

Ressources de l'immatériel

Pour agir



APIE

Agence du patrimoine immatériel de l'État

Le développement d'une offre de formation continue

Un mode de valorisation des savoir-faire publics

En bref ...

La mise en place d'une offre de formation continue peut permettre aux personnes publiques, dans le prolongement de leur mission de service public, de valoriser leurs savoir-faire ou expertises en répondant aux besoins de publics variés.

Il peut s'agir de transmettre des connaissances utiles à des acteurs privés mais aussi publics. Ainsi, mettre en place une offre de formation peut aussi dans certains cas contribuer à

mutualiser des compétences entre personnes publiques et gagner en efficacité.

Dans la plupart des cas, l'offre de formation continue intervient sur un marché concurrentiel, qu'il est important de connaître au préalable, ce qui non seulement implique l'élaboration d'une stratégie marketing mais impose aussi le respect d'un certain nombre de règles, notamment juridiques.



MINISTÈRE DES FINANCES
ET DES COMPTES PUBLICS
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

COMMENT NAÎT LE PROJET DE METTRE EN PLACE UNE OFFRE DE FORMATION CONTINUE?

Le projet de développement d'une offre de formation continue fait souvent partie intégrante d'un axe stratégique de l'entité publique, parfois même inscrit dans le contrat d'objectifs de l'opérateur public concerné (cf. quelques exemples, dans l'encadré page 3).

En pratique, c'est souvent la combinaison de plusieurs facteurs qui va créer l'opportunité d'un tel projet ; le premier de ces facteurs est la prise de conscience de l'existence de besoins non satisfaits ou de façon incomplète chez ses publics. Ces besoins peuvent être latents ou bien plus ou moins

exprimés par les publics ou les usagers de l'entité. C'est l'analyse de leurs demandes, de leurs préoccupations ou de leurs réclamations qui permettra de se rendre compte qu'une offre de formation peut être une solution judicieuse. Un tel projet est donc en quelque sorte la rencontre entre une expertise et des besoins à satisfaire.

Enfin, même si elle n'est pas à négliger, la recherche de nouvelles recettes n'est souvent que secondaire dans les motivations des entités publiques.

POURQUOI METTRE EN PLACE UNE OFFRE DE FORMATION CONTINUE?

Dans le cadre de l'exercice de leurs missions de service public, les administrations ont souvent développé des expertises et des compétences spécifiques. Ces savoir-faire sont souvent uniques et le fruit d'une longue expérience. Ils peuvent concerner des domaines très variés : organisation et gestion des fonctions régaliennes, contrôles, finances publiques, protection de l'environnement, information économique, ingénierie culturelle, expertise scientifique et technique...

La mise en œuvre d'une offre de formation continue, dans le prolongement de ses missions de service public, est pour une entité publique, susceptible de répondre à de multiples objectifs qui peuvent d'ailleurs être complémentaires :

- **faire bénéficier d'autres acteurs** et notamment la sphère privée de son savoir-faire et de ses compétences, contribuer ainsi à favoriser la création de valeur et dynamiser la compétitivité,
- **augmenter l'impact de ses missions** et diffuser plus amplement ses messages,
- **toucher d'autres publics** que ses publics traditionnels,
- **enrichir son propre savoir-faire** en le confrontant à d'autres environnements,

- **valoriser et motiver les agents** en mettant en valeur leur expertise et leurs compétences,
- **générer des ressources** propres complémentaires.

Au-delà des bénéfices directs qu'elle peut en retirer, une telle action peut procurer un bénéfice d'image à l'administration, dès lors bien entendu que le service proposé est d'une grande qualité, en adéquation avec la qualité du service public habituellement rendu par cette administration et avec les valeurs de sa marque.

Elle peut aussi être la réponse d'une administration ouverte, à l'écoute de ses publics ou de publics un peu plus éloignés de son cœur de métiers mais dont l'activité peut être concernée par le savoir-faire auquel l'offre de formation va donner accès.

Certains savoir-faire pouvant aussi intéresser des acteurs publics ou privés à l'étranger, cela peut aussi contribuer au rayonnement de l'excellence de l'expertise française à l'international.

Exemples d'offres de formation continue développées ou en cours de développement par des organismes publics dans le cadre de leurs missions de service public



➔ **Expertise** dans le domaine de la propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles) et la lutte anti contrefaçon

- COP (Contrat d'Objectifs et de Performance) 2013-2016

- ▶ Décliner une nouvelle offre de services, de produits et de formation pour les PME/ETI



➔ **Expertise** dans la reconnaissance et le contrôle des produits sous signes officiels d'identification de l'origine et de la qualité : appellation d'origine contrôlée, appellation d'origine protégée ; indication géographique protégée ; label rouge ; spécialité traditionnelle garantie et agriculture biologique.

