
- ▣ SALARIÉS
- ▣ REPRÉSENTANTS
- ▣ PARTENAIRES SOCIAUX

**4 sources possibles
de besoins de formation**

- ▣ PROBLÈMES DE DYSFONCTIONNEMENT
COURANT
- ▣ PROJETS DE CHANGEMENT,
D'INVESTISSEMENT
- ▣ ÉVOLUTION DES MÉTIERS
- ▣ CHANGEMENTS CULTURELS

Les bons réflexes

- ▣ AVOIR ENVIE N'EST PAS FORCÉMENT
AVOIR BESOIN
- ▣ DÉTERMINER QUI DOIT SE PRONONCER
SUR LE BESOIN
- ▣ À QUEL MOMENT DOIT-ON SE PRONONCER
SUR LE BESOIN ?
- ▣ MOBILISER LA HIÉRARCHIE INTERMÉDIAIRE
- ▣ OUTILLER LES COLLABORATEURS

Ce guide se propose d'aider à :



1. Acheter une formation

**1.1. PRÉPARER
L'ACHAT**

**1.2. ÉLABORER
UNE STRATÉGIE**

**1.3. REPÉRER
L'OFFRE DE FORMATION**

**1.4. SÉLECTIONNER
UN ORGANISME**

1.5. NÉGOCIER

**1.6. ÉTABLIR
UNE CONVENTION**

2. Évaluer une formation

**2.1. CE QUI PEUT
ÊTRE ÉVALUÉ**

**2.2. TYPES D'ÉVALUA-
TION ET EXPLOITATION
DES RÉSULTATS**

responsable formation adaptera les méthodes préconisées à sa personnalité et surtout à l'importance des dossiers qu'il traite.

Répondre à une demande isolée d'un salarié souhaitant une formation d'adaptation à un logiciel informatique ne nécessite pas, a priori, la mise en place d'une procédure lourde : on se trouve, dans une telle hypothèse, comme indiqué plus haut, dans le cas d'un achat de produit et non dans celui d'un achat de service (ou de processus)...

Cependant, sauf exceptions, l'utilisation d'une démarche standardisée permettra, à la longue, d'acquérir des automatismes sains qui simplifieront la tâche du responsable formation en lui permettant de se centrer sur le fond et lui donneront des moyens pour contrôler la qualité des actions. Parce que les attentes auront été bien comprises et bien définies, il pourra vérifier que les objectifs sont atteints, point par point.

*

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de situer rapidement **LES DIFFÉRENTS INTERLOCUTEURS AU SEIN DES ORGANISMES DE FORMATION**. On donnera également quelques indications sur la **COMPOSITION D'UN COÛT DE FORMATION**.

Les différents interlocuteurs dans les organismes de formation

LE COMMERCIAL

Il peut s'agir d'un intermédiaire entre l'entreprise et le spécialiste qui, au sein de l'organisme de formation sera chargé de rédiger la proposition.

S'il dispose de compétences tech-

Déclaration d'existence

La loi du 4.2.95 prévoyait une procédure d'agrément pour les organismes de formation.

Les décrets d'application n'ont jamais été promulgués et ce texte est resté lettre morte.

La seule obligation légale en vigueur est celle de la déclaration d'existence : tout organisme de formation doit se déclarer auprès de la Préfecture de région dont il dépend. Un numéro d'existence lui est attribué. En l'absence de ce numéro (sauf pour les organismes publics de formation), **UNE PRESTATION NE PEUT S'INSCRIRE DANS LE CADRE RÉGLEMENTAIRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.**

Publicité et démarchage

En matière de formation continue, la publicité comme le démarchage sont réglementés (art. L 920-6 et L 920-7 du Code du travail).

Il est interdit aux organismes de formation de se prévaloir, dans leurs publicités, de la déclaration préalable d'existence. Celle-ci ne concerne que l'organisme dans sa relation avec l'État (cependant, avant de contracter avec un organisme de formation, il convient de s'assurer que l'organisme est bien déclaré...). Il est également interdit de se prévaloir, sous quelle que forme que ce soit, du caractère imputable des dépenses attachées à une action de formation. Le démarchage, effectué pour le compte d'un organisme de formation, est interdit lorsqu'il est rémunéré à la commission et lorsqu'il a pour objet de provoquer la vente d'un plan ou la souscription d'une convention de formation.

À qui a-t-on affaire dans les organismes de formation ?

niques suffisantes, il répondra directement aux appels d'offres des entreprises.

Lorsque l'organisme est sollicité par un prospect ou par un client, c'est lui qui le représentera, seul ou accompagné du rédacteur de la proposition. Retenons qu'il s'agit surtout d'un vendeur.

LE CONSULTANT (*ou chef de projet formation*)

Il maîtrise l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique. Il peut avoir une compétence technique en rapport avec le thème de la formation ; le cas échéant, il pourra animer en partie ou totalement le stage.

Si plusieurs disciplines sont sollicitées, il jouera le rôle de chef de projet. Retenons qu'il est plutôt conseiller.

LE CONCEPTEUR PÉDAGOGIQUE

Il a connaissance du contenu du cahier des charges et travaille à partir de la proposition de prestation faite par l'organisme.

Il opère le choix des contenus, de l'approche, des méthodes et outils pédagogiques.

Il rédige le cahier pédagogique, base de travail pour le(s) formateur(s).

Il assure éventuellement tout ou partie de l'animation.

LE FORMATEUR

Il travaille à partir du cahier pédagogique qu'il peut avoir bâti lui-même ou qui a été réalisé par un autre concepteur. Il assure le

face à face pédagogique.

Dans la plupart des organismes privés de formation, les formateurs interviennent en tant que vacataires, spécialisés sur un domaine particulier.

Ce sont des professionnels qui peuvent par ailleurs pratiquer au quotidien le métier sur lequel ils vont former.

Il arrive également qu'ils exercent une activité unique de formation en "vendant" leurs services à un ou plusieurs organismes de formation...

Selon la taille et la structuration des organismes le responsable formation aura affaire à un seul ou à plusieurs de ces protagonistes.

Dans les petits organismes – *a fortiori* dans les structures unipersonnelles, un seul interlocuteur devra rassembler l'ensemble de ces compétences.

Dans les organismes publics, ou à cofinancements publics, l'organisation est souvent de type administratif.

Que paye-t-on ?

Éléments de coût de revient d'une formation pour un organisme

Le prix¹ d'une formation ne peut se réduire au seul coût de la prestation pédagogique d'un animateur. Il se compose de plusieurs éléments de coût :

FRAIS DE PERSONNEL

- ▣ Études préalables, détermination de pré-requis...
- ▣ Préparation du face à face
- ▣ Face à face pédagogique
- ▣ Suivi éventuel des stagiaires.

FRAIS DE FONCTIONNEMENT

- ▣ Dossiers et photocopies
- ▣ Déplacements :
- ▣ Location d'équipement, de locaux, suivi administratif (contrats, factures, inscriptions...).

AUTRES FRAIS

- ▣ Coûts commerciaux,
- ▣ Recherche développement,
- ▣ Frais de structure.

Selon la forme de la structure, son statut juridique, sa stratégie commerciale, son degré de notoriété et de maturité, sa situation au regard de celle de ses concurrents, le thème à traiter, le type de "produit", le prix de vente pourra se rapprocher du prix de revient ou au contraire, incorporer une marge (qui dépasserait rarement 5 % aux dires de responsables d'organismes privés).

Les temps de développement consacrés par les organismes à l'écriture de propositions, à l'adaptation aux métiers de leurs clients... entrent naturellement pour une part importante dans la composition de leurs coûts.

Pour les formations inter-entreprises, les coûts de commerciali-

sation peuvent représenter jusqu'à 25 % du prix de vente...

Les coûts peuvent se répartir ainsi "pour une formation généraliste :

- ▣ le formateur : 50 %,
- ▣ la gestion administrative du projet : 5 %,
- ▣ l'encadrement pédagogique : 10 %,
- ▣ les frais commerciaux (salaires et communication) : 5 % (cas d'une formation intra-entreprise),
- ▣ les frais généraux (administration, informatique, plan de formation, locaux...) : 25 %,
- ▣ la recherche développement : 2 %,
- ▣ 3 % de résultat..."²

"Les relations avec l'intervenant en formation ne sont pas celles d'un consommateur vis-à-vis d'un produit. Il ne s'agit pas d'un simple fournisseur mais d'un partenaire, d'un allié : on va faire des choses ensemble.

Sa valeur ajoutée n'est pas une donnée prédéterminée et invariable. Elle est influencée par l'adhésion de l'intervenant aux projets de l'entreprise et par le degré de complexité qui se noue avec ses interlocuteurs.

