



CNEFP

ÉVALUATION DES FORMATIONS
OBLIGATOIRES EN ENTREPRISE

Annexes au rapport

Février 2017

Table des matières

1.	LETTRE DE MISSION.....	3
2.	REFERENTIEL D'EVALUATION.....	5
2.1.	Thème 1 : Définitions, périmètres et représentations des FO	5
2.2.	Thème 2 : Appropriation et mise en œuvre par les acteurs.....	6
2.3.	Thème 3 : Les effets des formations obligatoires et les pratiques d'évaluation.....	9
3.	TYPOLOGIE DES ENTREPRISES RENCONTREES.....	11
3.1.	Secteur de l'Hôtellerie & Restauration	11
3.2.	Secteur du BTP	11
3.3.	Secteur Banques et Assurances :.....	12
3.4.	Secteur du Travail temporaire :	12
4.	INTERLOCUTEURS RENCONTRES EN PHASE DE CADRAGE OU LORS DES INVESTIGATIONS COMPLEMENTAIRES	13
4.1.	Interlocuteurs transversaux (toutes branches confondues).....	13
4.2.	Interlocuteurs secteur Banques et Assurances (en phase de cadrage)	13
4.3.	Interlocuteurs secteur BTP (en phase de cadrage).....	13
4.4.	Interlocuteurs secteur Hôtellerie-Restauration (en phase de cadrage)	13
4.5.	Interlocuteurs secteur Travail temporaire (en phase de cadrage).....	14
4.6.	Interlocuteurs institutions de réglementation et de contrôle	14
4.7.	Interlocuteurs organismes de formation	14
5.	LISTES DES SOURCES POUR LA COMPARAISON INTERNATIONALE	15
5.1.	Sources mobilisées pour la Grande-Bretagne.....	15
5.2.	Sources mobilisées pour les Pays-Bas	16
5.3.	Sources mobilisées pour l'Italie	17
6.	PROTOCOLE DE REALISATION DES MONOGRAPHIES.....	18
7.	GUIDES D'ENTRETIENS PAR CATEGORIES D'INTERLOCUTEURS.....	19

1. LETTRE DE MISSION

Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle (CNEFP)

Paris, le 22 janvier 2016

Madame, Monsieur,

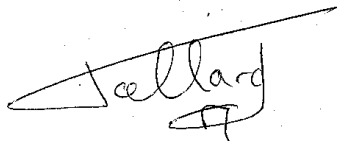
Le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) a entre autres pour mission de mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques paritaires de formation professionnelle. Il a inscrit dans son programme de travail pour 2016, une évaluation sur « Les modalités de mise en œuvre des formations obligatoires en entreprises et leurs effets sur les salariés ». La réalisation des travaux a été confiée au cabinet Itinéré, suite à leur désignation par voie d'appel d'offres. L'évaluation vise à saisir les modes d'appropriation et de mise en œuvre des formations obligatoires par les acteurs de l'entreprise, d'une part, et à mesurer les retombées concrètes de ces actions sur la gestion des compétences en entreprise et leur intégration dans les parcours professionnels des salariés.

Nous vous sollicitons aujourd'hui pour contribuer à cette étude. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir réserver le meilleur accueil à nos travaux, et faciliter l'accès des chargés d'études du cabinet Itinéré aux informations quantitatives et qualitatives en votre possession pour réaliser cette étude dans les meilleures conditions.

Les résultats de cette évaluation seront rendus publics dans le cadre du rapport d'activité 2016 du CNEFP.

Nous vous remercions par avance de votre collaboration pour répondre aux attentes des partenaires sociaux de mettre en œuvre des évaluations régulières et pérennes des politiques paritaires de formation professionnelle.

Veillez agréer l'assurance de nos sincères salutations,



Michèle Tallard, Présidente du CNEFP

*Sous couvert du FPSPP, 11 rue Scribe - 75009 Paris
Tél : 01 81 69 01 54*

CONSEIL NATIONAL D'ÉVALUATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (CNEFP)

Paris, 18th July 2016

Dear Sir/ Madam,

One of the objectives of the Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle (CNEFP) is to conduct and commission all assessment work concerning joint policies on vocational training. It has included an assessment on "Methods of implementing compulsory training in companies and its effect on employees" in its work programme for 2016. The work will be performed by consultancy company Itinere-Conseil, after they were awarded the contract through the tendering process. The assessment aims to capitalise on ways of adapting and implementing compulsory training for company stakeholders on one hand, and measure the specific impacts on the management of skills within the company and their incorporation into the professional careers of their employees.

In order to better characterise the processes underway in France, particularly in the studied sectors (hotels and restaurants, Banks and Insurance, Building, temping), in the second phase the specifications provide for an analysis of the prevailing situation regarding compulsory training roll-out within the framework of further education policies in the areas/sectors studied in Italy, the United Kingdom and the Netherlands. This step is essential to the effective implementation of the study. I would then be grateful if you could welcome the experts from Itinere-Conseil consultancy company, so that they can begin to understand the different aspects and features of compulsory training in each of these countries.

The results of this study will be published in the CNEFP's progress report for the year 2016.

We would like to thank you in advance for showing an interest in this assessment which reflects the social partners' commitment to implementing regular and lasting joint policies on vocational training.