- COP 2008-2010
- COP 2011-2013

- ▶ Proposer une offre de formation répondant aux besoins des acteurs professionnels : mener des formations payantes à l'égard d'un public de professionnels (filières, réseaux consulaires, grande distribution, collectivités territoriales)

- ➔ *Offre en place depuis 2010*



➔ **Expertise** dans le domaine des conditions de travail

- COP 2014-2017

- ▶ Mobiliser la formation continue pour faire monter les acteurs de l'entreprise en compétence sur les questions de management du travail



➔ **Expertise** dans le domaine de l'information géographique et forestière et de la géomatique

- COP 2013 2016

- ▶ Valoriser l'expertise de l'IGN et porter, via la formation et plus particulièrement la formation continue, la dimension d'opérateur national d'infrastructure d'information géographique et de référent pour la mise en œuvre des obligations nées de la directive européenne INSPIRE. L'établissement propose différents types de formations sur catalogue qui répondent à la plupart des besoins des professionnels et conçoit, à la demande, des programmes sur mesure. Cette offre sera développée au regard de la demande sociétale, en partenariat avec tous les acteurs de l'IGN concourant à ce développement. Ainsi, le catalogue des formations à distance sera étoffé.

- ➔ *Enrichissement du catalogue de formation continue de l'École Nationale des Sciences Géographiques*

POINT D'ATTENTION JURIDIQUE : L'INTERVENTION DES PERSONNES PUBLIQUES SUR UN MARCHÉ

Il convient de vérifier que l'activité s'inscrit bien dans le prolongement de sa mission de service public : les personnes publiques ne peuvent en effet agir que dans la limite de leurs compétences¹ et en justifiant d'un intérêt public « qui peut résulter notamment de la carence de l'initiative privée », et qui s'apprécie au regard des besoins de la population².

Par exemple, dans le prolongement de ses missions, la Bibliothèque nationale de France propose des formations professionnelles dans le domaine principalement de la conservation et de la littérature pour la jeunesse.

L'offre de formation de la personne publique ne devra pas non plus causer une concurrence déloyale aux opérateurs sur le marché, notamment en utilisant les moyens reçus pour l'accomplissement des missions de service public pour pratiquer des prix trop bas³.

L'OFFRE DE FORMATION AU BÉNÉFICE D'AUTRES ACTEURS PUBLICS : MUTUALISATION ET EFFICIENCE

Dans certains domaines, le public visé par l'offre de formation sera composé d'agents d'autres administrations.

La transmission et le partage de compétences ou de connaissances au sein même de la sphère publique ont beaucoup d'avantages : l'établissement émetteur des formations renforce son image d'expert sur un sujet donné et les stagiaires des autres entités publiques peuvent ainsi monter en compétences et acquérir des outils et des réflexes à transposer dans l'exercice de leurs propres missions.

Cette mutualisation des connaissances et des expertises permet ainsi de gagner collectivement en efficacité.

1 CJCE, 19 mai 1993, Corbeau

2 CE 3 mars 2010, Département de la Corrèze et CE 25 juillet 1986, commune de Mercoeur

3 CE 31 mai 2006, Ordre des avocats au Barreau de Paris, n°275531

COMMENT METTRE EN PLACE UNE OFFRE DE FORMATION CONTINUE ?

Comme tout projet de valorisation d'actifs immatériels, la mise en place d'une offre de formation continue doit s'inscrire dans la stratégie de l'entité, et suppose à ce titre une réflexion préalable sur les objectifs, les publics visés par l'offre et les bénéfices attendus de l'activité. Souvent pour les établissements publics, le développement d'une offre de formation a d'ailleurs été inscrit dans les contrats d'objectifs et de performance et avalisé par le conseil d'administration de l'établissement.

La mise en œuvre du projet en lui-même suppose une étude préalable pour cerner les besoins et vérifier la viabilité du projet. Cette phase débouchera alors sur l'étape d'élaboration proprement dite de l'offre dans ses différentes composantes.

PREMIÈRE ÉTAPE : UNE PREMIÈRE DÉFINITION DE L'OFFRE

Il s'agira dans cette phase préalable mais indispensable, de préciser les expertises qui feront l'objet des formations, de cerner les publics cibles auxquels on va s'adresser et d'identifier leurs besoins. Ces publics peuvent être des professionnels, c'est-à-dire des personnes travaillant dans des entreprises, des administrations centrales ou locales ou dans d'autres organismes comme des associations, et dont les fonctions nécessitent l'acquisition ou le renforcement de compétences ou de connaissances. Dans certains cas, le grand public pourra être la cible des formations.

Il s'agira aussi de se poser la question des modalités pédagogiques qui seront déployées : cours en présentiel, modules e-learning, méthodes et supports pédagogiques, profils des intervenants etc. Cette étape devra en effet permettre l'élaboration, dans les grands traits, de quelques modules d'un futur catalogue.