On pourrait établir un parallèle avec la démarche de recrutement réussissant un recrutement, ce n'est pas seulement faire entrer dans l'entreprise la personne présentant le meilleur rapport capacités / prix, c'est aussi créer, dès le départ, des relations fructueuses."

JEAN-CLAUDE FIEMEYER

HABITAT-FORMATION Le point sur...

L'achat de formation n°10 - 1996

Des techniques d'achat classiques...

...à adapter

1. Acheter une formation

Avant de sélectionner, l'acheteur doit préparer son achat, éventuellement élaborer une stratégie et cerner le plus précisément possible son "marché".

Ensuite, ayant repéré l'organisme partenaire, il négociera avec lui avant de contractualiser l'accord.

1.1. PRÉPARER L'ACHAT

Le responsable formation doit emprunter des techniques classiques d'achat et les adapter aux spécificités de la formation et à l'importance relative des projets à mettre en œuvre.

Il devra notamment élaborer un cahier des charges abordant un certain nombre de points indispensables.

Le cahier des charges

L'expression peut effrayer ; elle doit être démystifiée.

Le cahier des charges dont il est ici question n'aura certainement pas la rigueur imposée, par exemple, dans les marchés de travaux (particulièrement dans les marchés publics)...

Il s'agit en fait, d'analyser les besoins et de les formaliser.

Tel que défini par la norme AFNOR X50-756¹, le cahier des charges est un "document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation".

Il contient des éléments "administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels, pour atteindre des objectifs déterminés".

C'est aussi, et peut-être surtout, un instrument de dialogue entre le commanditaire de l'action (service demandeur de la formation au sein de l'entreprise), le responsable formation et l'organisme de formation ou le formateur interne.

"La stratégie qui oriente l'achat de formation résulte d'une bonne combinaison entre la considération du cadre budgétaire et l'adaptation la plus proche possible du problème à résoudre grâce à la formation. La pondération de ces 2 critères dépendra des enjeux en cause. Le responsable formation devra justifier qu'il a effectué le bon choix en vérifiant que l'argent dépensé est un investissement et a apporté une réponse cohérente par rapport au problème posé"

RESPONSABLE FORMATION

D'UN OPAC

Il s'agit de clarifier la demande

On rassemble des informations préalables

On parle de l'entreprise et du contexte...

“Il vise à améliorer la clarification d'une demande de formation émanant d'une entreprise et s'adressant à des prestataires”.

La clarification qu'il permet d'opérer doit aboutir à un choix entre formation interne ou externe ; de même, elle doit permettre de déterminer si la demande sera traitée par la formation continue totalement, partiellement ou bien si d'autres moyens seront mis en œuvre (tel que le conseil, par exemple.). Si cet instrument doit être construit de manière précise, il faut cependant éviter de le rendre trop contraignant pour ne bloquer ni le prestataire ni le formateur.

Des informations seront à recueillir préalablement à son élaboration auprès des stagiaires concernés et de leurs responsables :

- ▣ les compétences existantes
- ▣ les compétences à développer
- ▣ les grandes lignes de la formation souhaitée
- ▣ les pré-requis
- ▣ la disponibilité des équipes
- ▣ les délais, la durée...

Les différents éléments à mentionner dans un cahier des charges

Présentation de l'entreprise
activité, taille, organisation, chiffres-clés. Cette rubrique sera en principe identique quelle que soit l'action projetée ; elle pourra être élaborée une fois pour toutes.

Présentation du contexte
dans lequel se situe le besoin de formation. Il s'agit de répondre aux questions permettant de situer le mieux possible le problème à résoudre ou les difficultés rencontrées.

Quelle est dans l'entreprise, la finalité reconnue à la formation ?

LA FORMATION EST UNE FIN EN SOI

Logique de consommation

- Autorisation de dépenses
- Enveloppe budgétaire
- Recueil des demandes
- Acceptation des demandes à hauteur des budgets
- Achats sur catalogue

LA FORMATION EST UN MOYEN AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE

Logique d'investissement

- Projets d'évolution des compétences
- Besoins de l'entreprise
- Structure du plan
- Répartition des ressources
- Analyse des besoins d'évolution des compétences des services et des salariés
- Construction du plan et arbitrages

Procédures d'achat

**...des
compétences
présentes**

Présentation des publics concernés

C'est un peu l'état des lieux des compétences existantes ; il permettra de situer les futurs stagiaires :

- ▣ Fonctions.
- ▣ Ancienneté dans la fonction / l'entreprise.
- ▣ Position dans l'organigramme / niveau de formation.
- ▣ Familiarité avec le sujet traité lien entre le sujet et l'activité.
- ▣ Degré de motivation (ou de résistance) pour la formation.

On précisera le nombre de personnes concernées, leur âge, la répartition hommes / femmes.

La définition correcte du niveau de départ permettra d'évaluer les réels acquis de la formation.

Ainsi, il est souhaitable qu'à chacun des objectifs définis soient associés un ou des **indicateurs** qui permettront ultérieurement de réaliser l'évaluation.

La norme AFNOR X50-755 suggère des repères de ce type :

“Quelles sont les mesures quantitatives et/ou qualitatives retenues pour les résultats :

- ▣ Économiques ?
- ▣ Financières ?
- ▣ Sociales ?
 - critères de productivité
 - critères de performances
 - taux de réalisation des objectifs
 - effectifs touchés

Mesure des compétences acquises ?

- ▣ Compétences validées par une qualification reconnue (diplômes, titres...).
- ▣ Compétences validées en situation de travail (autonomie de l'acte”.

“L'action de formation n'est pas la seule réponse pour régler les problèmes de l'entreprise, c'est un moyen parmi d'autres. Mal utilisée, la formation peut être source de non qualité”.

AFNOR NORME X50-755

La normalisation dans le domaine de la formation professionnelle, vise 3 objectifs :

- ▣ Définir un langage commun entre clients et prestataires.
- ▣ Aider et responsabiliser les entreprises dans l'analyse de leurs besoins et dans l'expression de leur demande de formation.
- ▣ Aider et responsabiliser les organismes de formation dans la clarification de leur offre de formation et dans l'amélioration de la gestion de leur fonctionnement

**Quels
indicateurs
pour évaluer ?**

**Mais
surtout,
quels objectifs
vise-t-on ?**

Présentation des objectifs "d'impact"

Il s'agit du but visé par l'entreprise, du bénéfice qu'elle doit retirer de l'action en termes de performance. Exemple : "diminuer le taux des impayés de x %..." donc améliorer l'équilibre économique de l'entreprise.

Présentation des objectifs opérationnels

Il s'agit de définir ce que les "apprenants" devront savoir faire en situation de travail pour que "l'impact" sur l'entreprise corresponde à ce qui est escompté. Il est ici question de compétences (capacité à gérer une situation professionnelle). Exemple : "les stagiaires devront être capables de développer un argumentaire adapté lors de la négociation de l'impayé..."

Présentation des objectifs pédagogiques

Il est ici question de capacités (celles qui seront acquises grâce à la formation). Par exemple : "les stagiaires apprendront les techniques nécessaires à la conduite d'entretiens ; ils devront apprendre à utiliser leurs connaissances juridiques en situation d'entretien..."

L'ensemble de ces objectifs sera pris en compte par le concepteur du cahier pédagogique et décliné en objectifs pédagogiques concrets et hiérarchisés permettant de proposer le dispositif le plus approprié possible.

Présentation des attentes à l'égard de l'organisme de formation

(le niveau de contribution souhaité)
Il s'agit d'énumérer, ou mieux, de décrire l'ensemble des prestations que l'on souhaite voir proposées

par l'organisme ces prestations peuvent, naturellement, déborder le simple cadre du face à face pédagogique et inclure plus ou moins d'éléments de ce que l'on nomme "l'ingénierie de formation".

Exemples :

- ▣ "repérer les salariés concernés
- ▣ s'assurer de l'existence des pré-requis
- ▣ répartir les futurs stagiaires par niveau
- ▣ organiser la formation sur le plan pédagogique
- ▣ constituer une mallette pédagogique
- ▣ animer les sessions
- ▣ évaluer les acquis sur le terrain..."

(Mieux vaut, en général, laisser une place à la "créativité" des organismes et ne pas trop les contraindre... Cette "précaution" permet aussi de ne pas rester dans un cadre trop limité par manque de connaissance du sujet).

Il s'agit, en fait, de savoir ce que l'on achète : est-ce "de la créativité" ou "de la capacité à exécuter" ?

Expression de **ce que l'on souhaite voir présenter dans une proposition** (présentation de l'organisme, de son champ de compétence, de ses expériences dans le domaine concerné, de ses références, des curriculum-vitae des animateurs...)

