

Anne-Marie Charraud

Alexandre Méliva

Elsa Personnaz

Pierre Simula

L'offre de  
formation continue

Les organismes  
et leurs marchés

# L'offre de formation continue

## Les organismes et leurs marchés

---

**Anne-Marie Charraud, Alexandre Méliva  
Elsa Personnaz, Pierre Simula**

**Étude n°71  
Janvier 1998**



# SOMMAIRE

---

## L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE LES ORGANISMES ET LEURS MARCHÉS

✳ INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	5
✳ CHAPITRE I : DES UNITÉS COMPLEXES DANS UN UNIVERS EN CONSTRUCTION .....	9
INTRODUCTION .....	11
<b>1. DES INITIATIVES INSTITUTIONNELLES ÉTABLIES SUR DES CONCEPTIONS DIVERSIFIÉES DE LA FORMATION DES ADULTES .....</b>	<b>12</b>
1.1. Les grandes périodes de construction de l'offre de formation continue .....	12
1.2. Les « familles » et catégories institutionnelles issues de l'histoire de la formation continue.....	15
<b>2. LES ORGANISMES DE FORMATION : QU'OBSERVE-T-ON ? .....</b>	<b>20</b>
2.1. L'identification de l'unité d'observation .....	20
2.2. Une typologie des unités d'observation .....	20
2.3. Une lecture de la taille des organismes au regard de leur structuration .....	22
<b>3. LES CONTOURS DU SECTEUR DE LA FORMATION CONTINUE .....</b>	<b>22</b>
3.1. Des structures pluriactives .....	23
3.2. Le secteur : plus de 70 % du chiffre d'affaires de la branche.....	26
3.3. Les autres structures de formation : l'inscription dans d'autres mondes productifs.....	27
<b>4. L'ORGANISATION DES OFFREURS .....</b>	<b>28</b>
4.1. L'organisation de la profession.....	28
4.2. La convention collective des organismes de formation .....	29
<b>5. UN EFFORT DE VISIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DE LA FORMATION CONTINUE .....</b>	<b>31</b>
5.1. Les normes qualité.....	31
5.2. Les déclarations d'appartenance : image et réalité.....	33
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>35</b>
✳ CHAPITRE II : L'ACTIVITÉ DES ORGANISMES DE FORMATION : DES DÉTERMINANTS MULTIPLES ET DES SPÉCIALISATIONS PARTIELLES .....	37
INTRODUCTION .....	39
<b>1. LA STRUCTURATION DE L'OFFRE PAR LE FINANCEMENT .....</b>	<b>40</b>
1.1. Le financement par les employeurs pour leur personnel .....	40
1.2. Les fonds publics pour la formation des demandeurs d'emploi .....	41
1.3. Les fonds individuels .....	42
1.4. Vers une diversification des financements et des publics .....	42

<b>2. À QUOI FORME-T-ON ? LA STRUCTURE DE L'OFFRE SELON LES CONTENUS DE FORMATION</b> .....	<b>43</b>
2.1. Les spécialités dispensées .....	43
2.2. Les niveaux des formations .....	46
2.3. Certification .....	48
<b>3. COMMENT FORME-T-ON ? LA STRUCTURE DE L'OFFRE SELON LES MODALITÉS DE FORMATION</b> .....	<b>49</b>
3.1. Modalités pédagogiques et aménagement du temps .....	49
3.1.1. Formations en modules .....	49
3.1.2. Mode intensif/extensif des formations .....	50
3.1.3. Entrée permanente de nouveaux stagiaires .....	50
3.1.4. Formations hors temps de travail .....	51
3.2. Modalités pédagogiques et nouveaux rapports à la demande .....	51
3.2.1. Les formations intra/inter-entreprises .....	51
3.2.2. Formations en alternance .....	51
3.3. Répartition des temps de formation .....	52
<b>4. VERS UNE COMPRÉHENSION GLOBALE DE LA STRUCTURATION DE L'OFFRE</b> .....	<b>52</b>
4.1. Publics, niveaux, spécialités : ouverture à la concurrence et niches d'activité .....	52
4.2. Une segmentation partielle de l'offre .....	54
4.2.1. Les spécialisations sur des formations de niveau supérieur principalement destinées à des salariés .....	54
4.2.2. Les spécialisations sur des formations visant l'insertion et le développement personnel des stagiaires .....	57
4.2.3. Les offres diversifiées autour des formations qualifiantes de niveaux intermédiaires (IV, V préqualification) .....	57
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>59</b>
<b>• CHAPITRE III : LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES ORGANISMES DE FORMATION</b> .....	<b>61</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>63</b>
<b>1. LA GESTION DU PERSONNEL PÉDAGOGIQUE</b> .....	<b>63</b>
1.1. Des comportements très typés .....	63
1.2. Une cohérence partielle avec la logique institutionnelle .....	69
1.3. L'articulation avec les choix d'activité .....	72
1.4. Un essai d'interprétation .....	74
<b>2. DES ÉLÉMENTS DE FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE</b> .....	<b>77</b>
<b>3. GESTION ET CARACTÉRISTIQUES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PERSONNELS</b> .....	<b>78</b>
3.1. Diversité des catégories et modèles de gestion des formateurs .....	78
3.2. Formateurs permanents et intervenants extérieurs .....	81
3.3. Internationalisation de la production, statut de l'emploi et profils des personnes .....	82
3.4. Externalisation de la production et origine des personnes .....	83
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>85</b>
<b>• CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>87</b>
<b>• INDEX DES SIGLES UTILISÉS</b> .....	<b>89</b>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