Les éléments susceptibles de différencier son offre par rapport à celles de même nature qui sont susceptibles d'exister par ailleurs, comme les apports originaux en terme d'expertise, la méthode pédagogique employée, l'originalité du point de vue ou encore la localisation des formations, seront identifiés.

Il ne faut pas oublier non plus que ce type de projet nécessite la mobilisation d'une équipe avec des compétences particulières : outre les expertises techniques, des compétences en matière d'ingénierie de formation, en marketing et en communication sont nécessaires.

ZOOM

Compétences clés nécessaires au développement d'une offre de formation continue

- ingénierie de formation : pour définir l'offre, cibler les clients et analyser les attentes ;
- expertise technique et pédagogique des formateurs : pour définir l'offre et monter les programmes de formation ;
- compétences marketing : pour mettre en place une stratégie de lancement et de distribution de l'offre.

DEUXIÈME ÉTAPE : LA RÉALISATION D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

De manière classique, cette étude de marché, que l'on pourra conduire en interne ou externaliser auprès d'un prestataire, devra permettre d'analyser le marché en termes d'offre et de demande et d'identifier le positionnement pertinent.

Cette étude analysera également la demande de manière qualitative et quantitative afin de valider l'identification des cibles, de préciser leurs besoins et leurs attentes, et de vérifier l'adéquation des contenus de son offre de formation : les thèmes, le format mais également le prix des formations grâce à l'analyse du consentement à payer des publics cibles. Les éléments quantitatifs recueillis lors de cette étude de marché permettront d'estimer le potentiel en volume et en valeur de l'offre de formation envisagée.

Le résultat de l'étude de marché va donc permettre d'ajuster l'offre grâce à une meilleure connaissance des attentes des publics cibles. Cet ajustement portera sur la définition des cibles prioritaires, l'identification des modules de formation répondant le mieux à leurs besoins, l'adaptation du contenu des stages et des modalités pédagogiques, du format et du prix des formations qui étaient initialement envisagés.

TROISIÈME ÉTAPE : LA DÉFINITION PRÉCISE DE L'OFFRE

L'étude de marché devra avoir fourni les enseignements nécessaires pour finaliser l'offre dans ses différentes composantes et élaborer l'ensemble du catalogue de formation. Le dimensionnement de l'offre doit à la fois tenir compte du potentiel estimé et de la capacité opérationnelle de l'entité publique.

LE CATALOGUE

Il s'agit non seulement de définir la liste des formations mais également de rédiger le catalogue. La rédaction du catalogue est une étape importante à ne pas négliger ; vitrine de l'offre, c'est en effet le catalogue qui va la rendre attractive et permettre qu'elle rencontre le public visé. Il convient donc de le rédiger avec soin et de prévoir une présentation claire, simple et efficace ; il devra faire apparaître d'un coup d'œil la « promesse » de l'offre en présentant ce qui sera effectivement acquis par les stagiaires et insister sur le caractère opérationnel des formations.

Les modalités de la formation (intra/inter/sur mesure), qui impacteront l'équilibre économique de l'activité, et le choix des intervenants doivent également être précisés. S'agissant des intervenants, la question de leur formation en tant que formateurs doit également être envisagée afin notamment de renforcer leurs qualités pédagogiques. S'ils doivent être amenés à s'adresser à un certain type de public, comme les entreprises, qu'ils n'ont pas l'habitude de côtoyer, il est préférable qu'ils en connaissent les codes et le langage avant le démarrage de la première formation.

Enfin, à ce stade, toutes les questions pratiques doivent être expertisées et réglées : salles, durée, organisation des journées, accueil café, repas etc., dans la mesure du possible en concertation avec les formateurs susceptibles d'intervenir dans les stages.

L'organisation interne nécessaire au lancement et au développement de l'offre doit également être précisée ; il convient en effet de s'assurer de la capacité à assurer la formation dans de bonnes conditions, et par exemple gérer l'indisponibilité de formateurs qui pourrait entraîner des annulations de sessions. Une phase test de quelques formations avec un public interne peut aussi s'avérer utile pour roder la logistique et permettre aux formateurs de caler leur discours et leurs outils ou exercices pédagogiques.

**Informations
pratiques**

NIVEAUX

123

DURÉE
1 jour (7h)

LIEU ET DATE
**Paris:
09/12/2014**

HORAIRES
**De 9h à 12h30
et de 14h à 17h30
Accueil à 8h45**

FRAIS
PÉDAGOGIQUES
250 €/personne

INSCRIPTION
**Inscription à l'aide
du bulletin « Préinscription
STAGES COURTS » :**
– en fin de ce catalogue
– ou téléchargeable
sur www.inpi.fr

RENSEIGNEMENTS
Françoise Chauvin
• Tél. : 01 56658039
• Fax : 01 56658621
• Mél. : fchauvin@inpi.fr

**UN EXEMPLE DE FICHE CATALOGUE
DE L'OFFRE DE FORMATION DE L'INPI**

**SE DÉFENDRE CONTRE
LA CONTREFAÇON**

Cible

PUBLICS CONCERNÉS

Chefs d'entreprises, responsables de services propriété industrielle, juristes, chargés d'affaires, responsables marketing, partenaires des entreprises (chambres de commerce et d'industrie, réseaux de développement technologique...).

