

Métiers de la formation : quelles évolutions pour les 5 ans à venir ?

L'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la **branche des organismes de formation privés** a réalisé une « **étude qualitative et quantitative relative aux métiers et à leurs évolutions** » en 2009.

Cette étude a associé l'ensemble des acteurs de la **branche des organismes privés de formation** (FFP, CFDT FEP, CFE-CGC FIECI, CFTC SNPEFP, CGT-FO SNEPAT), l'OPCALIA, Centre INFFO et le cabinet Interface.

Eléments de méthodologie

L'étude s'appuie notamment sur les deux éléments méthodologiques suivants :

- elle étudie des *familles professionnelles* plutôt que des *métiers* en l'absence constatée d'emplois-type dans la branche des organismes de formation privés : en effet, malgré l'existence d'intitulés de métiers souvent similaires, leurs contenus se sont avérés hétérogènes, ce qui reflète une grande variété des activités professionnelles réalisées en fonction du contexte d'intervention des organismes et donc de la nature des compétences 'formation' auxquelles ces derniers recourent sous un même titre de métier ;
- elle porte un regard sur trois typologies d'acteurs composant le marché de la formation :
 1. **la branche** qui réunit les adhérents selon les codes APE associés à la branche des organismes de formation privés à but lucratif ou non (APE 8559A et 8559B), soit 7 000 organismes ;
 2. **le secteur** qui inclut les organismes de formation de la branche plus d'autres organismes privés comme les consulaires, les sociétés unipersonnelles..., soit 14 200 organismes ;
 3. **la filière** qui rassemble l'ensemble des acteurs qui interviennent sur le champ de la formation professionnelle continue, à savoir les donneurs d'ordre (Etat, Régions, COPIRE, CCREFP, CNFPTLV, etc.) et les acheteurs ou financeurs de formation (OPCA, Pôle emploi, Missions locales par exemple).

L'environnement de la formation en France

Le **marché de la formation en France** peut s'analyser en fonction des **statuts des publics formés** et des **types de financement** auxquels recourent les organismes de formation.

L'étude a identifié **3 principaux profils d'organismes selon leurs spécialités d'interventions** :

1. les « **ultra** » **spécialisés** avec un champ d'intervention unique ;
2. les **diversifiés** autour de 2 à 5 spécialités souvent liées aux compétences « transverses » et/ou une ou plusieurs spécialités liées aux techniques des métiers d'un secteur ;
3. les « **polyvalents** » associant des spécialités « transverses » et/ou des spécialités liées aux techniques des métiers d'un secteur avec d'autres domaines.

Quel que soit l'angle d'analyse des champs d'intervention des organismes, un **socle commun de spécialités** est identifiable et s'articule autour des domaines de la **formation**, de la **GRH**, des **langues** et des **compétences commerciales ou bureautiques**.

Les métiers sont également influencés par une multiplicité de facteurs environnementaux d'ordre économique, juridique, sociologique et technologiques.

Les grands facteurs d'évolution identifiés lors de l'étude sont :

- I. **l'évolution du paysage de la formation professionnelle** (renforcement du poids de la branche, élargissement des modalités d'accès à la formation avec le DIF, les contrats et périodes de professionnalisation notamment, rôle des régions accru, recentrage de l'Etat sur les mutations économiques ; double mouvement chez les organismes de formation avec d'une part une concentration du secteur et la prolifération de formateurs individuels avec les phénomènes de sous-traitance, d'auto-entreprenariat, de fonctionnement en réseau pour la partage de fichiers clients par exemple ; apparition d'une nouvelle concurrence en amont et en aval de la formation avec en particulier l'évolution des missions des OPCA et la mise en œuvre du service public de l'orientation ; professionnalisation des acheteurs de formation et arrivée du code des marchés publics et de notions comme l'égalité de traitement des stagiaires) ;
- II. **l'exigence de qualité plus grande induite par la sécurisation des parcours** (démarches de labellisation pour sécuriser les achats et rendre les organismes de formation plus lisibles, attrait de plus en plus marqué pour les formations 'reconnues' en référence au [RNCP](#), nécessité de développer une offre de formation plus modulaire afin de favoriser les transitions professionnelles, mise en place d'indicateurs de résultats pour évaluer les effets de la formation) ;
- III. la tendance à la **rationalisation des process**, notamment d'achats de formation (systématisation des appels d'offres par les pouvoirs publics et aussi du secteur privé, attente de réponses innovantes, de prestations clés en main et d'implication sur des problématiques diverses comme le développement durable) ;
- IV. l'accent croissant mis sur les **services rendus aux individus** (renforcement de l'individualisation et de l'accompagnement, question de la prise en compte des acquis des stagiaires et des postures à adopter vis-à-vis d'eux, personnalisation de la prestation, choix entre des modalités variées d'accompagnement comme la VAE, les formations en entrées / sorties permanentes, dynamique d'orientation / diagnostic en amont, de conseil sur les parcours et d'évaluation en aval) ;
- V. un **nouveau rapport aux savoirs** émergeant avec l'utilisation des nouvelles technologies pour s'informer et se former (concurrence accrue d'Internet et des réseaux sociaux, affirmation progressive de la FOAD, évolution du rapport spatial et temporel à la formation, demande de formations multimodales avec l'arrivée des *digital natives*).