En un quart de siècle, du début des années soixante-dix au milieu des années quatre-vingt-dix, l'essor de la formation professionnelle continue a été considérable, tant en direction des actifs occupés qu'au bénéfice des demandeurs d'emploi et des jeunes en difficulté d'insertion professionnelle.

Cette extension rapide des activités de formation continue s'est accompagnée d'une multiplication du nombre d'organismes offreurs. Entre 1992 et 1994 par exemple, le stock d'organismes actifs a évolué de 28 000 à 35 000, soit une augmentation nette de l'ordre de 25 %. Cette croissance du nombre de prestataires de formation ne constitue que le résultat net de mouvements d'entrée et de sortie extrêmement importants, qui renouvellent rapidement la composition du tissu productif, notamment au sein de la population très nombreuse et largement dominante des très petits organismes<sup>1</sup>. Au-delà des créations et des disparitions réelles, le champ de la formation continue est également investi plus ou moins durablement par des entreprises dont l'activité principale se rattache à d'autres univers professionnels. L'appareil de formation se compose ainsi d'une très large majorité de dispensateurs sinon occasionnels, au moins réalisant l'essentiel de leur chiffre d'affaires sur d'autres activités.

Le tissu d'organismes offreurs puise sa pérennité dans une capacité exceptionnelle de renouvellement. Les processus d'élimination sont largement compensés par l'apparition d'unités nouvelles, qu'aucune barrière à l'entrée ne freine véritablement. Loin d'être rares, les recettes annuelles inférieures à cent mille francs – donc très en dessous du seuil de viabilité économique en l'absence d'une autre activité – regroupent près d'une entreprise sur deux. Plus de quatre organismes sur cinq réalisent moins d'un million de francs de chiffre d'affaires. Dans ce cas, soit l'activité de formation est intégrée à d'autres activités, soit l'entreprise se confond avec la personnalité d'un formateur indépendant. Sous statut privé pour la plupart, ces *très petits organismes* occupent cependant un poids financier particulièrement faible par rapport à leur masse.

Ainsi, les organismes dont le chiffre d'affaires dépasse le million de francs représentent 15 % des unités existantes, mais ils se partagent 85 % des recettes du secteur. Au-delà de dix millions de chiffre d'affaires, c'est plus de 40 % des ressources disponibles qui convergent vers moins de 2 % des organismes. Bien que peu nombreux, les organismes dont le chiffre d'affaires est supérieur à un million de francs, captent donc l'essentiel des financements privés et publics destinés à la formation continue. Ils emploient en outre plus des deux tiers du personnel appartenant au champ professionnel. De loin les plus stables, la plupart d'entre eux font de la formation une activité pérenne, sinon principale.

C'est exclusivement à cette sous-population spécifique, qui constitue en quelque sorte l'ossature de la profession, que nous nous intéresserons ici.

Bien que relativement homogène en termes de taille, la population des organismes réalisant plus d'un million de francs de chiffre d'affaires recouvre une large gamme de situations et de comportements. Le spectre des activités exercées (en dehors de la formation continue) est étendu. Les pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre vont de l'utilisation d'un personnel stable à la précarisation des emplois et au travail à temps partiel. Les à-coups de la production peuvent être en partie absorbés par les intervenants extérieurs sollicités en fonction des besoins. Mais on trouve aussi des gestions articulées autour de la fidélisation et de la stabilité statutaire du personnel. Tous les statuts juridiques sont représentés.

Si l'on fait abstraction de la fréquence des créations et des disparitions d'établissements, ici plus faible que chez les très petits, il semblerait que la population des plus de un million de francs de chiffre d'affaires incorpore plus ou moins fidèlement sinon les comportements observés plus généralement dans l'ensemble du champ professionnel, au moins leur dispersion et leur hétérogénéité.