OBJECTIFS

- Identifier et choisir les moyens adaptés à la
- Identifier les interlocuteurs en fonction des besoins.
- Être sensibilisé aux enjeux et aux coûts.

**Mise en avant du caractère
opérationnel de la formation**

INTERVENANTS

- Avocats.
- Consultants en matière de lutte contre la contrefaçon.

**Informations
sur les formateurs**

PÉDAGOGIE

- Apports théoriques.
- Échanges d'expériences.
- Conseils pratiques.
- Documentation et supports remis aux participants.

**Mise en avant d'éléments de
différenciation
les « + » de la formation**

PRÉREQUIS

Il est nécessaire que les participants maîtrisent les principaux enjeux et les notions de la propriété intellectuelle.

STAGES COMPLÉMENTAIRES

Avant

- La propriété intellectuelle au service de l'entreprise.
- La propriété intellectuelle au service de la recherche.

CONTENU

- **La contrefaçon : contextes juridique et économique.**
- **Deux points de vue : le demandeur et le défendeur.**
- **Avant d'agir : vérifier l'existence et la portée des droits.**
- **Identifier les atteintes à votre droit.**
- **La stratégie évolutive de l'entreprise – une réponse appropriée aux circonstances :**
 - De la négociation (action non judiciaire) à la répression (action judiciaire).
 - Les mesures préalables : arrangement amiable, négociation.
- **Les différentes procédures (France, Europe et international) :**
 - Les mesures probatoires et l'action au fond (civile et pénale).
 - Choisir une procédure adaptée : de l'opportunité à l'action.
- **Vos interlocuteurs/relais : CPI, avocat, douanes, services publics, etc.**
- **Les enjeux, coûts et conséquences (agir ou ne pas agir).**
- **Quiz.**

LE PRIX

De façon classique, la définition du prix prendra en compte trois éléments : l'analyse des prix pratiqués sur le marché, le consentement à payer des cibles potentielles (qui peut s'avérer très variable) et l'équilibre économique recherché.

Pour donner un ordre d'idée, pour des formations à destination de cadres intermédiaires, sur des thématiques très concurrentielles (par exemple le management), les entreprises déboursent au total 200 à 400 euros par jour et par stagiaire en intra-entreprises et 600 à 800 euros en inter-entreprises. Évidemment, pour les institutions de prestige (type ENA, HEC, INSEAD, etc.), pour les sujets très pointus ou pour les formations ciblant des cadres dirigeants, le consentement à payer peut aller bien au-delà.

Ainsi, le bilan économique de l'inter-entreprises est très largement supérieur à celui de l'intra-entreprise. Les coûts sont en effet à peu près les mêmes mais le consentement à payer par stagiaire est bien plus élevé en inter qu'en intra. Le développement de l'inter-entreprises peut donc constituer un objectif de moyen à long terme mais il nécessite une notoriété importante, une politique de communication dynamique et reste donc plus difficile à développer que l'intra-entreprise.

Les conditions de réalisation et l'équilibre économique de l'activité doivent être évalués avec soin afin qu'ils ne risquent pas de nuire à la conduite des autres missions.

COÛTS TYPE D'UNE OFFRE DE FORMATION

FRAIS DE LANCEMENT	FRAIS FIXES ANNUELS	FRAIS VARIABLES
<ul style="list-style-type: none">• Etudes et temps homme pour montage du projet• Conception des modules de formations avec éventuellement prestation externe• Conception et impression catalogue de formation• Création / adaptation site internet	<ul style="list-style-type: none">• Salaires et charges de l'équipe• Divers (dont impression catalogue et frais de promotion) / communication• Prestation externe éventuelle : conception de nouveaux modules	<ul style="list-style-type: none">• Adaptation des modules (pour intra et sur mesure)• R é m u n é r a t i o n formateurs• Location de salles• Matériel pédagogique Frais de bouche Cadeau éventuellement Autres (frais de transports)

LE CHOIX DU MODE DE GESTION

Plusieurs possibilités sont offertes et vont de la gestion interne à la création de structures dédiées en passant par des partenariats ou du co-branding.

Chacune des solutions présente des avantages et des inconvénients ; le choix dépendra évidemment des ressources internes mobilisables pour le lancement et le fonctionnement de cette nouvelle activité, des moyens financiers nécessaires et disponibles pour le projet, de son ambition et bien sûr du potentiel.