Énumération des contraintes

(délais, coût, durée...)

Par exemple : "la formation ne doit pas dépasser cinq jours et se dérouler avant la fin du 1^{er} semestre..."

**Qu'attend-on
du prestataire ?**

**On
doit
impliquer
la hiérarchie
dans ce travail**

C'est normalement le service demandeur qui partage la responsabilité de l'élaboration du cahier des charges avec le responsable formation. Cette élaboration résultera d'allers-retours entre les 2.

Une telle procédure a le mérite **d'impliquer la hiérarchie** (et les salariés concernés) **dans la construction du processus formation**. Le responsable de service a la connaissance précise du terrain ainsi que la connaissance technique nécessaire à la bonne définition du "besoin"¹ ; le responsable formation intervient dans l'élaboration du cahier des charges pour mettre en forme et adapter à la connaissance qu'il a du marché de la formation et des impératifs pédagogiques, mais aussi aux contraintes budgétaires qui sont les siennes.

L'implication active de la hiérarchie, garantie l'efficacité de l'investissement formation. Elle sert également à **élaborer une définition partagée** des objectifs, du contenu, de l'organisation, des modalités d'évaluation à mettre en œuvre.²

Hormis les conseils préconisés par la norme AFNOR ou les exemples que l'on peut trouver dans certains ouvrages consacrés au sujet, ce document n'est pas contraint par un formalisme particulier.

C'est le contenu qui prime. Il sera d'autant plus précis que le projet le justifiera.

Ainsi, un bon cahier des charges peut-il tenir sur une page ou sur 100, tout dépend de la nature de la commande et de ce que l'on achète.

A l'idéal, même une simple demande individuelle de formation pourrait faire l'objet d'un "mini cahier des charges" (pour définir précisément : contexte / besoins / objectifs d'impacts, opérationnels et pédagogiques...).

Rechercher l'adaptation de la réponse formation au besoin analysé

"Quels types d'action de formation (et / ou d'accompagnement) sont les mieux adaptés aux objectifs de formation :

- stage de formation ?
- formation - action au poste de travail liée aux projets à développer ?
- formation en production aide mutuelle, compagnonnage ?
- auto-formation notamment avec des moyens multimédia ?
- information, communication, visite d'études d'autres entreprises ?

(liste non exhaustive)

AFNOR X50-755

POLITIQUE

ce que nous voulons être / faire

STRATÉGIE

moyens mis en oeuvre pour atteindre un but

TACTIQUE

*comment faire
(plan de formation)*

**Quelle
forme pour
le cahier
des charges ?**

À quoi sert vraiment le cahier des charges ?

Certains éléments pourront éventuellement ne pas être précisés (selon l'ampleur de la marge de manœuvre que l'on souhaite laisser au prestataire).

Il est même, parfois judicieux de ne pas communiquer dès le départ le budget dont on dispose.

Si la vocation habituelle d'un cahier des charges est de permettre le lancement d'un appel d'offres, en formation son utilité première est la **clarification de la demande**.

C'est, en grande partie, un outil de travail interne.

Cette étape franchie, on pourra naturellement utiliser les éléments qui découlent du cahier des charges pour **lancer un appel d'offres** vers des organismes de formation que l'on ne connaît pas encore; vers un ou des organismes avec lesquels on a déjà travaillé mais que l'on n'a pas encore testé sur le type d'action à entreprendre (cf. page 18 pratique de l'homologation)...

On pourra même utiliser ce cahier des charges pour passer commande en interne, à un formateur occasionnel.

Un certain nombre de questions auront trouvé une réponse :

▣ La formation peut-elle se faire en **interne** ou doit-on recourir à un prestataire **externe** ?

▣ Aura-t-on recours à une formation **inter-entreprise** ?

▣ Aura-t-on recours à une formation **intra entreprise** ?...

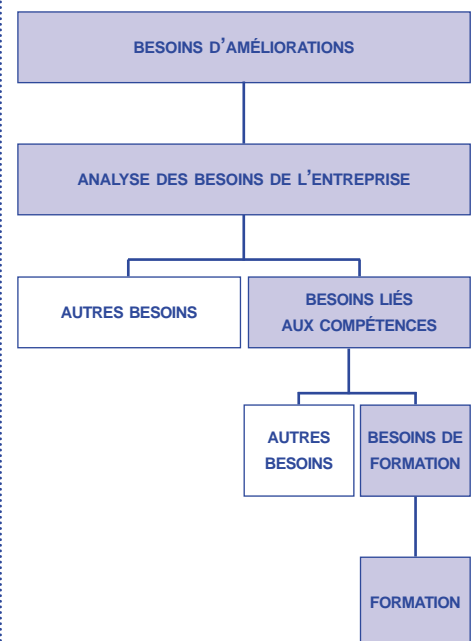
De même, on aura déterminé de

façon sûre si la formation est ou non la meilleure ou l'unique réponse au problème posé.

LE CAHIER DES CHARGES EST UN OUTIL

Besoins de formation et autres besoins

La norme AFNOR X50-757 qui donne des "lignes directrices pour la formation" en matière de qualité propose le schéma ci-dessous comme modèle permettant, à partir d'un constat de dysfonctionnement ou d'améliorations nécessaires, de discriminer besoins de formation et autres besoins.



"Les solutions qui permettent de réduire les écarts de compétences peuvent consister en des actions de formation ou bien en d'autres actions conduites par l'entreprise comme, par exemple, une reconfiguration de processus, le recrutement d'un personnel déjà formé, une externalisation, une optimisation des autres ressources, la rotation des postes ou la modification des procédures de travail".

En résumé :

DE TRAVAIL POUR LE RESPONSABLE FORMATION, C'EST UN INSTRUMENT DE DIALOGUE, UN MOYEN D'ANALYSER LA DEMANDE ÉMANANT DES SERVICES DE L'ENTREPRISE ET DE LA RETRANSCRIRE DANS UN LANGAGE CLAIR AFIN DE CONSULTER LES ORGANISMES PRESTATAIRES.

C'EST AUSSI UN MOYEN DE POSER DES JALONS EN MATIÈRE DE QUALITÉ.

1.2. ÉLABORER UNE STRATÉGIE

Avant d'entreprendre l'achat proprement dit, il convient de tenir compte des éventuelles contraintes.

Contraintes liées aux prestataires de formation

Il faudra, par exemple, tenir compte d'une situation de monopole d'un organisme sur un thème, de la période de l'année qui peut rendre peu réactifs des organismes de formation très demandés, du caractère urgent de la demande...

Autant d'éléments susceptibles de restreindre les possibilités pour le responsable de formation de peser sur la négociation.

S'il est vrai qu'une négociation, dans le domaine de la formation, ne peut se réduire à un simple marchandage sur le prix, il est également certain que le responsable formation est en charge d'un budget sur lequel il doit rendre des comptes.

Il est donc légitime qu'il se préoccupe de rechercher le bon rapport "qualité / prix".

tant de la relation commerciale, il est affirmé que 20 % des achats représentent 80 % des dépenses.

Ce postulat semble avéré, qu'il s'agisse de formation ou d'autres domaines.

C'est sur ces 20 % qu'il faut identifier les sources de gains possibles.

Elles seront d'autant plus apparentes que le chiffre d'affaires réalisé avec tel ou tel organisme sera significatif...

Contraintes propres de l'entreprise

Elles peuvent être de nature très variées et être liées aux salariés eux-mêmes ou à l'entreprise et à son organisation...

Si ces contraintes internes sont trop importantes, il conviendra naturellement de les résoudre avant de consulter des prestataires (de la même façon, si les contraintes externes sont fortes, peut-être vaudra-t-il mieux reporter l'achat...).

1.3. REPÉRER L'OFFRE

Y a-t-il des contraintes à intégrer ou à contourner ?

**Acheter...
Mais à qui ?**

DE FORMATION

Si, longtemps, le marché de la formation a été structuré par l'offre émanant des organismes, les spécialistes notent un renversement de tendance : les plans de formation des entreprises sont de moins en moins élaborés sur la base des catalogues des organismes. C'est désormais de plus en plus la demande des entreprises qui façonne le marché.

Il n'en demeure pas moins qu'un acheteur de formation doit tenir à jour sa connaissance "du marché" et savoir comment s'informer, constituer une base de données... Il ne peut se contenter d'une sélection des organismes fondée sur leur notoriété, leurs démarches commerciales ou sur le seul "bouche à oreille".