Yours sincerely,

Michèle Tallard
President of the CNEFP

*Sous couvert du FPSPP, 11 rue Scribe - 75009 PARIS
Tel : 01 81 69 01 54*

2. REFERENTIEL D'ÉVALUATION

2.1. Thème 1 : Définitions, périmètres et représentations des FO

Question évaluative 1 : De quelle manière le périmètre des formations obligatoires est-il défini au sein de chaque secteur professionnel ?

Sous-questions	Indicateurs / descripteurs
Au sein de chaque secteur, quel est le périmètre adopté par les différents acteurs qui le composent en matière de formations obligatoires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Existence ou non d'une définition claire et consensuelle du périmètre de formations obligatoires • Nature des obligations (réglementaires, de marché, lié à un statut d'emploi...) • Enjeux propres aux secteurs ayant conduit à développer ces formations obligatoires • Sources des obligations (code du travail, directives européennes, décrets, recommandations, normes, accords de branche...)
Par quels types de formation cela se traduit-il ?	<ul style="list-style-type: none"> • Thématiques des formations obligatoires • Public concerné

Question évaluative 2

Comment ces formations obligatoires sont-elles perçues par les différents acteurs concernés ?

Sous-questions	Indicateurs / descripteurs
La formation obligatoire est-elle perçue comme un enjeu par les acteurs du secteur ?	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de mobilisation des acteurs sur le sujet des formations obligatoires • Types d'enjeux identifiés par les acteurs • Poids de ces enjeux dans les activités du secteur • Modalités de contrôle / sanction
La formation obligatoire est-elle appréhendée comme une « contrainte » ou un investissement pour l'entreprise et les salariés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Poids des formations obligatoires dans l'activité de formation continue des secteurs et de leurs entreprises • Intérêt perçu des formations obligatoires par les différentes catégories d'acteurs pour les salariés • Intérêt perçu des formations obligatoires par les différentes catégories d'acteurs pour l'activité de l'entreprise • Eventuelles « concurrences » entre formations obligatoires et autres catégories de formation utiles aux entreprises et salariés des secteurs
Quel impact de la mise en place des nouvelles modalités de financement issues de la réforme de la formation professionnelle de mars 2014 ?	<ul style="list-style-type: none"> • Perception par les différents acteurs de l'impact potentiel de la réforme sur les formations obligatoires • Perception par les différents acteurs de l'impact potentiel de la réforme sur l'équilibre entre financement des formations obligatoires et financement des autres formations utiles à l'entreprise et aux salariés • Mise en place ou non d'une contribution supplémentaire conventionnelle dans les différentes branches investiguées

2.2. Thème 2 : Appropriation et mise en œuvre par les acteurs

Question évaluative 3	
De quelle manière les différentes branches professionnelles représentant les 4 secteurs de l'étude interviennent-elles sur le sujet des formations obligatoires ?	
Sous-questions	Indicateurs / descripteurs
Les partenaires sociaux des quatre secteurs ont-ils conduit des travaux sur la question des formations obligatoires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Catégories d'acteurs impliqués dans ces travaux (partenaires sociaux, OPCA, partenaires institutionnels, entreprises...) • Types de travaux conduits (réunions de réflexion, recensement de formations obligatoires, élaboration de supports de communication, travaux d'études réalisés par l'OPMQ...) • Historique de ces travaux • Outils de suivi mis en place (par les OPMQ ou les OPCA) pour mesurer l'activité de formation obligatoire dans leurs secteurs
Les partenaires sociaux des quatre secteurs ont-ils défini des orientations et des dispositions incitatives en matière de formations obligatoires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Place de la formation obligatoire dans les accords de branches • Existence de recommandations élaborées par commissions techniques nationales de la CNAMTS
Quel rôle des partenaires sociaux et des OPCA en matière d'information et d'accompagnement des entreprises et des salariés en matière de formation obligatoire ?	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'outils et supports d'information portant sur les formations obligatoires à l'attention des entreprises et de leurs salariés • Place des formations obligatoires dans l'activité de conseil des OPCA et des organisations professionnelles aux entreprises
Quelles sont les modalités de financement des formations obligatoires au sein de chaque secteur ?	<ul style="list-style-type: none"> • Critères de prise en charge des formations obligatoires définies par l'OPCA • Inscription des formations obligatoires et prise en charge dans le cadre du plan de formation • Inscription ou non des formations obligatoires dans les listes de formations éligibles au CPF • Existence d'autres dispositifs de financement des formations obligatoires (ex : autres fonds paritaires, dispositifs contractuels de type ADEC ou conclus avec les Conseils régionaux, contrats d'objectifs territoriaux...)

Question évaluative 4

De quelle manière les formations obligatoires sont-elles déclinées au sein des entreprises ?