L'étude met ainsi en exergue 3 tendances majeures :

- 1) le paysage de la **formation se normalise** et se durcit au plan tarifaire avec l'application du code des marchés publics ;
- 2) les **pratiques pédagogiques se transforment** ;
- 3) les **fonctions support continuent à gagner du terrain** sur le cœur de métier des organismes.

Familles professionnelles : facteurs d'évolutions et impacts sur les compétences

Depuis le contrat d'étude prospective de 1998, le **référentiel d'activités de la formation** s'est enrichi de **2 nouvelles familles** :

- « **conseil et accompagnement individuel** »
- « **gestion administrative, logistique financière et réglementaire de l'organisme** ».

Le **référentiel actualisé** en 2009 est maintenant constitué de **19 domaines d'activités regroupés en 6 familles professionnelles**, dont 3 familles sur le champ **pédagogique** et 3 sur celui du **fonctionnel**. Les 4 familles existantes déjà en 1998 sont :

- 1) « **animation de dispositifs de formation** »
- 2) « **ingénierie de formation - ingénierie pédagogique** »
- 3) « **promotion, marketing et commercial** »
- 4) « **management-gestion d'un organisme** »

Les principaux facteurs d'évolution et leurs impacts sur les familles professionnelles, décrits dans l'étude, sont exposés ci-après.

1) Famille « Animation de dispositifs de formation »

| Domaines d'activités | Tendances sur les métiers | Impacts sur les compétences |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • n° 1 : animer des formations (en présence et/ou à distance) • n° 2 : accompagner des parcours de formation individualisés • n° 3 : piloter l'évaluation de la formation et contribuer à l'ajustement de l'offre pédagogique • n° 4 : animer un centre de ressources | <p>Famille stable mais à noter que la dimension pédagogique risque d'être concurrencée par la dimension commerciale</p> <p>Animation formation comme cœur d'activité</p> <p>Face à face dominant mais aussi un développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de parcours davantage individualisés - de diagnostic des ressources de l'apprenant | <p>⇔ A moyen terme, prévoir le développement de compétences commerciales, complémentaires aux compétences pédagogiques</p> <p>⇔ Avec la diversification des situations pédagogiques (approches ludiques, approche compétence, posture de conseil, intégration des technologies), besoin croissant de maîtriser une gamme plus large de situations et démarches d'apprentissage</p> <p>⇔ Intégrer et développer les pratiques d'évaluation en différé à la prestation d'animation</p> <p>⇔ Faire évoluer la posture du formateur</p> |

2) Famille « Conseil et accompagnement individuel »

| Domaines d'activités | Tendances sur les métiers | Impacts sur les compétences |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • n° 1 : conseiller, évaluer, pré-positionner et orienter le candidat • n° 2 : réaliser une prestation individuelle de valorisation des compétences • n° 3 : assurer le recrutement et l'accompagnement des apprenants dans le cadre de parcours en alternance / insertion | <p>Demande croissante de prestations intégrées avec une logique de diagnostic et d'orientation en amont de l'acte pédagogique</p> <p>Prise en compte des acquis de l'apprenant (prestations individuelles de valorisation des compétences)</p> <p>Lieu de travail comme lieu d'apprentissage</p> | <p>⇔ S'approprier (voire élaborer) des outils et démarches de conseil et de bilan (aide à l'élaboration de projet, techniques d'entretien et de questionnements, etc.)</p> <p>⇔ Renforcer les capacités de recrutement et d'accompagnement des stagiaires (évaluation des acquis, positionnement des stagiaires, élaboration de parcours adaptés...)</p> <p>⇔ Nécessité de connaître et de contribuer à la mise en œuvre de la VAE</p> <p>⇔ Intégrer progressivement la formation dans une économie plus large afin de tenir compte des problématiques sociales et d'insertion professionnelle, ainsi que d'articuler les dispositifs de formation avec les autres acteurs de l'orientation et de l'insertion</p> |