Ce "marché de la formation" est un marché "pléthorique, atomisé, à fort turn-over et à forte concentration financière"¹ et géographique. "Sur 57000 organismes de formation déclarés, 38000 sont actifs"... mais "31000 d'entre-eux réalisent un chiffre de moins de 1 million de F; 5000 de 1 à 5 MF ; 1 000 de 5 à 25 MF ; 150 se situent à plus de 25 MF." Ces "150 organismes représentent 25 % du marché."²

Les adhérents d'Habitat Formation contractent, chaque année, avec près de 2 000 organismes publics et privés différents.³

Certains cabinets conseil prétendent jouer un rôle d'intermédiaire entre la demande de l'entreprise et l'offre des organismes. Ils "s'emparent" du plan de forma-

Le face à face pédagogique

LE STAGE INTER-ENTREPRISE

La session de formation se déroule sur la base d'un programme standard préétabli, à des dates fixées à l'avance. Elle est ouverte à toute personne intéressée pour peu qu'elle remplisse les "prérequis". Ce sont des stages vendus sur catalogue. Les inscriptions sont individuelles. La formation se déroule dans les locaux de l'organisme de formation ou dans une salle louée par lui.

LE STAGE INTRA-ENTREPRISE

La session se déroule sur la base d'un programme réalisé sur mesure en fonction des besoins précis d'un groupe de salariés d'une même entreprise. Ces stages sont organisés sur la base d'un cahier des charges établi par l'entreprise. Ils réunissent en général environ une douzaine de salariés. La formation se déroule dans les locaux de l'entreprise ou dans une salle louée par elle.

Variantes

LE STAGE INTER RÉALISÉ DANS L'ENTREPRISE

L'entreprise souhaite former plusieurs salariés sur la base d'un programme catalogue sans souhaiter une adaptation particulière. L'organisme peut alors accepter de réaliser la formation comme un "intra".

LE STAGE INTRA GROUPE

L'entreprise a des besoins particuliers et souhaite une formation sur mesure mais n'a pas suffisamment de salariés à former. L'organisme peut accepter de créer un groupe avec d'autres entreprises ayant un besoin très similaire. C'est une forme de "formation collective".

tion de l'entreprise, se livrent à une analyse (parfois au travers de filtres logiciels) et opèrent une traduction et une classification des demandes qu'ils comparent ensuite à leur base de données dans laquelle sont référencés un certain nombre d'organismes selon des critères variables. Cette prestation peut même aller jusqu'à l'évaluation "à froid" des actions.

Certains de ces intermédiaires opèrent à distance par le biais d'internet ou de "hot lines". S'ils peuvent, ponctuellement, rendre service à l'entreprise (lorsqu'ils apportent de la méthodologie), le bon sens doit cependant faire remarquer que seule la connaissance précise du contexte, des caractéristiques de l'entreprise, des emplois... permet d'échapper à des réponses standardisées plaquées sur des demandes qui n'auraient pas fait l'objet d'analyse approfondie.

En toute hypothèse, il faut être particulièrement réservé à l'égard de conseils émanant de tiers pouvant être à la fois juge et partie... C'est donc bien le responsable formation qui devra réunir des informations provenant de différentes sources.

S'informer

Le Centre de Ressources d'Habitat Formation a constitué une base documentaire sur plus de 1 200 organismes de formation généralistes ou spécialistes, publics et privés, constamment actualisée.

Une dizaine de collaborateurs répondent aux demandes d'information, envoient, en toute impartialité, aux adhérents qui le souhaitent, des contenus de program-

mes de formation, des adresses et différentes références.

Le site internet d'Habitat Formation (www.habitat-formation.fr) complète cette information et propose quelques liens actifs vers d'autres sites qui eux-mêmes peuvent renvoyer à d'autres sources d'information...

Les associations professionnelles ainsi que les fédérations d'entreprises peuvent également fournir de précieuses informations dans ce domaine.

Les salons spécialisés offrent l'opportunité de glaner des données, des clubs de responsables formation peuvent permettre de constituer des réseaux d'échange sur la formation, des guides des organismes de formation sont publiés chaque année, le Centre Inffo a référencé quelques milliers d'organismes, etc.

La presse spécialisée fait souvent mention de la programmation de formations ; un certain nombre d'organismes envoient directement aux entreprises des brochures plus ou moins détaillées qui présentent leurs activités.

Ils expédient aux clients et pros-

Des contraintes peuvent s'exercer sur le processus de formation

- Par exemple : "Toute exigence légale et réglementaire
"Les exigences découlant des politiques de l'organisme Les contraintes financières
"Les exigences de durée et de calendrier
"Les contraintes relatives aux ressources disponibles
"La disponibilité, la motivation et la capacité des personnes à se former..."

**Organiser
les informations
dont on dispose**

pects référencés, une ou deux fois l'an leur catalogue (parfois volumineux) sorte de vitrine de leurs savoir-faire...

Constituer une base de données :

Quelle que soit la source des informations recueillies, le responsable formation pourra constituer sa propre base de données qu'il complètera au fur et à mesure de ses expériences.

Différents champs seront à renseigner :

- ▣ nom et coordonnées de l'organisme,
- ▣ date de création/ chiffre d'affaires,
- ▣ numéro d'existence,
- ▣ effectif (permanents/consultants),
- ▣ moyens pédagogiques,
- ▣ domaines de compétences / gamme de produits,
- ▣ nombre de personnes formées/an,
- ▣ zones géographiques couvertes,
- ▣ cv des intervenants principaux,
- ▣ différentes fourchettes de prix,
- ▣ références clients, etc.

Ces quelques éléments permettront de se familiariser avec les prestataires potentiels.

Dans la perspective de futurs achats et par souci d'améliorer sa connaissance du marché et des pratiques, le responsable formation réservera, régulièrement, un peu de temps pour rencontrer des organismes qu'il estime potentiellement intéressants...

Ensuite, lorsqu'un organisme aura été testé, qu'il deviendra un fournisseur référencé, la base s'enrichira, le concernant, des données relatives aux formations achetées et aux évaluations réalisées.

Le recours ultérieur à des fournisseurs référencés qui connaissent

déjà bien l'entreprise et que le responsable formation connaît bien, permettra d'alléger notablement la procédure de sélection.

Un organisme qui a donné satisfaction, qui a été évalué positivement sera "homologué" pour une action du même type.

Ceci ne dispense pas de l'élaboration d'un cahier des charges, mais permet de le simplifier puisque l'organisme qui bénéficie de l'homologation connaît déjà l'entreprise et ses métiers, voire même le contexte qui situe la demande de formation.

Cette procédure offre l'avantage de ne pas nécessiter une mise en concurrence.

Le référencement permet de construire de véritables partenariats avec des organismes.

1.4. SÉLECTIONNER UN ORGANISME

**Ne pas négliger
la prospective**

**Établir
des relations
partenariales**

**On
présélectionne**

**On lance
l'appel d'offres**

**On module la
procédure d'achat
selon l'importance
du projet**

Consulter les organismes

A partir d'une base de données déjà constituée, d'une liste de fournisseurs déjà référencés ou des résultats d'une recherche spécifique, il convient de déterminer **combien** d'organismes vont être consultés et **selon quels critères** préalables : spécialité, proximité géographique, notoriété...

Ce choix effectué, on adressera une **lettre d'appel d'offres** à un nombre limité (**en général 3 ou 4**) d'entrepreneurs. Cette lettre s'appelle aussi "appel à propositions". Elle reprend formellement tous les éléments qui guideront le prestataire et énumère précisément les attentes de l'entreprise. Afin de pouvoir comparer les propositions, il va de soi que tous les envois effectués doivent comporter les mêmes éléments...

Le but est **d'obtenir, à une date donnée, un certain nombre de propositions de prestation de services.**

Cette procédure se justifiera uniquement pour les actions d'une certaine envergure par leur coût probable, le nombre de personnes à former, l'aspect stratégique... Il ne faut en effet pas négliger les coûts engendrés par la mise en place de procédures lourdes (entre 5 % et 10 % du coût global de la formation...). Il pourra s'agir parfois, plus simplement, pour les actions ne nécessitant pas la mise en place d'une procédure relativement lourde, de téléphoner aux organismes pressentis pour leur exposer le projet à réaliser et leur demander de faire parvenir une proposition.¹ Mieux vaudra, dans ce cas, garder traces d'une demande et

Les organismes de formation peuvent être certifiés ou labellisés

Coexistent plusieurs labels visant les organismes de formation ISO / IPCF / AFNOR / OPQF... pour les plus connus. Quel qu'il soit, le label n'a d'intérêt pour l'acheteur que s'il a identifié les référentiels de la démarche et qu'il peut se dire que les "censeurs" ont bien compétence pour porter une appréciation sur les prestataires.

Il pourrait accessoirement se demander quel est le prix de la labellisation et qui le paie (ou qui peut le payer)...