Sous-questions	Indicateurs / descripteurs
<p>Quelle prise en compte des formations obligatoires dans la « stratégie » RH et formation de l'entreprise ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau hiérarchique et/ou service en charge de la gestion de la thématique des formations obligatoires selon la taille et la structuration des entreprises • Poids des formations obligatoires dans le plan de formation des entreprises • Nombre et caractéristiques des salariés ayant suivi des formations obligatoires sur les trois dernières années • Dispositions mises en place pour assurer le respect des obligations de formation au sein de l'entreprise • Critères d'accès des salariés aux formations obligatoires (ex : accessibilité pour les salariés en CDD, souci d'égalité femmes/hommes...)
<p>Quelle prise en compte de la thématique des formations obligatoires par les IRP ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte de cette thématique dans les discussions et négociations avec la direction de l'entreprise • Sujets plus spécifiquement abordés • Liens identifiés entre les discussions et négociations sur la formation obligatoire et d'autres objets du dialogue social (accord GPEC, reclassement, gestion des compétences, mobilités interne ou externe...) • Prise en compte de ces formations lors de la consultation sur les orientations générales de la formation professionnelle et sur le plan de formation (notamment pour les commissions formations des comités d'entreprise dans les entreprises de plus de 200 salariés)
<p>Existe-t-il des freins à la mise en place des formations obligatoires au sein des entreprises ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Freins liés à l'activité de l'entreprise (ex : difficultés à libérer les salariés des tâches productives, difficultés à s'orienter dans la diversité des obligations...) • Freins liés au profil des salariés (ex : difficultés en savoir de base, manque d'appétence pour la formation...) • Freins liés à la qualité perçue des formations (ex : durée et contenus inappropriés, localisation géographique des organismes de formation...)

Question évaluative 5

En quoi les contenus et les modalités pédagogiques des formations obligatoires sont-ils adaptés aux attentes des différents acteurs ?

Sous-questions	Indicateurs / descripteurs
Quels sont les différentes catégories d'organismes de formation dispensant des formations obligatoires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Volume d'organisme de formation dispensant des formations obligatoires dans chaque secteur (estimation si existante) • Types d'organismes concernés (OF « maison », grands opérateurs généralistes, opérateurs modestes spécialisés, organisations patronales...) • Place de la formation obligatoire dans l'activité plus globale des organismes de formation concernés
De quelle manière les contenus sont-ils élaborés ? En quoi répondent-ils aux besoins ?	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités d'élaboration des contenus (ex : négociation avec les OPCA et partenaires sociaux,...) • Degré de prise en compte des prescriptions réglementaires ou des recommandations • Fréquence des recyclages • Articulation des contenus dispensés dans les différentes formations (existence de redondances ou complémentarité entre les contenus des formations sur des objets proches)
Quelles sont les modalités pédagogiques généralement adoptées ?	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation des durées et du rythme des formations au contenu dispensé et aux besoins des entreprises et de leurs salariés • Existence d'une offre de formation à proximité du lieu de travail • Outils et supports pédagogiques privilégiés (apports théoriques, mises en pratique, FOAD...) • Prise en compte des éventuelles difficultés des salariés en matière de savoirs de base • Modalités de validation des acquis
Les formations initiales et continues à destination des demandeurs d'emploi contribuent-elles également à respecter les obligations de formation des futurs salariés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des formations obligatoires dans les programmes de formation initiale • Prise en compte des obligations de formation dans les programmes de formation initiale et dans les programmes de formations destinées aux demandeurs d'emploi

2.3. Thème 3 : Les effets des formations obligatoires et les pratiques d'évaluation

Question évaluative 6	
Quels sont les effets des formations obligatoires sur l'entreprise ?	
Sous-questions	Indicateurs / descripteurs
Quels sont les effets des formations obligatoires sur l'activité formation de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> • Effet de structuration des activités de formation • Articulation / complémentarités mises en place entre formations obligatoires et non obligatoires • Effet levier pour le développement plus global de l'activité formation • Effet néfaste sur l'activité plus globale de formation (ex : effet de phagocytage) • ...
Quels sont les effets des formations obligatoires sur la gestion RH au sein de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration générale des conditions de travail et de la qualité de vie au travail • Diminution des risques d'accidents du travail • Effets sur la gestion des compétences • Effets sur l'organisation du travail • ...
Quels sont les effets des formations obligatoires sur l'activité de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> • Effets sur l'activité commerciale de l'entreprise (ex : nouveaux marchés et clients) • Effets sur la qualité globale du process de production au sein de l'entreprise • Effets néfastes sur l'activité de l'entreprise (absence des salariés pour formation), contraintes d'organisation • ...
Question évaluative 7	
Quels sont les effets des formations obligatoires sur les salariés ?	
Sous-questions	Indicateurs / descripteurs
Quels sont les effets des formations obligatoires en termes de compétences et connaissances acquises par les salariés ? Et ainsi de transposition dans leur contexte de travail ?	<ul style="list-style-type: none"> • Développement / renforcement de nouvelles compétences et connaissances • Capacité à utiliser ces nouvelles compétences et connaissances en situation de travail • ...
Quels sont les effets des formations obligatoires en termes de construction et de sécurisation des parcours professionnel des salariés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutions induites par les FO au sein de l'entreprise : maintien sur le poste de travail / prise en charge de nouvelles missions / évolution professionnelle au sein de l'entreprise • Evolutions induites par les FO externes à l'entreprise : évolution professionnelle externe à l'entreprise • Capacité des salariés à valoriser les formations obligatoires dans leur CV • ...

Question évaluative 8

Quelles sont les pratiques d'évaluation des formations obligatoires ?