<sup>1</sup> En moyenne, en ce qui concerne les unités réalisant moins d'un million de francs de chiffre d'affaires annuel, un organisme sur quatre est entré dans le champ de la formation continue au cours de l'année qui vient de s'écouler et un organisme sur cinq est appelé à disparaître de ce champ au cours de l'année à venir. Dans la population des organismes réalisant plus d'un million de francs de chiffre d'affaires, les taux d'entrée et de sortie sont nettement plus faibles.

La démarche de recueil des données vise à conjuguer le principe de représentativité des résultats, propre à une enquête statistique, et le souci de finesse, lui-même associé habituellement aux études de terrain. 645 unités ont été interrogées en 1994 sur leur activité en 1993, soit 13 % de la population de référence. Pour tenir compte de la diversité et de l'hétérogénéité des situations existantes, la base de sondage a fait l'objet d'une stratification en fonction de critères tels que la taille, la dispersion géographique et l'orientation de l'activité, appréhendée ici indirectement par l'intermédiaire de l'appartenance institutionnelle. Sur chacun des organismes enquêtés, les informations collectées portent notamment sur les activités exercées et la nature des formations dispensées, sur la gestion des ressources humaines, financières et matérielles et sur les relations vis-à-vis de l'environnement.

Pour étudier cet univers des organismes de formation continue, on partait de l'hypothèse que les liens de dépendance institutionnelle fournissaient une clé d'entrée pertinente et essentielle au sens où :

- la nature des activités et des produits serait très largement influencée par la catégorie institutionnelle de l'organisme ;
- les modes de gestion des moyens, et plus particulièrement de la main-d'œuvre, seraient eux-mêmes à leur tour largement tributaires du processus de production et donc de la place de l'organisme sur le marché des actions de formation.

Le bouclage d'ensemble reposerait dès lors sur une articulation plus ou moins étroite entre logique institutionnelle, logique productive et mode de gestion.

On se rendra compte, au long des développements qui vont suivre, que la réalité du monde de la formation continue ne s'enferme pas dans un schéma aussi pur : si influence il y a, elle reste pour le moins partielle. On est loin en effet d'un déterminisme du type : mission institutionnelle ==> orientation de la production et des activités exercées ==> recours à des règles spécifiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. La principale hypothèse posée, celle de la primauté de la logique institutionnelle, est battue en brèche ne serait-ce qu'en raison de la diversification des activités de la plupart des organismes, quel que soit leur statut. Mode de repérage fortement ancré dans les représentations, la catégorie institutionnelle n'est pas dotée d'un pouvoir de discrimination aussi élevé que supposé *a priori*. De même, la liaison entre production et mise en œuvre des moyens, évidente dans son principe, laisse place à une marge de liberté qui ne permet pas de résumer l'ordonnement des comportements autour d'une chaîne de causalité simple et unique.

Le premier chapitre brosse le paysage de l'offre de formation continue à partir d'une présentation des unités qui le composent. Produit d'une histoire dont la période postérieure à la loi de 1971 est la plus connue, l'offre de formation puise en partie sa complexité actuelle dans la diversité de ses origines et de ses racines, notamment idéologiques. Qu'observe-t-on aujourd'hui, en particulier en termes d'autonomie, de taille, de partage des activités et au-delà de forces de cohésion du secteur professionnel ? Ici, l'analyse reste intimement liée à un des objectifs essentiels poursuivis à travers la réalisation de l'enquête : actualiser, mais aussi créer pour une part essentielle, une information détaillée et significative sur les organismes de formation existants en France. Une telle perspective descriptive va également se retrouver en filigrane dans les deux autres chapitres du rapport.

Consacré à l'activité des organismes, le deuxième chapitre de ce rapport examine celle-ci sous l'angle des publics concernés, de l'origine des financements, du contenu des formations proposées. Il propose une grille d'analyse du positionnement des organismes sur les différents segments d'activité constitutif du marché de la formation continue. Il établit, à travers l'une de ses conclusions fortes, l'existence d'espaces homogènes structurant la population des offreurs de formation. Mais, d'une part, les déterminants sont multiples et les spécialisations pour le moins partielles ; et d'autre part, cette segmentation semble relativement peu liée au découpage en catégories institutionnelles.

On montrera, dans le troisième et dernier chapitre, consacré lui à la gestion de la main-d'œuvre, que si les organismes de formation ne se réfèrent pas tous à la même logique organisationnelle, leurs « choix » convergent bien vers quelques modèles contrastés. Mais là aussi, on verra que l'influence institutionnelle est floue, particulièrement dans le secteur privé lucratif. De plus, entre la segmentation des activités et la segmentation des formes organisationnelles, le lien reste lui-même relativement grossier. En tout état de

cause, les modes de gestion de la main-d'œuvre ne semblent pas dépendre significativement des niveaux ou des spécialités de formation.