Le label le plus répandu dans le monde des organismes privés de formation est le label "OPQF" (Office professionnel de qualification des organismes de formation).

Fin 99, 600 organismes de formation pouvaient s'en prévaloir.

Cette qualification est obtenue pour des domaines précis : informatique, gestion des ressources humaines... Au total, 19 domaines peuvent faire l'objet de cette reconnaissance. Dans le cadre de l'OPQF, la création d'un label pour les "formations ouvertes et à distance" est à l'ordre du jour.

Elle devrait améliorer la "lisibilité" et le "professionnalisme" de ce secteur en émergence.

En général, un organisme qui arbore le label est qualifié pour 2 ou 3 domaines spécifiques.

L'instruction est conduite par un jury de professionnels du domaine pour lequel la qualification est demandée. Les organismes doivent, notamment, produire des attestations de satisfaction de leurs clients.

La qualification doit être redemandée tous les 3 ans.

**On détermine
des critères
pour sélectionner**

confirmer la teneur d'un appel par courrier.

L'écrit oblige l'emploi de termes précis, évite les malentendus, etc.

Il permet d'utiliser plus efficacement qu'à l'oral les éléments de l'analyse menée pour l'élaboration du cahier des charges.

En toute hypothèse, que la consultation repose sur une procédure formelle ou non, le cahier des charges constitue la fondation nécessaire sur laquelle reposera l'ensemble du dispositif à construire.

C'est là que le responsable formation puisera toutes les informations utiles à un prestataire extérieur pour élaborer une proposition.

Établir une procédure de sélection

Après avoir recueilli les réponses des organismes, il faudra déterminer quels sont, dans ces réponses, les **critères pertinents** permettant de départager et d'opérer la sélection.

Puisque "choisir, c'est renoncer", autant que les renoncements inévitables soient déterminés sur la base d'éléments rationnels...

En principe, **une dizaine** devrait suffire :

- ▣ la REFORMULATION précise du problème exposé
- ▣ la bonne compréhension des OBJECTIFS de l'action et des ENJEUX
- ▣ la bonne construction du DÉROULEMENT PÉDAGOGIQUE (progression,

découpage dans le temps et durée globale, objectifs par étape, méthode, outils utilisés...)

▣ la bonne ADAPTATION AU PUBLIC À FORMER et la prise en compte de son expérience, de son activité professionnelle...

▣ les CONDITIONS NÉCESSAIRES AU SUCCÈS de la démarche : organisation du pilotage, sensibilisation des intéressés...

▣ les conditions favorables à la consolidation des acquis

▣ les modes de COLLABORATION suggérés par le prestataire

▣ la PERTINENCE GLOBALE DE LA RÉPONSE en fonction du contenu de l'appel d'offres

▣ l'intérêt des COMPLÉMENTS D'INFORMATION souhaités par l'organisme

▣ la CLARTÉ et L'ASPECT CONCRET de la proposition

▣ l'indication précise et explicite du budget

▣ le CURRICULUM-VITAE DES INTERVENANTS

▣ L'INDICATION DE RÉFÉRENCES proches du cas à traiter...

Il est possible de pondérer ces différents éléments par l'application d'un coefficient en fonction de l'importance relative que l'on accorde à chacun de critères retenus.

On notera, par exemple, les organismes de 0 à 5 en mettant 0 lorsque l'élément fait défaut.¹ On parviendra ainsi à un total pon-

On met en oeuvre ces critères

En reprenant les items énoncés, on peut établir un tableau de comparaison réponses :

CRITÈRES	COEFFICIENT	A ORGANISME	B ORGANISME	C ORGANISME
Bonne reformulation	1	3	2	5
Compréhension des objectifs	2	6	2	6
Déroulement pédagogique adapté	2	8	0	10
Adaptation au public à former	4	4	8	16
TOTAL-PONDÉRÉ PAR ORGANISME		21	12	37

déré.

Puis on isolera les 2 meilleures réponses (dans l'exemple : l'organisme "A" et l'organisme "C").

Tous les acteurs impliqués dans l'élaboration du cahier des charges seront associés dans l'étape de sélection de l'organisme.

Le responsable formation joue alors le rôle de prestataire agissant pour le compte de clients internes.

Il s'agira ensuite de rencontrer les 2 organismes ainsi sélectionnés.

Cet entretien devra avoir été préparé en mettant en exergue les points forts / points faibles des propositions.

Aucune décision n'étant, à ce

stade, définitivement arrêtée, il faudra négocier avec les 2 organismes restant en lice afin de les départager.

1.5. NÉGOCIER

Mieux vaut se placer dans une logique de négociation que dans

Discuter du budget, soit, mais si on discutait du contenu ?

Il ne s'agit pas forcément de dépenser moins ; il s'agit de dépenser mieux.

On confronte les 2 meilleures propositions

On prépare ses arguments

une logique de marchandage. On doit chercher à atteindre un objectif et non jouer un jeu où l'un des 2 est forcément perdant. Selon l'expression en usage, une bonne négociation, c'est "gagnant/gagnant"...

Toute négociation se prépare

Le responsable formation rassemble les informations dont il dispose sur l'organisme. Il s'informe sur la qualité de la personne qu'il va rencontrer : le formateur, un consultant, un commercial... Il doit relire en détail la proposition qui lui a été adressée, la comparer avec l'autre proposition présélectionnée puis noter ce qu'il souhaite obtenir et qui devra faire l'objet de la négociation. Ici encore, une organisation rationnelle facilitera cette négociation :

L'utilisation d'un tel système doit permettre de mener une négociation rationnelle qui ne laisse rien de côté.

Dans une négociation bien menée, le responsable formation obtiendra, naturellement, des conditions plus avantageuses que dans l'offre initiale.

Il est en effet rare qu'une proposition soit "à prendre ou à laisser"...

En revanche, lorsqu'il s'agit d'achats de formations inter-entreprises, s'il est possible de négocier des ristournes en fonction du chiffre d'affaires global confié à un organisme, ces achats ne se prêtent guère à d'autres formes de négociation.

Il arrive cependant que certains organismes transposent, à la demande, des formations "catalogue" lorsqu'une entreprise peut réunir un nombre minimum de stagiaires.

Éléments à négocier	Proposition formulée	Mes objectifs	Marge de manoeuvre	Arguments à développer	Objections possibles
Exemple : LA PRÉPARATION	3 jours de préparation à 6 000 F. HT	Préparation intégrée dans coût global	1,5 jours à 6 000 F. HT	La formation pourra être renouvelée L'investissement consenti vous sera utile dans d'autres projets du même type...	La formation est conçue sur mesure Ce travail nécessite beaucoup de temps...

On négocie

Le responsable formation devra lister, pour chaque élément négocié, les avantages à invoquer ; ce sont les arguments qui pèsent en sa faveur : rapidité de règlement des factures, référence dans d'autres entreprises, etc.

Si le vendeur veut négocier globalement, l'acheteur, lui, s'attachera à négocier point par point.

Dans ce cas, au-delà d'un certain seuil de salariés, il est économiquement plus avantageux de faire réaliser un stage intra (en se privant alors d'un des aspects les plus positifs de ce type de stage : la confrontation d'expériences diverses...).

1.6. ÉTABLIR UNE CONVENTION

Selon la définition que donne l'AF-

**On
contractualise**

NOR du cahier des charges, ce document serait en soi, contractuel... Dès lors qu'un organisme sollicité sur cette base y répondrait, il y aurait déjà naissance d'un lien et d'un engagement...

La pratique des entreprises démontre qu'il n'en est rien. Parce que des organismes peuvent concourir sans être retenus, des entreprises peuvent changer de projet en cours de route, voire annuler, tant que rien n'est formellement engagé.

En fait, c'est l'échange de courrier sur la base d'une proposition résultant de l'ultime négociation qui crée les obligations réciproques, parce qu'il scelle les volontés. Nombre d'organismes de formation soutiennent qu'il n'est pas nécessaire de formaliser davantage et que leurs factures "valent convention".

L'accord qui lie une entreprise à un organisme de formation est certes un contrat de droit privé mais soumis à un contrôle de légalité, dans la mesure où les frais de formation peuvent s'imputer sur une obligation légale de participation au financement de la formation. La conséquence est fiscale puisque les sommes dépensées dans ce cadre sont "libératoires" d'une obligation à sanction fiscale.

Les entreprises auront intérêt à rédiger, après chaque négociation, une convention en bonne et due forme pour que les sommes représentant le coût de l'action puissent bien être considérées comme "libératoires".

De plus, l'article L 920 - 1 du

Code du travail énumère un certain nombre de mentions qui doivent figurer impérativement dans chaque convention.