Sous-questions	Indicateurs / descripteurs
Le caractère obligatoire des formations conduit-il à des pratiques spécifiques d'évaluation (notamment compte-tenu de l'exigence de certification / habilitation) ?	<ul style="list-style-type: none"> • Part des formations obligatoires conduisant à la délivrance d'une certification ou habilitation • Place des recyclages dans les formations obligatoires • Modalités de validation des acquis des formations obligatoires • Contenus des évaluations au regard des objectifs des formations • Modalités d'évaluation des acquis par l'entreprise
Observe-t-on des pratiques structurées de valorisation des compétences acquises ?	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de supports permettant de tracer les formations suivies par les salariés en cas de changement d'entreprise • Innovations en termes d'ingénierie des parcours professionnels et de valorisation des compétences acquises

3. TYPOLOGIE DES ENTREPRISES RENCONTREES

Dans le cadre de l'étude, 31 monographies ont été réalisées auprès d'entreprises volontaires, réparties dans les 4 secteurs ou branches investiguées, ainsi que 6 entretiens d'employeurs seuls (dans les cas de figure où les employeurs ont accepté de participer à l'étude mais n'ont pas souhaité qu'un entretien soit conduit avec les salariés ou leurs représentants.).

	Hôtellerie & Restauration	BTP	Banques & Assurances	Travail temporaire
Monographies réalisées	9	8	4	10
<i>Entretiens avec employeurs seuls</i>	2	1	2	1

11

Les critères d'échantillonnage des entreprises investiguées ont fait l'objet d'un travail préalable lors de la phase de cadrage afin de prendre en compte les spécificités de chacun des secteurs concernés. La répartition des entreprises rencontrées par secteur d'activité, taille et région s'établit comme suit :

3.1. Secteur de l'Hôtellerie & Restauration

	Hôtellerie	Restauration traditionnelle	Restauration collective
-10 salariés	1 monographie (Auvergne - Rhône-Alpes)	2 monographies (Auvergne - Rhône-Alpes)	1 monographie (Auvergne - Rhône-Alpes)
10/49 salariés	2 monographies (Auvergne - Rhône-Alpes)	1 monographie (Ile-de-France)	1 monographie (PACA)
50/299 salariés	1 monographie (PACA)	/	/
+300 salariés	/	/	2 entretiens employeurs (Ile-de-France + Auvergne - Rhône-Alpes)

3.2. Secteur du BTP

	TP	Bâtiment
-10 salariés	/	2 monographies (PACA + Auvergne - Rhône-Alpes)
10/49 salariés	/	3 monographies (2 PACA + 1 Ile-de-France)
50/299 salariés	2 monographies (PACA + Auvergne - Rhône-Alpes)	1 monographie (Auvergne - Rhône-Alpes)
+ 300 salariés	1 entretien employeurs (Ile-de-France)	/

3.3. Secteur Banques et Assurances :

	Banques	Assurances	Agents généraux d'assurance
10/49 salariés	/	/	1 monographie (Bourgogne - Franche-Comté)
50/200 salariés	1 monographie (Auvergne - Rhône-Alpes)	/	/
Grand groupe	2 entretiens employeurs (National)	2 monographies (National)	/

3.4. Secteur du Travail temporaire :

	Tous secteurs	Secteur de délégation spécialisé
Indépendant (réseau de - 20 agences)	3 monographies (2 Languedoc-Roussillon + 1 Alsace)	2 monographies - Nucléaire / aéroportuaire (Hauts-de-France + Ile-de-France)
Appartenant à un groupe	5 monographies (National)	1 entretien employeur - Transport et logistique (Auvergne - Rhône-Alpes)

4. INTERLOCUTEURS RENCONTRES EN PHASE DE CADRAGE OU LORS DES INVESTIGATIONS COMPLEMENTAIRES

4.1. *Interlocuteurs transversaux (toutes branches confondues)*

- Natacha DJANI, Mission Droit et Financement de la Formation, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

4.2. *Interlocuteurs secteur Banques et Assurances (en phase de cadrage)*

- Marc PICQUETTE, Directeur OPCABAIA
- Florence LE TEXIER, Chargée de mission formation, Agence Française des Banques (AFB)
- Elisabeth BAUBY, Sous-directrice aux affaires sociales, chargée de l'emploi et de la formation professionnelle, Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
- Béatrice LAVAN, Observatoire des métiers de la banque (contact mail)
- Norbert GIRARD, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance
- Wydeline MEROVE, Responsable formation, Direction des ressources humaines, Groupe Crédit Coopératif
- Nicolas SAVIER, Responsable formation de site, AXA (siège)

4.3. *Interlocuteurs secteur BTP (en phase de cadrage)*

- Thomas LESNE, directeur du développement, Constructys
- Jean-François MADEC, direction du développement, chargé des formations obligatoires, Constructys
- François FALISE, Directeur de la Formation, Fédération Française du Bâtiment et secrétaire des CPNE conjointes du BTP
- Elie ELMAARI, dirigeant de l'entreprise DELERY (TPE du bâtiment)

4.4. *Interlocuteurs secteur Hôtellerie-Restauration (en phase de cadrage)*

- Bruno CROISSET, Président FAFIH (collège employeur) et directeur de l'Emploi et des Conditions de travail pour Accor France
- Elisabeth BROWAEYS, Directrice générale du FAFIH
- Christiane FOEIX, Déléguée régionale, FAFIH Rhône-Alpes
- Yves GAUTHIER, responsable administratif, entreprise SER (Sud-Est restauration) (restauration collective)

- Mélanie FORMOSA, direction des ressources humaines, Groupe Lucien Barrière

4.5. *Interlocuteurs secteur Travail temporaire (en phase de cadrage)*

- Denis LULLIER, directeur adjoint, FAF TT / FPE TT
- Isabelle DUC, représentante Prism'emploi, Présidente du FAF TT et du FPE TT, DRH du personnel intérimaire, Randstad
- Maurice ROMANI, représentant CFE-CGC, trésorier du FAF TT, chargé du développement des compétences intérimaires, Randstad PACA
- Alain HUNINIK, représentant CFE-CGC, administrateur du FAF TT, responsable de formation, groupe Synergie