À travers ce regard, l'offre de formation continue semble faire preuve d'une grande flexibilité ne serait-ce que pour répondre en écho aux ruptures de continuité des processus de production. Liée à la renégociation périodique des contrats, la flexibilité productive est également révélatrice d'une instabilité chronique, qui influence à son tour la stratégie des organismes de formation en matière d'orientation de la production. Synonyme d'une vulnérabilité accrue, la spécialisation incite à la conquête de nouveaux créneaux. Les politiques de gestion de la production tendent à privilégier la diversification des ressources financières. La majorité des organismes investissent conjointement les deux grands segments du marché des produits (actions financées par les pouvoirs publics, principalement au bénéfice des jeunes et des demandeurs d'emploi, actions financées par les employeurs au bénéfice de leurs salariés) dans une perspective de rééquilibrage des fluctuations conjoncturelles de la demande. Ainsi, paradoxalement, la quête de stabilité crée une dynamique de la dispersion, qui exacerbe à son tour la logique concurrentielle. Potentiellement chaotique, animée de forces centrifuges menaçant l'existence des unités les moins compétitives ou les moins reconnues, mais en même temps exerçant une forte attractivité sur l'initiative (essentiellement privée) d'accès à la production de formation continue, l'offre se régule, au-delà de la mobilité des hommes, à travers la rotation des entreprises.





# CHAPITRE I

## DES UNITÉS COMPLEXES DANS UN UNIVERS EN CONSTRUCTION

---



## INTRODUCTION

L'appareil de formation tel qu'il existe actuellement dans sa complexité et son hétérogénéité est en partie le résultat de la croissance massive des fonds destinés à la formation continue depuis la loi de 1971. Mais il repose également pour une large part sur l'héritage des pratiques de formation bien antérieures à cette loi. C'est ainsi que le regroupement des organismes autour de catégories institutionnelles qui, au-delà du statut juridique, fait intervenir les acteurs économiques et sociaux qui les contrôlent, ne trouve son sens que grâce à un retour sur l'histoire de ces pratiques de formation et de la création d'organismes sous différentes impulsions.

Pour fondamentale qu'elle apparaisse pour décrypter l'appareil de formation continue, la grille des catégories institutionnelles ne traduit néanmoins pas toutes les dimensions de la complexité de l'organisation et de l'identité des organismes. D'autres clés de lecture sont en effet nécessaires pour percevoir l'unité correspondant à l'organisme de formation, en tenant compte des formes de dépendance ou d'autonomie différentes selon le statut juridique ou l'appartenance à un réseau, mais également pour tenter de clarifier les contours du secteur<sup>2</sup> de la formation continue.

Nombreux sont en effet les dispensateurs de formation pour lesquels cette activité n'est pas exclusive ou ne constitue pas le métier principal et cette caractéristique de l'appareil renvoie non seulement à des enjeux d'identité mais également à la nature même du service ou produit de formation dont les liens sont souvent étroits avec d'autres activités économiques.

Des démarches pour organiser et rendre plus lisible l'appareil de formation et l'offre qu'il fournit sont également entreprises par les organismes eux-mêmes. Ces démarches visent l'organisation du secteur à travers la constitution récente d'organisations et de syndicats de la profession, ou à travers l'élaboration d'une convention collective. Elles se traduisent enfin par le rattachement à des normes, des chartes ou des labels qualité qui peuvent dépasser les frontières du secteur, ou l'inscription dans des réseaux plus ou moins formalisés. Les deux derniers points de cette première partie tentent ainsi de rendre compte du degré de diffusion de ces démarches.

L'ensemble de ces analyses permet de dégager des cohérences et des lignes de force dans la structuration de l'offre.