Les OPCA sont garants du respect de cette obligation et ne peuvent imputer, pour la partie des fonds qu'ils gèrent, les frais de formation de leurs adhérents qu'après vérification précise.

Mentions obligatoires

Toute convention mentionnera, outre l'objet, les **droits et obligations** des parties, les dates de

**La rédaction
d'une convention
est impérative**

**Le
Code
du travail
en précise
les termes**

début et de fin, les conditions applicables en cas de dédit ou d'abandon.

Seront également indiqués :

▣ le numéro de déclaration d'existence de l'organisme (sauf dans le cas d'un organisme public),

▣ la nature, l'objet, la durée des stages et le public concerné,

▣ les moyens pédagogiques mis en oeuvre,

▣ les mesures éventuelles facilitant l'accès des salariés aux formations prévues,

▣ les modalités du contrôle des connaissances,

▣ la sanction éventuellement prévue (diplôme / certificat...),

▣ les modalités de règlement amiables des différends pouvant survenir dans l'exécution de la convention.

Lorsque les conventions sont "pluriannuelles", les montants doivent être décomposés pour être rattachés à un exercice déterminé.

Une convention peut comporter, en pièces jointes, une annexe pédagogique et une annexe financière.

2. Le suivi et l'évaluation

Une fois l'action de formation négociée et achetée, la tâche du

**Toute
action
de formation
doit être suivie...**

responsable formation n'est pas terminée.

Il va, en effet, devoir **suivre le déroulement de la formation et son application sur le terrain**. Il va aussi devoir **évaluer** la prestation de l'organisme et en interne, se préoccuper du "retour sur investissement".

L'achat de formation, comme l'évaluation, sont des étapes d'un processus global que l'on nomme "ingénierie du plan de formation" ou – plus simplement – "management" de la formation.

Pour reprendre brièvement ce qui précède, schématiquement, ce processus se définit comme un cycle (se répétant pour chaque nouvelle action) comprenant 5 étapes :

FIXATION D'OBJECTIFS

DÉTERMINATION DE MOYENS

CONSTRUCTION D'UN PLAN D'ACTION

PILOTAGE DE LA RÉALISATION

ÉVALUATION DES RÉSULTATS

En poussant un peu plus l'analyse, il est possible, face à chacune des actions à réaliser, de situer les acteurs concernés, de préciser pour chaque phase le rôle de ces acteurs, d'établir un calendrier...

Le responsable formation doit considérer tous ces ingrédients et les adapter pour construire une méthodologie qui lui convienne.

Il se rendra inévitablement compte qu'une bonne évaluation se pense en amont et doit être imbriquée dans le processus d'élaboration du plan.

Puisqu'il y a évidemment un moment où l'on vérifie que l'on est arrivé à destination, c'est que forcément cette destination a été décidée dès le départ et qu'un cap a été fixé pour l'atteindre...

Le suivi de l'action commence dès lors que le contrat est signé.

Les étapes du suivi de la formation peuvent se décomposer comme suit :

▣ rencontre préalable avec le ou les formateurs pour s'assurer que le dispositif d'évaluation envisagé est bien en phase avec la prestation attendue,

▣ introduction du stage, le premier jour, en liaison – si possible – avec un responsable hiérarchique ; rappel des enjeux de la formation ainsi que des attentes en termes de retour sur investissement,

▣ contrôle, tout au long du stage, de son bon déroulement,

▣ évaluation, en fin de session, de la prestation en présence du ou des formateurs

Il est souhaitable qu'un responsable hiérarchique soit présent et intervienne au début de la première session pour indiquer aux stagiaires les motivations, les objectifs et les effets attendus pour le service et pour l'entreprise.

Il peut également indiquer comment il mesurera ces effets.

Il pourra être également présent, aux côtés du responsable formation lors de l'évaluation "à chaud" qui clôt le stage.

Quelques principes doivent être pris en compte :

▣ **ne pas se contenter d'une évaluation "à chaud"** faite à l'issue d'une session de formation (recueillir les impressions sponta-

...puis
évaluée

nées des stagiaires ne manque cependant pas d'intérêt en cours de stage ; cela permet d'opérer les réajustements éventuellement souhaitables.)

▣ apprécier à leur juste mesure certaines observations négatives figurant sur des fiches d'évaluation "à chaud" (elles peuvent être le signe d'une résistance - au changement).

▣ **pratiquer une évaluation par objectif.** Il s'agit ici, non pas de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires, mais les résultats de la formation par rapport aux effets escomptés. C'est l'évaluation "à froid".

Cette évaluation sera d'autant plus aisée que les objectifs à atteindre auront été clairement définis lors de l'élaboration du cahier des charges.

Examinons plus en détail ce qui peut être évalué et avec quelles techniques.

2.1. CE QUI PEUT ÊTRE ÉVALUÉ

Il faut, avant de lancer une formation, déterminer ce qu'on évaluera et comment on le fera. Il est possible de pointer différents types d'objectifs pour vérifier s'ils sont atteints ; il est aussi possible de porter un jugement sur l'implication du stagiaire, de sa hiérarchie, de l'équipe de travail... on peut même évaluer globalement l'efficacité du service formation... Ces éléments seront, vraisemblablement, abordés dans le cahier des charges.

Comme nous avons vu que ce dernier est "co-construit" et implique un certain nombre d'intervenants

internes et externes, ceux-ci auront naturellement acquiescé au processus d'évaluation retenu.

Si le cahier des charges ne faisait pas mention d'un quelconque dispositif d'évaluation, l'organisme prestataire aura, dans sa proposition, intégré cet élément et proposé critères et méthodes...

Les objectifs pédagogiques

DU POINT DE VUE DU PRESTATAIRE

cette évaluation doit permettre d'apprécier la prestation de l'organisme et, plus précisément, celle des formateurs. (Détermination, en amont, des critères objectifs et des indicateurs qui permettront de porter ce jugement...).

DU POINT DE VUE DES STAGIAIRES

on peut évaluer les aptitudes du salarié à apprendre ; une telle évaluation est utile pour le formateur car elle lui permet de constituer des groupes de niveau homogène. Mais elle se situe en amont de l'action.

Après la formation, ce qu'on évaluera, ce sont **les acquis**. Cette évaluation sera d'autant plus aisée que le niveau de départ aura été clairement identifié.

Différents outils, QCM, mises en situation, tests pourront être utilisés. Leur élaboration et leur mise en œuvre relèvent plutôt de la compétence de l'organisme de formation.

Les objectifs de formation

On doit, ici, noter de nouveau que **la qualité**, en matière de formation, **est coproduite**. On obtient difficilement des résultats avec un stagiaire réticent, une hiérarchie non impliquée, une demande mal analysée et mal comprise... On évalue ici,

Tous
les éléments
pointés en amont,
en liaison avec
la hiérarchie et
mentionnés dans
le cahier des charges...

**...pourront
faire l'objet
d'une évaluation**

l'ensemble du processus et la part que chacun y a prise. Ainsi, le responsable hiérarchique a-t-il bien contribué à la rédaction du cahier des charges ? Après le stage, a-t-il suivi la mise en pratique des acquis ? L'organisme de formation a-t-il fourni le mode d'emploi de la formation et guidé le responsable hiérarchique ? Le responsable formation lui-même, a-t-il pleinement joué son rôle ?

Les objectifs d'impact

On mesure ici la part prise par l'organisme de formation dans la réussite des changements escomptés pour l'entreprise (ou le service).

Les objectifs opérationnels

On peut également évaluer après la formation l'implication du salarié pour **mettre en pratique** ce qu'il a appris. Cette évaluation, basée sur des entretiens intervient 6 mois après le stage (évaluation "à froid"). On pourra également faire le point sur l'évolution des compétences du salarié ou essayer de peser ses performances.

Il est, dans certains cas, possible de juger, par exemple, de la réalité du transfert de compétences en mesurant les écarts constatés pour réaliser un travail avant et après la formation (un salarié tâtonnait plusieurs heures pour réaliser un tableau mensuel de statistiques, depuis sa formation, il réalise en moins d'une heure le même travail...). Les entretiens annuels mis en place dans beaucoup d'entreprises sont le lieu idéal de formalisation de ce type d'évaluation.

L'action de formation

L'évaluation de l'action de formation est plus habituelle ; c'est l'évaluation "à chaud". Tous les organismes de formation la prévoient. Le responsable formation peut avoir lui-même sa propre fiche, ce qui lui permet d'utiliser le même outil, et donc de com-

parer plus aisément, quel que soit l'organisme prestataire.