4.6. *Interlocuteurs institutions de réglementation et de contrôle*

- Natacha DJANI, Mission Droit et Financement de la Formation, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
- Olivier TOCHE, Chef du service des relations et des conditions de travail, Direction Générale du Travail (DGT), Ministère du travail
- Myriam NEVEU-BOISSARD, Adjointe au chef du bureau des équipements et des lieux de travail (CT3), Direction Générale du Travail (DGT), Ministère du travail
- Georges ASSERAF, Président de la CNCP, et Yvan AUTON, chargé de mission.
- Pauline CAZABAN, Sous-direction de la sécurité sanitaire des aliments, Direction générale de l'Alimentation, Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt
- Frédérique ROSSOGNOL, Chef du service Sécurité sanitaire des aliments, Direction Départementale de la Protection des Populations (Drôme)
- Marc FERRAND, Directeur Adjoint, DIRECCTE Auvergne Rhône-Alpes
- Philippe BOURGES, Département prévention, Direction des risques professionnels, CNAMTS

4.7. *Interlocuteurs organismes de formation*

- Jennifer PIENNE, FAGHIT
- Olivier PERROT, Chargé relations entreprises et institutionnels, UMIH Formation
- Jean Marc PRINCE, Directeur régional Agence Rhône Alpes, ATSI Forma'log
- Antoine BERGERON, Conseiller entreprise restauration-tourisme, CCI DROME FORMATION
- Sandrine JUVENET, CFC BTP/Ardèche Verte, GRETA Viva 5

5. LISTES DES SOURCES POUR LA COMPARAISON INTERNATIONALE

5.1. Sources mobilisées pour la Grande-Bretagne

5.1.1. Contacts et entretiens réalisés

- Mrs. TREVETT, Chartered Institute of Building (CIOB)
- Martin-Christian KENT, People 1st performance through people
- Philipp ROSSITER, Master Inholders
- Maria LOCKWOOD, Institute of Hospitality
- Health and Safety Executive

5.1.2. Références bibliographiques

- Cedefop, ReferNet, 2009. United Kingdom : VET in Europe – Country Report. (Dernière consultation le 1 novembre 2016 : https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/eu/pub/cedefop/vetreport/2009_CR_UK.pdf)
- Cuddy Natalia and Tom Leney, 2005. Vocational education and training in the United Kingdom, Short description. *Cedefop Panorama Series*; 111 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Dolton, Peter, 1993. The Economics of Youth Training in Britain. *The Economic Journal*, Blackwell Publishing for the Royal Economic Society, Vol. 103, No. 420 (Sep.), pp. 1261-1278.
- EQAVET, European Quality Assurance in VET: www.eqavet.eu/gns/what-we-do/implementing-the-framework/united-kingdom.aspx (Dernière consultation le 1 novembre 2016)
- OECD, 2009. Learning for Jobs, OECD Reviews of Vocational Education and Training, England and wales, OECD Publishing, Paris, octobre, 51 pages. (Dernière consultation le 1 novembre 2016 : www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/43947857.pdf)
- OECD, 2013. Reviews of Vocational Education and Training: A Skills Beyond School Review, England, OECD Publishing, Paris, 104 pages. (Dernière consultation le 1 novembre 2016 : www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/ASkillsBeyondSchoolReviewOfEngland.pdf)
- Raffe, David, 1990. 'The context of the Youth Training Scheme: an analysis of its strategy and development' in D. Gleeson (1990) : Training and its Alternatives. Buckingham: Open University Press.
- Richard Doug, 2012. 'The Richard Review of Apprenticeships', Report to the Department for Business, Innovation and Skills.

- Shackleton, J. R., 1992. Training Too Much? A Sceptical Look at the Economics of Skill Provision in the UK. IEA, Hobart paper 118.

5.1.3. Sites pertinents

- City and Guilds : www.cityandguilds.com/what-we-offer
- CPD (Continuing Professional Development): www.jobs.ac.uk/careers-advice/managing-your-career/1318/what-is-continuing-professional-development-cpd
- LSDA (Learning & Development Agency) : www.lsda.org.uk
- RSA (Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce) : www.thersa.org/about-us
- Unevoc (International Centre for Technical Vocational Education and Training) : www.unevoc.unesco.org/go.php?q=United%20Kingdom

5.2. Sources mobilisées pour les Pays-Bas

5.2.1. Contacts et entretiens réalisés

- Thea DE JAGER, Consultante expert Education/formation Amsterdam
- Rico VAN RAAI, Expert Formation Cofora – Doetinchem
- Tanya VAN DER HEIJDEN, Direction du développement des Ressources Humaines et de la formation – NH Hôtel Europe -Amsterdam
- Didier FOUARGE, Head of the Research Centre for Education and the Labour Market (ROA), Maastricht University (http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/?page_id=707) – Centre de Recherche sur l'Education et le Marché du travail
- Fabienne BONT, secrétariat direction, Royal Horeca (Organisation professionnelle des Hôtels et Restaurant Nederland)
- Guillaume BROUILLET *, Office Manager HOTREC (Hôtels, restaurants, cafés in Europe – fédération européenne), Bruxelles
- Annemieke KEPPEL, Union des assurances
- Helena BERENDS-DE BOER* - Secrétariat département des questions politiques, économiques sociales et de l'innovation - VNO-NCW
- Inge VOSSENAAR, *, Direction Enseignement et formation professionnelle- Ministère de l'Education
- Jos TER HAAR *, Organisation de coopération de l'enseignement professionnel - VNO-NCW
- Pia DEVENIEIJNS*, Organisation de coopération de l'enseignement professionnel - VNO-NCW