---

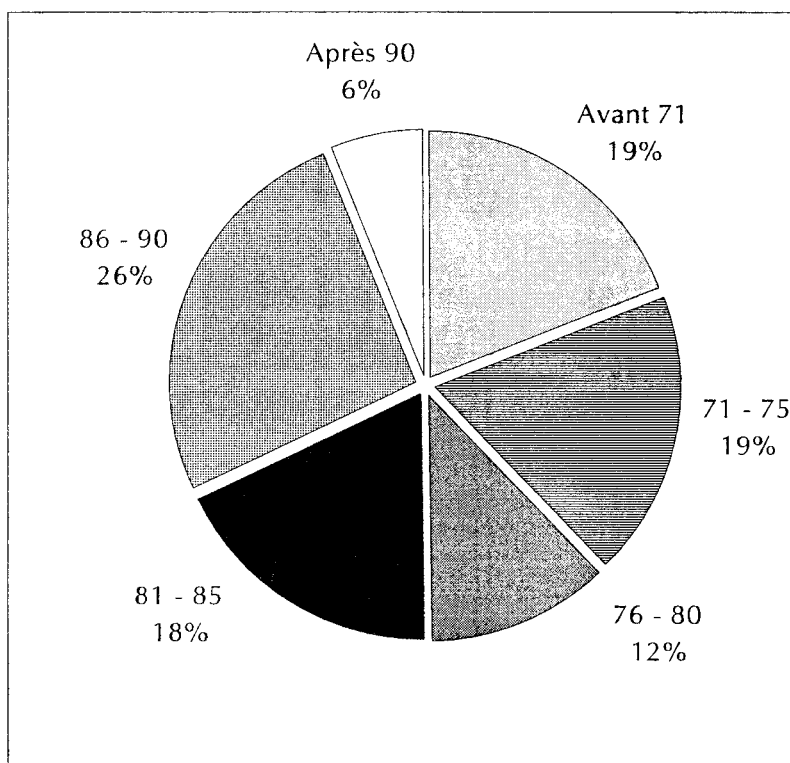
<sup>2</sup> Le secteur regroupe des unités ayant la même activité principale.

## 1. DES INITIATIVES INSTITUTIONNELLES ÉTABLIES SUR DES CONCEPTIONS DIVERSIFIÉES DE LA FORMATION DES ADULTES

Les résultats de l'enquête mettent en évidence que 20 % des organismes de formation réalisant plus d'un million de chiffre d'affaires (CA) en 1993 étaient déjà en activité avant 1971 et qu'ils s'en est créé un nombre équivalent dans les quatre années qui ont suivi la mise en application de la loi.

Graphique 1

### Répartition des organismes selon leur date de création



Source : Céreq

L'existence d'une activité de formation continue et de structures spécialisées pour l'exercer a donc précédé largement la loi organisant l'accès à la formation continue pour tout individu ainsi que son financement. Ce phénomène semble suffisamment remarquable pour justifier un détour par l'histoire d'un paysage institutionnel dont les traces sont encore profondes aujourd'hui.

### 1.1. Les grandes périodes de construction de l'offre de formation continue

Les principes qui ont fondé la formation continue ont longtemps gardé (et gardent parfois encore) une forte parenté avec ceux de la formation première ou de l'éducation populaire, tels qu'ils étaient conçus dans la période révolutionnaire pour les jeunes comme pour les adultes. L'apprentissage de savoirs de base (savoir lire, écrire, compter), de connaissances culturelles et techniques alors réclamés concouraient au même objectif de promotion sociale des individus. Si les premières initiatives prises dans ce sens se sont situées dans des établissements scolaires publics (sous l'égide d'instituteurs et plus tard dans le cadre du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) qui en constitue la figure emblématique), la diffusion de cet objectif a supposé ensuite le soutien d'associations et d'institutions pour la plupart d'obédience religieuse, syndicale, voire caritative (à titre d'exemple on citera l'Association polytechnique, l'Association philotechnique, la Ligue de l'enseignement...), mais aussi municipale (cours professionnel de la Ville de Paris) ou patronale (Encadré 1).

**ENCADRÉ 1****La formation des adultes conçue comme relevant d'une éducation populaire**

Le principe d'une formation pour les adultes s'est longtemps décidé sur un engagement politique et idéologique national qui s'est trouvé maintes fois controversé avant de devenir un droit pour tous et une activité « économique ». Il faut remonter aux débats révolutionnaires (projet Condorcet) pour qu'en apparaissent les premières traces, et attendre l'arrêté d'application de la loi Guizot le 22 mars 1836 pour que soient légalisés les cours pour adultes créés dès 1820 par des organismes publics sur l'initiative individuelle d'instituteurs. Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), créé en 1794, en devient l'emblème sous la Restauration par sa vocation de « haute école d'application des connaissances scientifiques au commerce et à l'industrie » où les « ingénieurs » de l'époque viendront s'informer des dernières découvertes.