Souvent, la gestion interne est une étape préalable à l'éventuelle création d'une structure dédiée, le cas échéant en partenariat. La question de la « filialisation » peut notamment se poser lorsque les moyens disponibles en interne sont insuffisants pour faire face à la montée en puissance de l'activité ou quand la réalisation du projet et son développement nécessitent des investissements plus importants.

LE CHOIX DE LA MARQUE

La question de la marque sous laquelle l'offre de formation va être diffusée est importante : il est possible d'utiliser la marque de l'établissement ou bien de développer une marque fille spécifique à ce nouveau service.

La création d'une « marque-produit » doit en tout état de cause correspondre à un objectif stratégique de l'entité publique et dépendra également du contexte particulier au lancement de l'activité.

DISTRIBUTION ET PROMOTION DE L'OFFRE

Créer une offre de formation pertinente et adaptée aux besoins des cibles ne suffit pas. Encore faut-il la faire connaître. En effet, les futurs stagiaires et entreprises prescriptrices n'auront spontanément pas le réflexe d'aller chercher une formation auprès d'un établissement dont ce n'est pas l'activité principale... Il faudra donc communiquer sur cette nouvelle offre. Or, communiquer, c'est faire passer le bon message, au bon moment, à la bonne personne et sur le bon support. Evidemment, cela nécessite d'être extrêmement clair sur sa cible, qui, en principe, a été précisément définie dans le cadre de l'étude préalable.

En cas de gestion directe, les efforts déployés pour distribuer et promouvoir l'offre doivent être non seulement adaptés aux cibles identifiées mais être proportionnés à la visibilité souhaitée et aux moyens mobilisables pour répondre à la demande pressentie.

- Le catalogue est bien entendu la vitrine indispensable de l'offre ; disponible en ligne sur le site de l'organisme, il peut, même si c'est de moins en moins le cas, également être imprimé pour être adressé aux publics identifiés ou remis lors d'entretiens visant à promouvoir l'offre auprès des services formations des entreprises ou les autres publics cibles.
- Le référencement est également un point clé, notamment lorsque la formation n'est pas l'activité principale de l'établissement et est peu connue. Par référencement on entend :
 - ➔ l'inscription des formations aux catalogues de formation des grandes entreprises. Ceci nécessite une approche commerciale en face à face auprès des départements formation des prospects;
 - ➔ l'inscription dans les annuaires de formation en ligne. Il est par ailleurs très important de bien penser les intitulés des formations et d'étudier attentivement les termes utilisés par les internautes pour exprimer leur besoin.
- Une campagne de communication, via Internet (sites et blogs fréquentés par la cible), la presse spécialisée ou généraliste ; l'utilisation des réseaux sociaux (club métier, club thématique linkedin, etc.) peut également être précieuse de façon plus ou moins ciblée en fonction du public visé ; cette campagne sera évidemment ajustée aux cibles visées et proportionnée à la visibilité souhaitée.
- Une campagne de marketing direct doit par ailleurs être envisagée. Elle peut prendre 2 formes :
 - ➔ l'information de ses correspondants via les newsletters, que ce soit avant et pendant la phase de lancement et à chaque fois que cela est nécessaire, au moment notamment de l'ajout au catalogue de nouveaux modules de formations;
 - ➔ la location de bases de données très qualifiées, pour élargir l'audience et toucher un public nouveau.

Bien souvent, le bouche à oreille et la promotion de l'activité par les premiers bénéficiaires seront le meilleur outil promotionnel de l'activité, dès lors bien entendu que les stages auront donné entière satisfaction à leurs participants, notamment grâce à leur caractère véritablement opérationnel. En effet, les entreprises, si elles sont exigeantes au moment de la sélection et attentives à la qualité de la première session, restent ensuite relativement fidèles à leurs prestataires.

La mise en œuvre de la stratégie de communication, parfois lourde, peut être évitée ou fortement limitée grâce à des partenariats efficaces, qui, même s'ils risquent de peser sur l'équilibre économique, déchargeront l'établissement d'un certain nombre de tâches consommatrices de temps et potentiellement coûteuses.

En cas de partenariat ou de co-branding, la promotion de l'offre peut ainsi être confiée au partenaire. On peut par exemple imaginer qu'un petit établissement peu connu et très spécialisé s'adosse à un organisme de formation public ou privé notoire, l'un assurant l'ingénierie pédagogique et mettant à disposition les formateurs, l'autre assurant tous les aspects liés à la diffusion et l'organisation (communication, organisation logistique et administrative, etc.). C'est par exemple le cas du BRGM qui a mis en place des partenariats avec d'autres organismes de formation, ce qui permet d'élargir la diffusion de formations élaborées ensemble ou non (avec le Centre de Formation et de Documentation sur l'Environnement, l'ADEME...)