3) Famille « Ingénierie de formation - ingénierie pédagogique »

| Domaines d'activités | Tendances sur les métiers | Impacts sur les compétences |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> n° 1 : concevoir un dispositif de formation n° 2 : concevoir des ressources et des supports pédagogiques n° 3 : réaliser des études, audits, enquêtes sur tout ou partie de la chaîne de formation | <p>Affirmation d'une demande d'individualisation (réingénierie de l'offre)</p> <p>Passage d'une approche disciplinaire à une approche par les compétences</p> <p>Technologisation de la pédagogie</p> <p>Combinatoires pédagogiques</p> | <p>⇔ Se recentrer sur l'ingénierie pédagogique dans un cadre prescriptif de plus en plus prégnant (capacité à imaginer plusieurs scénarii pour un même cahier des charges, à argumenter le choix de méthodes pédagogiques, de la façon d'organiser les séquences par exemple)</p> <p>⇔ Faire évoluer les activités de conception de supports et de dispositifs tant dans leur structure et procédures (ingénierie de certification) que dans le choix et l'adaptation de contenus, notamment avec l'impact de l'usage des TIC en formation*</p> <p>⇔ Acquérir de nouvelles compétences techniques et réglementaires</p> <p>⇔ Développer la capacité à travailler en collaboration avec les autres familles de métiers, notamment avec le commercial et l'administratif et sortir de la <i>noblesse</i> de l'ingénierie pédagogique</p> |

* Si la façon de concevoir les ressources et supports pédagogiques reste inchangée sur le fond (veille thématique, sélection de contenus pertinents), elle est en revanche soumise à de nombreux changements sur la forme. En effet il s'agit désormais de **choisir le type de véhicule pour transmettre les données formatives** (papier, CD-ROM, plateforme de formation...), de **faciliter l'accès aux ressources** en appui des technologies numériques, de **personnaliser les produits et contenus de formation** (customisation) et **d'approfondir l'architecture des dispositifs pédagogiques en articulation avec l'amont** (orientation, positionnement, bilan...) **et l'aval de la formation** (évaluation, insertion, suivi).

4) Famille « Promotion, marketing et commercial »

| Domaines d'activités | Tendances sur les métiers | Impacts sur les compétences |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> n° 1 : gérer la fonction marketing et le traitement des besoins des clients n° 2 : assurer la commercialisation de l'offre n° 3 : répondre aux appels d'offres | <p>Renforcement du poids de cette famille dans la chaîne pédagogique : la <i>fonction commerciale</i> jouera de plus en plus un rôle d'arbitrage entre les exigences pédagogiques et économiques</p> <p>Concurrence avec des opérateurs professionnels du marketing</p> <p>Incidence quanti/qualitative des pratiques d'appels d'offre</p> | <p>⇔ nécessité de mettre en place un suivi du marché pour en cerner les évolutions et se positionner</p> <p>⇔ définir et appliquer une politique marketing dont les nouvelles pratiques commerciales (e-business, B to E), les changements dans la commercialisation et la dimension prospection (sous l'effet de l'individualisation, des contraintes économiques, des démarches qualité) font partie</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>⇔ savoir répondre à des appels d'offre (par écrit et oralement et donc décrypter des cahiers des charges)</p> <p>⇔ Bien connaître l'environnement juridique et réglementaire de la formation</p> |
|--|--|---|