Durant plus d'un siècle, le concept d'une instruction populaire pour les adultes fluctue au gré des courants idéologiques politiques et sociaux qui s'en emparent, et s'élargit rapidement au-delà des établissements scolaires qui bien que toujours présents focalisent leur mission sur une autre cible : la formation initiale. La démarche est ainsi relayée par l'armée qui dispense des cours dans le cadre du service militaire dès le début du siècle et surtout par des ecclésiastiques et des notables catholiques qui impulsent « les œuvres de jeunesse » et les « cercles d'études » ouvriers liant culture générale et développement des valeurs morales qui marquent le pouvoir politique de l'époque<sup>1</sup>. Les courants laïques favorisent la création d'institutions davantage soucieuses de dispenser une formation orientée vers une qualification professionnelle telles que l'Association polytechnique (1830), l'Association philotechnique<sup>2</sup> (1848). Il sont soutenus par les institutions protestantes qui favorisent le développement d'une « formation postscolaire » comme la Société pour l'instruction élémentaire, créée dès 1815 sous l'égide d'industriels, ou la Ligue de l'enseignement, fondée par Jean Macé en 1866. Ces deux institutions jouent un rôle très important dans l'évolution de la formation des adultes ; ils posent les bases de mouvements sociaux et idéaux comme le Mouvement solidariste ou le Mouvement coopératif. La plupart de ces institutions sont reconnues d'utilité publique peu après leur création, et constituent par essaimage des formes de « réseaux » composés d'un grand nombre de sociétés adhérentes dont certaines s'organisent en « fédérations ». À la fin du second Empire, près de 800 000 personnes sont concernées par les cours d'adultes.

Mais les préoccupations de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sont tournées essentiellement vers le développement d'un enseignement primaire initial et placent au second plan la formation des adultes. Les écoles professionnelles publiques (les écoles pratiques de commerce et d'industrie créées en 1892, les écoles professionnelles de la Ville de Paris en 1900) n'ont pas permis de résoudre le problème de la formation professionnelle de base des ouvriers français. Le manque d'ouvriers qualifiés se fait de plus en plus sentir au fil du développement du machinisme dans les entreprises. Quelques unes parmi les plus grandes, à gestion paternaliste, ont mis en place des écoles de fabrique pour leurs ouvriers (Schneider au Creusot, Chaix à Paris, la Société industrielle à Mulhouse)<sup>3</sup>. Par ailleurs depuis les années 1880, la législation des syndicats modifie les formes d'entraide et de solidarité mutuelles. Syndicats patronaux, syndicats ouvriers, et syndicats mixtes s'engagent dans les formations postsecondaires en favorisant des « bourses du travail ». Créées en 1877 et fédérées en 1892, elles disposent de bibliothèques, de cours professionnels et plus rarement animent des universités populaires. En 1905 on en dénombre 114 qui concernent 2 360 syndicats et 377 600 adhérents<sup>4</sup>.

Les efforts des collectivités locales, les dons et legs dédiés aux « œuvres d'enseignement » compensent les faibles subventions consenties par l'État jusqu'à l'aube de la première guerre mondiale mais s'avèrent insuffisantes ensuite. Les cours pour adultes perdent de leur attrait autant du fait des effets de concurrence négatifs engendrés par les conflits entre l'Église et l'État que d'une évolution de la demande de formation. En effet, ces cours visaient à lutter contre l'illettrisme et l'analphabétisme en apportant une formation générale et culturelle de base qui est désormais dispensée selon des méthodes spécifiques à des élèves dans l'enseignement primaire. Lorsque des cours à contenus professionnels sont dispensés aux adultes, soit leur niveau de base est insuffisant, soit la formation professionnelle est trop spécialisée (notamment dans le cadre des écoles patronales). Dès 1918 s'impose l'idée d'une formation postscolaire pour les adultes orientée vers des « besoins pratiques » et une formation à la fois pratique et théorique pour des jeunes de moins de 18 ans, formés sur le tas, gratuits et obligatoires (loi Astier réinstaurant l'apprentissage et créant le Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) en 1919).

<sup>1</sup> La démarche ne s'est élargie à l'enseignement supérieur qu'en 1898 avec la création des « universités populaires »...

<sup>2</sup> L'association philotechnique est fondée à la suite d'une scission intervenue au sein de l'Association polytechnique.

<sup>3</sup> Dubar C., *La formation professionnelle continue*, Paris : La découverte, 1990, 124 p.

<sup>4</sup> Léon A., *Histoire de l'éducation populaire en France*, Editions Fernand Nathan, 1983.

Plus tard, au début du XX<sup>e</sup> siècle, le développement de l'instruction publique pour les jeunes a fait évoluer la formation pour adultes vers des formes d'enseignement postsecondaires qui nécessitent la recherche de contenus et de méthodes s'adaptant au rythme et au contexte de la vie quotidienne : formations sur le lieu de travail, cours du soir, par correspondance, pédagogie s'appuyant sur le développement de la personne par le sport, la culture et les loisirs, formation accélérée... De nouvelles institutions s'engagent dans cette voie à l'initiative du monde patronal (notamment pour la mise en place de l'apprentissage) ou dans le sillage de politiques publiques nationales de développement social et culturel. L'actuel Centre national d'enseignement à distance (CNED) naît dans cette mouvance, comme les Foyers Léo Lagrange, les Compagnons du devoir...(Encadré 2).