LES FORMALITÉS OBLIGATOIRES D'UN ORGANISME DE FORMATION

Même si elles sont relativement peu contraignantes, les formalités qui s'imposent à un organisme de formation ne sont pas à négliger. Elles sont prévues aux articles 6351-1 et suivants du code du travail. Outre la déclaration d'activité au démarrage et l'établissement d'un règlement intérieur, des obligations annuelles sont à la charge des organismes

de formation continue. Notamment, ils doivent adresser chaque année à l'autorité administrative un document retraçant l'emploi des sommes reçues et dressant un bilan pédagogique et financier de leur activité. . Au quotidien, un certain nombre d'obligations doivent également être prises en compte (cf. détail ci-dessous).

ZOOM

Les formalités obligatoires d'un organisme de formation

Les formalités s'imposant aux organismes de formation sont prévues par le code de travail qui les détaille de manière très précise.

Figurent ci-dessous les principales. Pour davantage de détail, le lecteur pourra se connecter sur les pages des sites Internet des DIRECCTE, qui proposent des guides pratiques consacrés aux obligations des organismes de formation professionnelle (ex. celui de la DIRECCTE Ile de France : <http://www.idf.direccte.gouv.fr/vous-etes-un-organisme-de-formation-ou-vous-souhaitez-le>).

► Au démarrage de l'activité

- déclarer son activité (art. L. 6351-1 du code du travail) auprès du préfet de région compétent
- établir un règlement intérieur applicable aux stagiaires (art. L. 6352-3 et R. 6352-1 du code du travail)

► Les obligations annuelles

- fournir un bilan pédagogique et financier avant le 30 avril de chaque année (art. L6352-11 et art. R. 6352-22 à 24 du code du travail)

► Les obligations au quotidien (art. L6353-1 et suivant)

- informer les stagiaires des modalités de la formation avant son inscription définitive
- obligation pour chaque formation d'établir une convention avec l'acheteur de la formation
- obligation d'adresser une attestation de présence nominative pour chaque stagiaire
- obligation d'évaluer le résultat des formations
- pour les dispensateurs de formation de droit public obligation de tenir un compte séparé de leur activité en matière de formation professionnelle continue (art. L. 6352-10)

Les manquements à la réglementation sont susceptibles d'être sanctionnés pénalement par des amendes de 4500 euros par manquement (cf. art. L. 6355-1 à L. 6355-22 du Code du travail).

LES POINTS CLÉS D'UN LANCEMENT RÉUSSI

- ✓ bien définir son offre
- ✓ ne pas se tromper de cibles
- ✓ positionner l'offre au juste prix
- ✓ proposer des formations opérationnelles et de qualité
- ✓ donner envie grâce à des formations innovantes et originales
- ✓ bien étudier son organisation et les facteurs clés de l'équilibre économique
- ✓ soigner particulièrement la qualité des premières sessions
- ✓ ne pas négliger les formalités administratives
- ✓ penser à des partenariats pour la diffusion de l'offre

LES POINTS DE VIGILANCE EN MATIÈRE JURIDIQUE

Comme pour toute activité commerciale, la mise en œuvre d'une offre de formation par une personne publique devra respecter et prendre en compte un certain nombre de règles juridiques, dans le domaine du droit de la concurrence¹ notamment mais également dans celui du droit de la propriété intellectuelle.

EN MATIÈRE DE CONCURRENCE

Tout d'abord, il est évident que l'offre de formation de la personne publique devra être respectueuse du libre jeu de la concurrence sur le marché, où sont susceptibles d'opérer des entreprises privées. Notamment, une personne publique doit prendre garde à ne pas utiliser les moyens et ressources obtenus pour l'accomplissement de ses missions de service public pour pratiquer des prix abusivement bas à l'occasion de ses activités concurrentielles (subventions croisées) ou de tirer un avantage quelconque de ces moyens et fausser ainsi le jeu de la concurrence sur le marché.

Il est fortement recommandé de tenir une comptabilité séparée, permettant de justifier si nécessaire le montant des tarifs proposés.

Par ailleurs, l'entité publique devra être attentive au respect du principe d'égalité ; elle ne devra donc pas faire de discrimination tarifaire. Pour autant, cela ne lui interdit pas proposer une grille de prix différents selon des catégories d'utilisateurs² en fonction de critères objectivement définis.

1 - L'article L 410-1 du code de commerce dispose que « les règles du présent livre s'appliquent à toutes les activités de production, de distribution et de services, y compris celles qui sont le fait de personnes publiques, notamment dans le cadre de conventions de délégation de service public »

2 - Le Conseil d'État, dans son arrêt Mme Duvignères du 18 décembre 2002, a rappelé que le principe d'égalité « ne s'oppose pas à ce que l'autorité investie du pouvoir réglementaire règle de façon différente des situations différentes ni à ce qu'elle déroge à l'égalité pour des raisons d'intérêt général, pourvu que la différence de traitement qui en résulte soit, dans l'un comme l'autre cas, en rapport avec l'objet de la norme qui l'établit et ne soit pas manifestement disproportionnée au regard des différences de situation susceptibles de la justifier ».