5) Famille « Management-gestion d'un organisme »

| Domaines d'activités | Tendances sur les métiers | Impacts sur les compétences |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • n° 1 : manager la stratégie R&D, marketing / commerciale, financière et RH • n° 2 : manager une équipe • n° 3 : gérer la communication interne et assurer la représentation externe de l'organisme | <p>Rationalisation des pratiques de gestion</p> <p>Affirmation du marketing / commercial</p> <p>Exigences de qualité</p> <p>Technologisation de la gestion et de la pédagogie</p> | <p>⇔ Développer la capacité de faire des choix stratégiques (choix d'investissement entre R&D, marketing / commercialisation, RH / organisation, finance, qualité / normes et pédagogie)</p> <p>⇔ Nouer des partenariats ou développer une logique de sous-traitance</p> <p>⇔ Assurer une fonction de veille concurrentielle, juridique, technologique</p> |

6) Famille « Gestion administrative, logistique financière et réglementaire de l'organisme »

| Domaines d'activités | Tendances sur les métiers | Impacts sur les compétences |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • n° 1 : assurer le suivi financier, réglementaire et comptable de l'organisme • n° 2 : assurer la gestion administrative et logistique | <p>Rôle accru dans l'accompagnement de l'offre pédagogique</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ une complexification générale de la gestion administrative est à prévoir ⇒ une augmentation des effectifs est attendue <p>Besoin de gestion des ressources informatiques</p> | <p>⇔ Besoin de développer des outils de traçabilité pédagogique et financière de plus en plus pointus du fait notamment de la standardisation des processus de gestion (A.O., renouvellement de label, etc.)</p> <p>⇔ Gérer et maintenir des systèmes informatiques (système d'information, gestion des formations, ressources technologiques éducatives)</p> |

En conclusion

- * On observe globalement un **développement important des métiers transversaux** (logisticiens, gestionnaires, managers, juristes...) : en 1998, 80 % des personnes employées dans la branche étaient des formateurs ; 10 ans après ces derniers ne représentent plus que 60 % des effectifs.
- * Le **métier** de la branche **s'étend bien au-delà de l'acte pédagogique et du face-à-face** traditionnel et chaque fonction contribue à sa façon à l'acte pédagogique (hôtesse d'accueil, secrétaire, commercial...).
- * Les **formateurs** devront de plus en plus endossés la **posture d'accompagnateur**, étant confrontés :
 - à l'**individualisation** de plus en plus fréquente des parcours
 - au développement des **apprentissages informels** nécessitant de travailler davantage en amont et en aval des dispositifs qu'ils mettent en place
 - à une **utilisation de plus en plus fréquente des TIC** (FOAD, réseaux sociaux, communautés d'apprenants ou de pratiques) dans des modalités majoritairement *blended learning* (formation mixte alternant temps de formation en présentiel et à distance).
- * Les **financeurs** seront amenés à **s'interroger sur le mode de rétribution de la formation**, au-delà du système actuel majoritairement basé sur la notion de x € par heure stagiaire, notamment du fait du développement des apprentissages de plus en plus informels.

Pour aller plus loin

Sur les résultats de l'étude de l'observatoire

- * Téléchargement de l'**intégralité** de l'étude ou de la **synthèse** prospective sur les métiers de la formation de 2009
Site Internet de la [Fédération de la Formation Professionnelle](#), rubrique « FFP en Bref », « Vie de la Branche », « Les commissions paritaires » puis « Observatoire de la Branche »
- * Dossier - Organismes de formation : une étude initiée par les partenaires sociaux identifie les principaux facteurs d'évolution de la branche
[Actualités FFP n° 34](#) « FFP Actualités n° 34 : Le formateur dans tous ses états », décembre 2010
- * Interview de Jacques Bahry, vice-président de l'Observatoire des Métiers et des Qualifications
[Actualités FFP n° 34](#) « FFP Actualités n° 34 : Le formateur dans tous ses états », décembre 2010
- * Présentation des résultats de l'étude à Reims et Troyes le 8 avril
[Pages Internet Arifor](#), rubrique Découvrir des ressources » puis « Synthèse doc » et « Notes de lecture »
- * Autres échos de l'étude en régions
 - [Organismes de formation et innovation : un impact sur les métiers, les contenus et les salariés](#)
L'Inffo Formation n°787, 1er au 15 mars 2011

Sur les spécificités des organismes de formation en Champagne-Ardenne

Les prestataires de formation en Champagne-Ardenne en 2009 (*cliquez sur lien*)
Informations rapides Champagne-Ardenne n°54, février 2011