Cette fiche est distribuée à l'issue de la session et vise à recueillir le point de vue des stagiaires tant sur l'organisation matérielle que sur la pertinence des interventions des formateurs, le respect des thèmes prévus par la commande... Ces éléments, transmis à l'entreprise, permettent au responsable formation de juger globalement la prestation de l'organisme, (même si certains d'entre eux devront parfois être relativisés). Il faut cependant rappeler que l'évaluation "à chaud" ne permet pas de porter un jugement sur l'efficacité de la formation ; c'est une évaluation du degré de satisfaction des stagiaires.

Le dispositif de formation

Ce qui est évalué ici, c'est, au mieux, l'ensemble du plan de formation, au moins, un projet cohérent regroupant plusieurs actions de formation allant dans le même sens. Lorsque cette évaluation est inscrite dans le processus mis en place au sein de l'entreprise, elle n'a lieu, généralement qu'une fois par an. Hormis dans les services formation structurés des grandes

Obligation de moyen ou obligation de résultat ?

"L'utilisation des acquis de la formation sur le terrain ne dépend plus du système de formation, mais du management". "Le système de formation a la responsabilité de l'acquisition des compétences, le management celle du transfert".

PROPOS D'UN RESPONSABLE

D'ORGANISME DE FORMATION : *"les achats de formation : analyses de pratiques des entreprises"* - DOC N°34 DU GARF.

"L'organisme de formation, après avoir mis en oeuvre des moyens, doit pouvoir s'engager sur un résultat".

PROPOS D'UN AUTRE RESPONSABLE

D'ORGANISME DE FORMATION OP. CIT.

entreprises, elle n'est pas souvent formalisée de façon stricte.

2.2. TECHNIQUES ET FICHES D'ÉVALUATION

Au moins 2 types d'évaluation doivent être systématisés pour mesurer l'efficacité et juger de la qualité : l'évaluation "à chaud" qui doit être complétée par une évaluation faite *a posteriori* ("à froid") grâce à des entretiens entre le stagiaire et son responsable hiérarchique. L'évaluation "à chaud" permet de mesurer les **moyens** mis en œuvre alors qu'avec l'évaluation à froid, on mesurera plutôt les **résultats**.

L'évaluation "à chaud"

A lieu en fin de stage et est généralement précédée d'un "tour de table" où chaque participant dit comment il a vécu la formation et en quoi ses attentes ont été ou non satisfaites. Les raisons de l'évaluation, son utilité, doivent être précisées avant la remise de la fiche. De même, si certaines questions paraissent ambiguës, il convient de les clarifier avant qu'elles ne soient complétées par les stagiaires. Les critères habituels sont les suivants :

▣ *Qualité de l'information préalable*

Il s'agit de savoir si le stagiaire a reçu des informations suffisantes préalablement à la session, s'il a été associé au processus, s'il y a eu, dans l'entreprise, une communication suffisante pour qu'il tire profit de sa formation.

▣ *Qualité de l'organisation matérielle*

Quelle perception le stagiaire a de l'environnement de la session ? Toutes les conditions étaient-elles réunies pour qu'il tire le meilleur parti de l'action suivie ?

▣ *Qualité de l'animation*

Le(s) formateur(s) a-t-il (ont-ils) répondu aux attentes sur le plan pédagogique, sur le plan de ses connaissances techniques, sur celui de l'intérêt porté à chacun des stagiaires, sur sa disponibilité, sa capacité à alterner exposé et mise en pratique ?

▣ *Qualité des supports*

Les supports utilisés, la documentation remise avaient-ils une réelle utilité ? Étaient-ils en lien avec l'activité quotidienne des stagiaires, de leur entreprise, du secteur professionnel ?

▣ *La durée*

La durée était-elle bien adaptée, la période bien choisie, le rythme des sessions judicieux ?

Une place limitée doit être laissée sur les fiches pour l'expression libre du stagiaire. Ce qui est recherché ici, c'est une notation de quelques **critères pertinents facilement exploitables**. Tous ces éléments seront appréciés sur une échelle à 4 ou 5 niveaux (- / - / + / ++ ou notés de 0 à 4).

L'évaluation "à chaud" étant, par nature, subjective, on limitera les risques en posant, autant qu'il est possible, des questions neutres. On

On évaluera, naturellement, la satisfaction à chaud...

Qu'est-ce que la compétence ?

SAVOIR x POUVOIR x VOULOIR
(5^{ème} plan - 1954)

Il arrive que l'on pense acheter de la compétence... alors qu'on n'achète que du savoir.

SAVOIR+SAVOIR FAIRE+SAVOIR ÊTRE
(Définition communément admise)

"MISE EN OEUVRE DE CONNAISSANCES, DE SAVOIR-FAIRE ET DE COMPORTEMENTS EN SITUATION D'EXÉCUTION"

AFNOR

"SAVOIR-AGIR EN SITUATION PROFESSIONNELLE" - GUY LE BOTERF

...mais
seule une évaluation
à froid permet
de juger de l'efficacité
de la formation

L'exploitation
des évaluations dans
un bilan global -
consolidé - permettra
d'estimer le "retour
sur investissement"

préférera, de même, une fiche nominative à une fiche anonyme.

L'évaluation "à froid"

Outre que cette évaluation n'a pas lieu juste après la formation, ce qui la distingue de la précédente, c'est qu'elle soit le résultat d'un ou de plusieurs (en général 2) **entretiens entre le stagiaire et son supérieur hiérarchique**. Le salarié et le hiérarchique évaluent la même chose et grâce aux effets du dialogue, leurs jugements doivent converger afin qu'une seule fiche reflète l'appréciation (commune) du salarié et de son hiérarchique.

En général, on ne retient ici que 3 critères à évaluer qui ont trait aux effets, *a posteriori*, de la formation :

▣ **l'applicabilité** de la formation : le salarié a-t-il pu aisément mettre en pratique ce qui a été transmis lors du stage...

▣ **l'efficacité** de la formation en relation avec le travail quotidien : on évalue les retombées concrètes de l'action de formation pour le salarié et plus généralement, pour l'équipe.

▣ le développement des **compétences** : on évalue l'apport de la formation sur la valeur du salarié par rapport au "marché du travail" – interne à l'entreprise (peut-il accéder à de nouvelles responsabilités) ou externe (a-t-il amélioré son "employabilité" ?).

L'exploitation des résultats des évaluations

Il est judicieux de mixer les résultats des 2 types d'évaluation décrits précédemment. Il s'agit de synthétiser, sous forme d'une fiche, le jugement porté sur l'efficacité de la formation pour le salarié (sur le plan personnel, sur le plan de l'efficacité dans le déroulement du travail) et pour le service.

On introduit par ailleurs un jugement sur la qualité globale de l'action tiré de l'évaluation "à chaud" (en reprenant les 2 ou 3 items les plus significatifs).

On pourra, dès lors, mesurer pour chaque action, la **satisfaction** et **l'efficacité** (exemple : taux de satisfaction : 80 % / efficacité : 75 %).

Le cas échéant, cette exploitation permet d'entreprendre des actions de correction lorsqu'une insatisfaction ou une absence d'efficacité est pointée.

Ces données pourront être consolidées de différentes manières (par types d'actions, par service, par organisme...) et permettront d'établir un bilan global de la formation.

Ce sera ensuite l'outil de communication du responsable formation.

Il sera en mesure de dire qui a été formé, pourquoi, selon quels objectifs, à partir de quelle stratégie, avec quels résultats...

Il valorisera ainsi au mieux la formation et son travail quotidien.

Il n'a été fait référence, dans les pages qui précèdent, qu'aux modes traditionnels de formation : le stage "présentiel" (basé sur le face à face pédagogique), inter ou intra entreprise.

De nouvelles façons de transmettre

**Le processus
d'achat et d'évaluation
s'impose aussi
pour les nouvelles
formes de la formation**

tre les savoirs (et peut-être les savoir-faire) commencent à pointer, qui semblent correspondre aux nouvelles exigences de rapidité, d'adaptabilité, d'économie... en s'affranchissant des contraintes de temps et de lieux.

Ainsi, les entreprises ont parfois recours à des méthodes basées sur l'auto-formation, les jeux de rôle, les méthodes actives ; elles commencent à tester les formations "tutorées" à distance, le "e-learning", les modules mis en place en "intranet", etc.

La mise en œuvre de ces moyens ne gomme en rien le rôle et la responsabilité du responsable formation. Au contraire, plus la formation laisse le stagiaire livré à lui-même, plus il est indispensable que la définition du but poursuivi soit précise, le choix déterminé de façon rigoureuse, le tutorat externe ou interne exigeant.

Il s'agit en effet plus d'obtenir des résultats que de mettre en œuvre des moyens. Dès lors, les moyens doivent être au service des résultats attendus...