EN MATIÈRE DE DROIT DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Dans le cas de la mise en place d'une offre de formation, on peut être amené à diffuser des supports pédagogiques grevés de droits d'auteur.

Pour s'assurer du respect des droits d'auteur, il est recommandé d'indiquer dans les conditions générales de vente ou dans les conventions de stage le statut des documents qui seront remis aux apprenants. Cette clause permettra d'encadrer strictement la reproduction et/ou la rediffusion des contenus, de rappeler les principes de protection des documents par le droit d'auteur (interdiction de reproduire/rediffuser sauf autorisation expresse) et le droit des marques (interdiction de reproduire la marque).

La rédaction de mentions légales attachées sur les documents ou sur le site de l'organisme devra faire l'objet d'un soin attentif, à côté de l'apposition des noms, logo et éventuel slogan de l'entité (exemple © organisme mm/aaaa – Tous droits réservés» [indiquer pour mm/aaaa les mois et année de conception ou de dernière mise à jour du document]).

ZOOM

Supports pédagogiques et droit d'auteur

Si le critère d'originalité est rempli, sont protégées par le droit d'auteur, les types de supports suivants :

- fascicules, fiches techniques, présentations, photographies, illustrations, cartes géographiques, schémas utilisés comme supports de cours
- Contributions orales des formateurs

L'auteur de la formation est par principe le titulaire des droits ; dans certains cas, la qualification d'œuvre collective pourra être retenue au sens de l'article L. 113-2 alinéa 3 du code de propriété intellectuelle et dans tous les cas, l'autorisation de l'auteur sera nécessaire pour exploiter les supports

UN MARCHÉ CONCURRENTIEL

Le marché de la formation continue en France qui est le plus important d'Europe, présente les caractéristiques suivantes :

DES ACTEURS MULTIPLES ET DE PROFILS TRÈS VARIÉS

Le marché de la formation professionnelle est un marché ouvert où interviennent des acteurs très divers que l'on peut classer dans plusieurs grandes catégories :

- des groupes privés généralistes
- des acteurs privés spécialisés
- des organismes publics ou parapublics, généralistes ou spécialisés : le CNFPT, les GRETA, le CNAM, ...
- des organismes publics ou privés, non spécialistes, pour lesquels la formation est une activité secondaire,
- des consultants spécialisés, intervenant à titre individuel ou en sous-traitance d'autres organismes de formation.

UN MARCHÉ FORTEMENT ATOMISÉ AVEC QUELQUES POIDS LOURDS

Le marché de la formation, avec près de 60 000 prestataires de formation continue, toutes catégories confondues, est très faiblement concentré ; seules 1% des entreprises réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros ; 8 organismes sur 10 réalisent moins de 150 000 euros de CA¹.

Le marché est en effet dominé par quelques très grands acteurs (Cegos, Demos, etc.) dans un environnement caractérisé par de nombreux indépendants ou prestataires dont l'activité formation n'est que secondaire (par exemple des sociétés de conseil proposant de la formation en complément de leur prestation principale).

UN CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE FAVORABLE

La formation professionnelle est en effet un droit et son cadre, modifié par la loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, est riche de nombreux dispositifs permettant aux salariés de suivre des formations à différentes périodes de leur carrière : compte personnel de formation, contrat de professionnalisation, plan de formation, congé individuel de formation (CIF), bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience (VAE)..., sans compter les dispositifs spécifiques destinés aux jeunes, aux demandeurs d'emplois, handicapés, seniors ... Le compte personnel de formation, introduit par la loi du 5 mars 2014, se substitue au droit individuel à la formation (DIF) à compter du 1er janvier 2015 et suivra chaque individu pendant toute sa carrière. Ce compte rattachera les droits à la formation à la personne, et non plus au contrat de travail.

Le secteur bénéficie également d'un financement garanti ; la loi du 5 mars fixe ainsi une contribution obligatoire des entreprises, à hauteur de 1% de la masse salariale pour les entreprises de 10 salariés et plus et à 0,55% pour les entreprises de moins de 10 salariés. Ces sommes sont versées à un organisme collecteur paritaire agréé.

D'un point de vue réglementaire, les barrières à l'entrée sur le marché sont faibles : les formalités de démarrage pour les entreprises, organismes ou individuels qui souhaitent se positionner dans ce secteur ne sont pas contraignantes même si elles ne sont pas à négliger. Les personnes réalisant des prestations de formation professionnelle continue doivent seulement déposer auprès de l'administration une déclaration d'activité avec certaines pièces justificatives, dès la première convention de formation professionnelle.