## ENCADRÉ 2

### Une formation postsecondaire nécessitant des méthodes pédagogiques particulières

La période d'entre deux guerres est marquée par les tentatives d'institutionnalisation de la formation professionnelle donnant lieu à des restructurations profondes. L'enseignement technique est retiré de la tutelle des ministères du Commerce et de l'Industrie pour être confié à celui de l'instruction publique en 1920. Les chambres de commerce développent alors des ateliers-écoles centrés sur l'apprentissage du travail productif dans des lieux distincts de l'entreprise. Les écoles d'entreprises sont de plus en plus nombreuses avec l'essor de l'industrie : Peugeot, Citroën, Panhard, Berliet...pour l'automobile, les Chantiers de l'Atlantique, ou d'autres sont rattachés aux arsenaux et aux compagnies de chemin de fer. L'application de l'obligation de la taxe d'apprentissage en 1925 est difficile et n'a que peu d'effets malgré la création, la même année, de chambres de métiers qui en tant qu'établissements publics sont chargées de gérer les intérêts professionnels et économiques des artisans, maîtres et compagnons.

Quoiqu'il en soit, toutes ces expériences mettent en évidence la nécessité d'envisager une pédagogie spécifique pour les adultes. Outre l'alternance<sup>7</sup> émergent des formes originales d'éducation populaire largement portées par la crise des années 1930, la montée du péril fasciste et l'avènement du Front populaire<sup>8</sup>. Trois principaux courants se distinguent : l'enseignement hors temps de travail et par correspondance, le développement personnel par la culture et les loisirs, la formation accélérée.

1. Les mouvements syndicalistes ou des partis confèrent à la formation une connotation militante de tendance socialiste qui sera à l'origine de la création d'Instituts supérieurs ouvriers et des collèges du travail, où la formation est dispensée d'abord en cours du soir puis de plus en plus par correspondance. À partir de 1937 des émissions TSF donnent un nouvel essor à ce mode d'enseignement qui suppose de la part des organismes de formation qui s'y engagent une caractéristique pédagogique quasi exclusive. L'actuel CNED a été créé dans cette logique au sein de l'Éducation nationale dès 1939.

2. Par ailleurs, la politique culturelle du moment inspire l'idéologie d'un développement des personnes par le sport et les loisirs directement à l'origine de la création de clubs de loisirs (1936), appelés Foyers Léo Lagrange après la seconde guerre mondiale. Ce courant est relayé plus tard par le ministère de la Jeunesse et des sports qui institutionnalise les formations à l'animation socioculturelle en les prenant sous sa tutelle. Dans les milieux ruraux s'observe une approche similaire avec la création des Maisons familiales et rurales en 1935 par des familles désireuses d'offrir à leurs enfants une formation adaptée à leur milieu. Le gouvernement de Vichy poursuit cette tendance en prônant les valeurs comme le travail, la famille (voire la patrie). Des institutions comme les Chantiers jeunesse, les Compagnons du devoir etc... se multiplient en 1941.

3. La vague de chômage des années 1930 renforce le constat du manque de formation professionnelle général et génère la mise en place de centres de formation spécifiques pour les chômeurs dès 1934. Pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et aux besoins de l'industrie de la défense nationale est créée en 1936 un organisme interministériel : le comité pour la formation professionnelle des chômeurs qui développe ainsi un concept nouveau : « la formation accélérée ». Il est chargé de s'occuper de centres pour les moins de 20 ans et d'ateliers de formation pour adultes plus âgés. Les choix des formations sont déterminés selon des priorités économiques (à l'époque ils concernaient la défense nationale). Cette institution devient en 1946 l'Association pour la formation professionnelle de la main-d'œuvre, puis en 1949, les centres sont regroupés sous la gestion d'une association unique devenue en 1966 l'Association nationale pour la formation des adultes (AFPA), association privée réunissant l'État et les organisations professionnelles patronales et ouvrières. Les centres sont agréés et contrôlés par le ministère du Travail dont ils peuvent recevoir des subventions.

Après la libération cette institution jouera un rôle important pour le développement de la formation dans des secteurs prioritaires comme le bâtiment, la métallurgie, le textile, le cuir. Cette initiative est d'ailleurs suivie dans les établissements de l'Éducation nationale avec le développement des cours de perfectionnement réalisés en cours du soir.