() Ces contacts ont réorienté sur d'autres interlocuteurs ou documents sans produire d'information directe utile.*

5.2.2. Sources documentaires

- CEDEFOP – Vocational education and training in the Netherlands – Short description – 2016
- CEDEFOP – Supporting teachers and training for successful reforms and quality of VET – ecbo 2016
- Site web : VNO-NCW

5.3. Sources mobilisées pour l'Italie

5.3.1. Contacts et entretiens réalisés

- Rossella MARTINO : Formedil, Ente nazionale per la formazione e l'addestramento professionale nell'edilizia
- Francesca SOFIA : EBTL - Ente Bilaterale Turismo della Regione Lazio -

5.3.2. Sources documentaires

- Cedefop, ReferNet, 2010. Italy : VET in Europe – Country Report. (Dernière consultation le 17 novembre 2016 : [hwww.refernet.de/images_content/Italy.pdf](http://www.refernet.de/images_content/Italy.pdf))
- EQAVET, European Quality Assurance in VET: www.eqavet.eu/gns/what-we-do/implementing-the-framework/italy.aspx (Dernière consultation le 17 novembre 2016)
- Isfol, 2014. First Italian Referencing Report to the European Qualifications Framework (EQF), 190 I Libri Del Fondo Sociale Europeo.
- Isfol, 2014. The developments of VET System in Italy, VET in Europe, Country Report 2013; Cedefop, ReferNet, marché du travail.

5.3.3. Sites pertinents

- Unevoc (Unesco International Centre for Technical Vocational Education and Training) : www.unevoc.unesco.org/go.php?q=Italy

6. PROTOCOLE DE REALISATION DES MONOGRAPHIES

Etape 1 : Préparation des études de cas

- Appui sur l'OPCA et les branches pour sélection et mobilisation des entreprises
- Planification des investigations en entreprise

Etape 2 : Investigations terrain

- Entretien DRH ou responsable formation (selon taille et structuration de l'entreprise)
- Entretiens direction ou encadrement (selon taille et structuration de l'entreprise)
- Entretiens IRP (CE ou DP, ou encore délégation unique)
- Entretiens salariés (2 à 10 selon la taille de l'entreprise)
- Entretiens conseiller OPCA de l'entreprise (sur site ou par téléphone)
- Analyse documents remis par l'entreprise, selon accord : plan de formation, bilans de formations, accords d'entreprise en lien avec la formation, CR instances,...
- Entretiens 1 ou 2 OF impliqués dans les FO (ou formateurs internes)

Etape 3 : Synthèse des monographies

- Rédaction en cabinet des monographies
- Présentation et validation COPIL

7. GUIDES D'ENTRETIENS PAR CATEGORIES D'INTERLOCUTEURS

Monographie – Grille d'entretiens - Direction des entreprises et service RH ou formation

- **Présentation de la personne rencontrée et de l'entreprise**
 - Structure juridique / taille de l'entreprise/ année de création/ domaines d'activités
 - Organisation de l'entreprise (siège, établissements secondaires, filiales,.. ?) / principaux métiers / effectifs par métiers et qualification / répartition H/F

- **Place de la formation dans l'activité de l'entreprise**
 - Dans votre secteur, quels sont les enjeux et les pratiques en termes de formation ? (au sens large)
 - Dans l'entreprise, quelles sont les pratiques en termes de formation : types de formation, salariés concernés, volumétrie, prise en charge
 - Comment est organisée l'élaboration du plan de formation (qui, quand, comment, à quel niveau ?)

- **Périmètre des FO adopté**
 - Quelle place occupe la FO dans ces enjeux ? (sentiment général)
 - Quelle définition de la FO pour l'entreprise ? Quelle clarté et précision de cette définition ?
 - De quelle nature sont ces obligations (*ex : réglementaire, de marché, lié à un statut d'emploi,...*) et quelles sont les sources d'obligations (*ex : code du travail, directives européennes, décrets, accords de branche,...*) ?
 - Par quels types de formation cela se traduit-il ? (objet et public concerné)
 - La réforme de 2014 a-t-elle eu un impact sur les FO ? De quel ordre ?

- **Modalités de financement des FO**
 - Quels sont les critères de prise en charge des FO définis par l'OPCA ?
 - Les FO sont-elles inscrites dans le plan de formation de l'entreprise ?
 - Les FO sont-elles dans la liste des formations éligibles au CPF ?
 - Existe-t-il d'autres modalités de financement des FO (*ex : autres fonds paritaires, dispositifs contractuels de type ADEC ou conclus avec les conseils régionaux,...*) ?

- **Pratiques de la FO au sein de l'entreprise**

Au niveau de la stratégie RH :

 - Quel est le niveau hiérarchique/ service en charge de la définition et de la gestion / planification des FO ? y compris pour les FO de source non légale
 - Quel est le poids des FO dans l'activité de formation continue de l'entreprise ? Les FO sont-elles gérées distinctement (dans le cas de grandes entreprises) ?
 - Existe-il une forme de « concurrence » entre les FO et autres formations ?
 - Combien de salariés ont suivis des FO sur les 3 dernières années ?