¹ Source : PLF 2014/DARES

LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

Si pour l'entreprise, la formation continue de ses salariés est une obligation légale qu'elle remplit de manière classique en élaborant des plans de formation, c'est aussi souvent un véritable outil au service de son développement et de sa stratégie. Les entreprises prennent à cœur de former leurs salariés de la façon la plus opérationnelle possible en fonction de besoins définis par l'entreprise elle-même ou exprimés par le personnel, et recrutent pour ce faire les prestataires les plus compétitifs. Certaines y consacrent d'ailleurs une part importante de leur masse salariale à des niveaux largement supérieurs aux obligations légales. La forte concurrence sur ce marché permet d'ailleurs aux entreprises d'être très exigeantes tant sur la qualité des formations que sur les prix.

Les principaux critères pour le choix des prestataires :

- **Le coût par stagiaire** : plus l'expertise est rare ou plus le niveau des personnels à former est élevé, plus le consentement à payer est important. Par ailleurs, la concurrence importante sur le marché de la formation procure aux entreprises clientes un fort pouvoir de négociation.
- **La qualité des formateurs** : ce critère est déterminant pour les entreprises. L'expertise, la renommée, les qualités pédagogiques du formateur sont des éléments clés pour déclencher des achats et fidéliser.
- **L'ingénierie pédagogique** : sur ce marché très concurrentiel, l'originalité pédagogique peut constituer un atout important. On notera par exemple le réel succès des détours pédagogiques et des formations par analogie (par exemple, formations à la négociation par des anciens du GIGN, formation au management par l'art, etc.).
- **Le caractère directement opérationnel des formations** : les stagiaires doivent ressortir des formations avec des compétences directement applicables dans leur quotidien, avec une véritable boîte à outils. Les formations doivent prendre en compte les besoins des entreprises.
- **La marque** : elle peut être déterminante dans l'acte d'achat ; une marque forte peut ainsi positionner les tarifs de ses formations dans une fourchette plus élevée que les prix de marché habituels.
- **L'adaptabilité et la flexibilité** : les entreprises cherchent à bénéficier de formations les plus adaptées possibles à leur contexte et à leurs enjeux. Qu'il s'agisse de véritable sur mesure ou d'adaptation de modules, elles requièrent souvent du prestataire un contenu le plus adapté possible à son environnement, ce qui nécessite souvent un investissement supplémentaire en termes d'ingénierie pédagogique.
- **La durée** : la demande se concentre essentiellement sur des formations très courtes, de 2 jours maximum. Les entreprises, et particulièrement les PME qui représentent le gros du marché, sont en effet réticentes à se passer d'un ou plusieurs salariés sur des durées trop longues.

D'une manière générale, les entreprises préfèrent l'intra-entreprise à l'inter-entreprises car cette formule permet de mieux répondre à leurs attentes (plus de souplesse dans la conception et l'organisation, moindre coût par stagiaire,...). Sauf à avoir une très forte notoriété (comme Demos ou Cegos par exemple), le catalogue de présentation des formations en inter-entreprises ne constitue le plus souvent qu'une vitrine, le gros du chiffre d'affaires provenant généralement de l'intra-entreprises.

LES CHIFFRES CLEFS

Les chiffres clés 2011 (source : Projet de loi de finances 2014/DARES)

► Dépenses nationales de formation professionnelle continue et apprentissage : 32 milliards d'euros, dont 43% proviennent des entreprises pour former leurs salariés en activité.

► Pour les entreprises de 10 salariés et plus :

- 5,6 millions de salariés formés
- 161 millions d'heures de stages
- Dépense moyenne de 2.73% de la masse salariale (très supérieure à l'obligation légale)
- Durée moyenne des formations : 40h/an/salarié

► Les prestataires de formation continue

- 58 000 prestataires
- 13 milliards d'euros de CA (4ème secteur de service aux entreprises)
- Croissance moyenne du CA : +5%

Pour aller plus loin dans la connaissance du secteur : quelques sites utiles

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

<http://travail-emploi.gouv.fr/espaces,770/formation-professionnelle,1937/>

Fédération de la formation professionnelle

<http://www.ffp.org/>

L'APIE, de par son expertise marketing et juridique, sa connaissance du secteur public et son expérience des politiques de valorisation, est à même de donner aux décideurs publics des repères stratégiques et méthodologiques pour aborder ces problématiques, et de les accompagner dans leur démarche.

Contact

Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)

Atrium - 5, place des Vins-de-France

75573 PARIS Cedex 12

Téléphone: +33 1 53 44 26 00

apie@apie.gouv.fr

www.economie.gouv.fr/apie

Directrice de la publication :

Danielle Bourlange

Rédactrices :

Isabelle de Rotalier Guillou , cheffe de projet

Anne Fauconnier, cheffe de projet

Date de publication :

octobre 2014

 @APIE_gouv