On voit que la stratégie qui oriente l'achat de formation repose sur une approche globale des problèmes de l'entreprise, sur une volonté de changement, sur une bonne appréciation des écarts de compétences à combler, sur une judicieuse implication de tous.

Habitat-Formation est partenaire de structures qui, majoritairement, sont plutôt de taille modeste.

En lisant les pages qui précèdent, les personnes qui ont, dans ces entreprises, la charge du dossier

formation pourront penser que notre préconisation revient à conseiller "d'écraser des mouches avec un marteau-pilon"...

Les procédures recommandées apparaîtront comme relativement contraignantes pour des budgets formation parfois modestes.

Certes. Mais il faut bien voir que, du côté des organismes de formation, les vendeurs se sont professionnalisés. Ils s'attendent, sinon à "avoir du répondant", du moins à discuter avec des professionnels.

Les entreprises qui ont un service formation, pour la plupart, ont déjà mis en œuvre des pratiques semblables à celles que nous préconisons ici.

Leurs responsables formation sont devenus de véritables acheteurs professionnels.

Or, plus les entreprises sont petites, plus les salariés ont besoin de compétences élargies, plus les budgets sont restreints... plus il est nécessaire que la personne en charge du dossier formation se "professionnalise", apprenne à lier le plan de formation – outil de management – au projet de l'entreprise, établisse des priorités, se préoccupe du bon rapport qualité/prix, du "retour sur investissement"...

Autrement dit, être petit ne doit pas dissuader d'être fort.

*Le présent guide s'est inspiré
de diverses publications développant
le thème de l'achat de formation :*

■ **“Guide
pratique
de la formation”**

déc. 2000

ESF éditeur

■ **“L'achat
de formation”**

fév. 2000

Jacques Soyer

Collection Personnel

ANDCP

Éd. d'Organisation

■ **“Pour appré-
cier la qualité de
la formation**

Guide méthodologique

oct. 1994

Bercovitz / Fievet /

Poirier

Éd. l'Harmattan

■ **“Le point
sur...L'achat
de formation”**

n°10 - 1996

Habitat-Formation

■ **“Les achats
de formation -
Analyses de
pratiques
d'entreprise”**

mai 1997

GARF

■ **“Acheter de
la formation”**

dossier documentaire

mars 1995

Centre Inffo

L'acheteur de formation doit savoir, notamment, répondre à ces questions :

▣ *À qui-a-ton affaire dans les organismes de formation ?* p. 6

▣ *Que paye-t-on ?* p. 8

ACHETER DE LA FORMATION,

C'EST EMPRUNTER :

▣ *Des techniques d'achat classiques... ?* p. 9

▣ *...à adapter* p. 9

L'OBJECTIF, AVANT DE PROCÉDER

À UN ACHAT :

▣ *Il s'agit de clarifier la demande* p. 10

COMMENT S'Y PRENDRE ?

▣ *On rassemble des informations préalables* p. 10

▣ *On parle de l'entreprise et du contexte...* p. 10

▣ *...des compétences présentes* p. 11

ON DÉTERMINE ÉGALEMENT :

▣ *Quels indicateurs pour évaluer ?* p. 11

▣ *Mais surtout, quels objectifs vise-t-on ?* p. 12

ET :

▣ *Qu'attend-on du prestataire ?* p. 12

IL FAUT ÉGALEMENT GARDER

UNE CHOSE PRIMORDIALE À L'ESPRIT :

▣ *On doit impliquer la hiérarchie dans ce travail* p. 13

▣ *Quelle forme pour le cahier des charges ?* p. 13

▣ *À quoi sert vraiment le cahier des charges ?* p. 14

EN RÉSUMÉ :

▣ *Y a-t-il des contraintes à intégrer ou à contourner ?* p. 15

▣ *Acheter... Mais à qui ?* p. 16

IL FAUT :

▣ *Repérer* p. 17

▣ *Organiser les informations dont on dispose* p. 18

▣ *Ne pas négliger la prospective* p. 18

▣ *Établir des relations partenariales* p. 18

ENSUITE :

▣ *On présélectionne* p. 19

▣ *On lance l'appel d'offres* p. 19

▣ *On module la procédure d'achat selon l'importance du projet* p. 19

▣ *On détermine des critères pour sélectionner* p. 20

▣ *On met en oeuvre ces critères* p. 21

▣ *On confronte les 2 meilleures propositions* p. 21

▣ *On prépare ses arguments* p. 22

▣ *On négocie* p. 22

▣ *On contractualise* p. 23

CAR :

▣ *La rédaction d'une convention est impérative* p. 23

MAIS :

▣ *Le Code du travail en précise les termes* p. 24

IL NE FAUT PAS PERDRE DE VUE QUE :

▣ *Toute action de formation doit être suivie...* p. 25

▣ *...puis évaluée* p. 26

▣ *Tous les éléments pointés en amont, en liaisons avec la hiérarchie et mentionnés dans le cahier des charges...* p. 26

▣ *...pourront faire l'objet d'une évaluation* p. 27

▣ *On évaluera naturellement la satisfaction à chaud...* p. 28

▣ *...mais seule une évaluation à froid permet de juger de l'efficacité de la formation* p. 29

▣ *L'exploitation des évaluations dans un bilan global - consolidé - permettra d'estimer le "retour sur investissement"* p. 29

▣ *Le processus d'achat et d'évaluation s'impose aussi pour les nouvelles formes de la formation* p. 30

Index des notes

PAGE 2

¹ Par commodité, nous emploierons, quel que soit le cas, le terme “**RESPONSABLE DE FORMATION**” pour désigner la personne qui, au sein de l’entreprise, est responsable de ce dossier.

² Besoin de formation : “écart entre les compétences nécessaires pour exercer un travail et les compétences réelles d’un individu à un moment donné”. La demande de formation est l’expression de ce “besoin” (norme AFNOR X 50-750 cf. p.5).

³ Philippe Joffre : “*Les achats de formation : analyses de pratiques des entreprises*”.

GARF DOC N°34

⁴ “Réseau formation” de juin 94

PAGE 8

¹ Il n’y a pas de corrélation entre le niveau d’innovation des formations et leur prix de vente.

La meilleure preuve est que le lieu de plus grande innovation pédagogique se trouve dans les formations liées à l’insertion, lesquelles sont sous-payées. La seule corrélation que nous ayons pu établir se situe entre le salaire du formateur et celui de ses stagiaires... C’est pourquoi la formation des dirigeants est facturée plus cher, même si le process pédagogique est plus sommaire”

B. MASINGUE *Les achats de formation* GARF

PAGE 8

² Propos d’un responsable d’organisme de formation linguistique dans : “*Les achats de formation : analyses de pratiques des entreprises*”

DOC N°34 DU GARF

PAGE 9

¹ AFNOR : l’Association française de normalisation (Tour Europe cedex 7 92049 Paris-La-Défense cedex tél. 01 42 91 55 55 fax 01 42 91 56 56 www.afnor.fr

a mis au point, concernant la formation professionnelle, les normes :

X50-105 : le management de projets - concepts

X50-749 : présentation des démarches de normalisation

X50-750 : la terminologie de la formation : définit une soixantaine de mots

X50-755 : demande de formation - méthode d’élaboration de projets de formation

X50-756 : le cahier des charges de la demande : permet aux entreprises de formaliser leurs besoins vis-à-vis de prestataires ; présente les bases nécessaires à la constitution de l’appel d’offres

X50-760 : les informations relatives à l’offre : il s’agit d’un modèle de réponse à un appel d’offres destiné aux organismes de formation.

X50-761 : service et prestation de service de formation

X50-901 : management de projets et innovation

PAGE 13

¹ Le “besoin” peut alors se définir comme “un accord entre différentes parties quand à un manque à combler par le moyen de la formation. Il émane donc d’un ensemble d’acteurs à intégrer pour un objectif particulier”.

P.JOFFRE

² La hiérarchie sera notamment sollicitée lors de l’évaluation à froid devant intervenir dans les mois qui suivent la réalisation de l’action.

PAGE 16

¹ op. cit.

² Philippe Joffre données 1997

³ “97 % des organismes relèvent du secteur privé ; 1 % du parapublic et 2 % du public”

PAGE 19

¹ “Au-dessus de 50 KF, soit 6 à 8 jours d’intervention, je procède à un appel d’offres. En-dessous, je fais appel à la consultation directe auprès de prestataires connus”

RESPONSABLE DE FORMATION D’UNE PME INDUSTRIELLE CITÉ DANS “LE GUIDE ...

PAGE 21

¹ D’autres types de notation peuvent être adoptés (exemples : ++ / - -