- Quels sont les critères d'accès des salariés aux FO (*ex : ancienneté, type de contrat CDD/ CDI, souci d'égalité femme/homme,...*) ?

Au niveau des IRP :

- La thématique des FO est-elle présente dans les discussions et négociations avec la direction de l'entreprise ?
- Quels sont les liens entre les discussions et négociations sur la FO et d'autres objets de dialogue (*ex : accord GPEC, reclassement, gestion des compétences,...*) ?
- Comment les FO sont-elles prises en compte lors de consultation sur les orientations générales de la formation professionnelle et sur le plan de formation (*notamment pour les commissions formations des CE des entreprises de + 200 salariés*) ?

Freins à la mise en place des FO

- Existe-il des freins / contraintes / résistances à la mise en place des FO au sein de l'entreprise ? (*liés à l'activité de l'entreprise, au profil des salariés, à l'intérêt perçu des FO ou à la qualité perçue de la formation*)

• **Contenus et modalités pédagogiques des FO**

- De quelle manière les contenus des FO sont-ils élaborés ?
- A quels OF l'entreprise fait-elle appel pour dispenser les FO ?
- Quelles sont les modalités pédagogiques généralement adoptées ? (*supports pédagogiques, modalités de validation, recyclage,...*)

• **Evaluation des FO**

- Les FO sont-elles validées par une certification ou une habilitation ? Préciser lesquelles, type de certification et durée de validité, portabilité de la FO en cas de changement d'entreprise, etc.
- Quelles modalités de validation des acquis des FO ?
- Existe-il des outils permettant de tracer les formations suivies par les salariés en cas de changement d'entreprise ?
- Comment les compétences acquises sont-elles valorisées ?

• **Effets des FO sur l'entreprise**

- Quels sont les effets des FO, positifs ou négatifs, identifiés pour l'entreprise ?
 - Sur l'activité de formation de l'entreprise : articulation, effet levier, effets néfastes par rapport au développement global de l'activité de formation,...
 - Sur la gestion RH de l'entreprise : amélioration des conditions de travail et de la sécurité, effets sur la gestion des compétences, sur la mobilité interne, sur l'organisation du travail,...
 - Sur l'activité de l'entreprise : effets sur l'activité commerciale, sur la qualité du process de production, contraintes d'organisation,...

• **Effets des FO sur les salariés**

- Quels sont les effets, positifs ou négatifs, des FO identifiés pour les salariés ?
 - Développement ou renforcement des compétences, capacité à les utiliser en situation de travail,...

- Evolution professionnelle des salariés : maintien sur le poste, nouvelles missions, promotion,...) ou en externe, valorisation des FO dans le CV,...

Monographie – Grille d’entretiens - IRP au sein des entreprises

- **Présentation des personnes rencontrées et structuration des IRP (en fonction de la taille et des choix / DP, CE, DUP)**
- **Périmètre des FO adopté**
 - Quelle définition de la FO ? Quelle clarté et précision de cette définition ?
 - Quelles FO au sein de l’entreprise ? (objet et public concerné)
 - Quels enjeux propres au secteur ayant conduit à développer ces FO ?
- **Perception des enjeux**
 - Quel est le poids des FO dans l’activité de formation continue de l’entreprise ?
 - Quel intérêt des salariés pour les FO ? Quel intérêt de l’entreprise pour les FO ?
 - Quel impact de la réforme la formation professionnelle de 2014 perçu sur les FO ? et sur l’équilibre entre le financement des FO et des autres formations ?
- **Pratiques de la FO au sein de l’entreprise**

Au niveau des IRP :

 - Quelle prise en compte de la thématique des FO dans les discussions et négociations avec la direction de l’entreprise ?
 - Quels sont les sujets plus spécifiquement abordés ?
 - Quels sont les liens entre les discussions et négociations sur la FO et d’autres objets du dialogue (*ex : accord GPEC, reclassement, gestion des compétences,...*) ?
 - Quelle prise en compte des FO lors de consultation sur les orientations générales de la formation professionnelle et sur le plan de formation (*notamment pour les commissions formations des CE des entreprises de + 200 salariés*) ?

Freins à la mise en place des FO

 - Existe-il des freins / contraintes / résistances à la mise en place des FO au sein de l’entreprise ? (*liés à l’activité de l’entreprise, au profil des salariés, à l’intérêt perçu des FO, ou à la qualité perçue de la formation*)
- **Modalités de financement des FO**
 - Les FO sont-elles inscrites dans le plan de formation de l’entreprise ? et dans la liste des formations éligibles au CPF ?
 - Existe-il une forme de « concurrence » entre les FO et autres formations ?
 - Existe-t-il d’autres modalités de financement des FO (*ex : autres fonds paritaires, dispositifs contractuels de type ADEC ou conclus avec les conseils régionaux,...*) ?
- **Effets des FO sur les salariés**
 - Quels sont les effets, positifs ou négatifs, des FO identifiés pour les salariés ?

- Développement ou renforcement des compétences, capacité à les utiliser en situation de travail,...
- Evolution professionnelle des salariés : maintien sur le poste, nouvelles missions, promotion,...) ou en externe, valorisation des FO dans le CV,...
- **Effets des FO sur l'entreprise**
 - Quels sont les effets des FO, positifs ou négatifs, identifiés pour l'entreprise ?
 - Sur l'activité de formation de l'entreprise : articulation, effet levier, effets néfastes par rapport au développement global de l'activité de formation,...
 - Sur la gestion RH de l'entreprise : amélioration des conditions de travail, effets sur la gestion des compétences, sur l'organisation du travail,...
 - Sur l'activité de l'entreprise : effets sur l'activité commerciale, sur la qualité du process de production, contraintes d'organisation,...
- **Evaluation des FO**
 - Quelles modalités de validation des acquis des FO ?
 - Existe-il des outils permettant de tracer les formations suivies par les salariés en cas de changement d'entreprise ?
 - Comment les compétences acquises sont-elles valorisées ?

Monographie – Grille d'entretiens - Salariés

- **Présentation des personnes rencontrées (2-10 salariés)**
 - Statut / ancienneté / métier / qualification / âge / H ou F
 - Parcours professionnel (dans l'entreprise ou en dehors antérieurement)
- **Formations suivies**
 - Quelles formations suivies ces 3 dernières années (contenus, volume, cadre, à l'initiative de qui,...)
 - Dans ces formations, lesquelles sont obligatoires ? (faire préciser dans l'entreprise ou antérieurement)
 - Selon vous, quelles et la nature de l'obligation ? Qu'est ce qui la motive ?
 - Comment ces FO sont-elles déployées (volumes, récurrence, planification)
- **Modalités pédagogiques des FO**
 - Outils pédagogiques (*ex : apports théoriques, mise en pratique, FOAD,...*)
 - Lieu de la formation (*interne/ externe à l'entreprise*)
 - Modalités de validation
 - Freins à la mise en œuvre (*liés à l'activité de l'entreprise, au profil des salariés, à l'intérêt ou à la qualité perçue de la formation*)
- **Appréciation des FO**
 - Sur la durée, le rythme et les modalités pédagogiques des formations par rapport au contenu

- Sur la prise en compte des besoins ou aux difficultés exprimées
- **Effets des FO**
 - Selon vous, quels sont les effets, positifs ou négatifs, des FO ?
 - Développement ou renforcement des compétences, capacité à les utiliser en situation de travail,...
 - Evolution professionnelle des salariés : maintien sur le poste, nouvelles missions, promotion,...) ou en externe, valorisation des FO dans le CV,...
 - Effets sur l'activité commerciale de l'entreprise, sur la qualité du process de production, contraintes d'organisation,...

Entretiens organismes de formation

- **Présentation de l'OF**
 - Date de création/ secteurs de spécialisation/ public ciblé
 - Type d'OF (*OF « maison », généraliste, spécialisé, organisations patronales,...*)
 - *Activité : FI qualifiante ? FC ?*
 - Nombre moyen de personnes formées chaque année/ Dans le secteur concerné
- **Perception des enjeux**
 - Place des FO dans l'activité globale de l'OF (*par rapport au nombre de formations proposées, de personnes formées,...*)
 - Quels enjeux des FO ? Quel intérêt de l'OF ?
 - La réforme de 2014 a-t-elle eu un impact sur les FO ? De quel ordre ?
- **Contenus et modalités pédagogiques des FO**
 - De quelle manière les contenus des FO sont-ils élaborés ?
 - Modalités d'élaboration (*ex : implication des organisations professionnelles, des partenaires sociaux, co-élaboration avec les administrations concernées,...*)
 - Prise en compte des prescriptions réglementaires et degré de précision de celles-ci ?
 - Articulation des contenus avec d'autres formations
 - Quelles sont les modalités pédagogiques des FO ?
 - Durée, rythme, recyclage
 - Formes pédagogiques (*apports théoriques, mise en pratique, FOAD,...*)
 - Modalités de vérification / validation des acquis
 - En quoi les FO sont-elles adaptées aux besoins et à la situation des salariés ?
 - Adéquation aux fonctions occupées et tâches réalisées
 - Adéquation de la forme au cadre de travail des salariés (horaires, volumes, modalités pédagogiques,...)
 - Les exigences réglementaires font-elles obstacle à cette adéquation ? En quoi ?
 - Prise en compte des éventuelles difficultés des salariés en matière de savoirs de base

- Les formations initiales et continues à destination des demandeurs d'emploi contribuent-elles à respecter les obligations de formation des futurs salariés ? (*Prise en compte des FO dans les programmes de formation initiale et dans les programmes de formation des demandeurs d'emploi*)
- **Perception des FO par les salariés**
 - Selon les FO, quelles manifestations d'intérêt ou de désintérêt de la part des salariés ?
 - Quelles critiques (positives ou négatives) sont formulées par les stagiaires ?
- **Pratiques d'évaluation des FO**
 - Quelles FO conduisent à la délivrance d'une certification/ habilitation ?
 - Quelles pratiques d'évaluation des FO (à chaud ? A froid ?) ?
 - Quelles pratiques ou réflexions sur la « mesure » des impacts des FO sur les comportements professionnels (en matière de sécurité, de vigilance, de relation client,... à ajuster selon les objets) ?
- **Effets des FO sur les salariés (si l'OF en a une visibilité)**
 - Quels sont les effets, positifs ou négatifs, des FO identifiés pour les salariés ?
 - Développement ou renforcement des compétences, capacité à les utiliser en situation de travail,...
 - Evolution professionnelle des salariés : maintien sur le poste, nouvelles missions, promotion,...) ou en externe, valorisation des FO dans le CV,...