<sup>7</sup> Cette approche sera reprise par Bertrand Schwartz à la fin des années 1970 et constituera dans les années 1980 une orientation forte des politiques publiques pour favoriser l'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi.

<sup>8</sup> Léon A., *Histoire de l'éducation populaire en France*, Editions Fernand Nathan, 1983.

La recherche d'un projet national global visant l'institutionnalisation d'une formation permanente répondant à la fois à un besoin de main-d'œuvre qualifiée et à l'aspiration individuelle de promotion sociale apparaît avec l'avènement de la V<sup>e</sup> République, à la fin des années cinquante. Le contexte de modernisation industrielle crée un besoin accru de personnel qualifié que les structures scolaires et l'éducation populaire ne suffisent pas à satisfaire. Les entreprises doivent également faire évoluer les compétences de leur personnel et font appel à des organismes capables de prendre en compte leurs spécificités. Ce type de demande suscite la création de structures originales : certaines sont extérieures à l'univers de l'entreprise<sup>9</sup>, d'autres sont instituées par des branches professionnelles<sup>10</sup>. Ces initiatives sont d'ailleurs soutenues par l'État qui attribue des aides aux entreprises – Fonds national pour l'emploi (FNE) instauré en 1963 – et aux centres de formation publics ou privés (loi de 1966).

La mise en place de la loi sur la formation continue en 1971 accélère ce processus. Elle entraîne, avec la réglementation régissant son application, celle des offreurs sous tutelle publique comme le Groupe d'établissements scolaires pour la formation continue (GRETA). Dans les années quatre-vingt, la formation devient le support privilégié du traitement massif du chômage à travers les mesures prises pour favoriser l'insertion des jeunes de 18 à 25 ans (sur la base de l'alternance) ou la reconversion des demandeurs d'emploi. D'importants montants financiers publics sont consacrés à cet objectif et viennent s'ajouter au mouvement général d'extension de l'effort de formation continue dans les entreprises<sup>11</sup>. Cette conjoncture favorise la montée en charge des créations d'organismes « associatifs », tournés vers la formation de publics en difficulté, d'organismes privés lucratifs et de centres d'entreprises tournés vers la formation des salariés.

Les années quatre-vingt-dix débutent par une volonté de contrôle administratif et financier et par des efforts de structuration d'une offre dont il semble difficile de définir les contours. Par ailleurs, les financements publics et privés se stabilisant, voire régressant, au cours de cette période, il semble en résulter une réduction du rythme des créations d'organismes.

## 1.2. Les « familles » et catégories institutionnelles issues de l'histoire de la formation continue

Le paysage de la formation continue tel qu'il apparaît aujourd'hui, est donc le produit d'une histoire qui aboutit à la constitution d'univers relativement indépendants porteurs d'une « culture » propre.

Les acteurs et institutions à l'origine de leur construction ont impulsé des dynamiques particulières qui ont eu des incidences sur leur configuration interne, la nature de leurs prestations et leurs relations avec leur environnement.

Cette diversité des origines institutionnelles constitue aujourd'hui un vecteur d'analyse pertinent de l'offre de formation continue, pris en compte dans l'analyse de l'enquête à travers une grille comportant treize « catégories institutionnelles » (voir encadré 3) regroupées en cinq « familles ».

---

<sup>9</sup> Par exemple : le CUCES (1953), la CEGOS (1955) relayant la démarche plus ancienne du CNOF (fondé en 1926), l'Institut français de gestion (IFG, 1956), le Centre d'études supérieures industrielles (CESI, 1958), etc...

<sup>10</sup> Par exemple : l'AFPIC (1951) pour la chimie, l'IFE (1951) pour l'énergie l'AFT ou l'IFTIM (1957), pour le transport et la manutention.

<sup>11</sup> Le montant des dépenses obligatoires passe de 0,9 % à 1,2 % de la masse salariale à cette époque.



### ENCADRÉ 3

#### Grille des catégories institutionnelles

Le statut juridique habituellement utilisé pour caractériser les organismes de formation se révèle être un critère insuffisamment précis pour fonder une observation visant à différencier les organismes entre eux. J.P. Géhin et P. Méhaut<sup>12</sup> l'avaient déjà souligné suite aux observations qu'ils avaient effectuées. Aussi ont-ils construit une typologie dont l'ossature repose sur le type d'intervention institutionnelle principale qui s'exerce sur l'organisme. Celle-ci n'a pas été utilisée jusqu'ici en tant qu'instrument d'analyse sur un échantillon représentatif. Toutefois, la nature des questionnements poursuivis et des variables observées (origine des organismes, date de création, nature des financements...) légitiment son utilisation dans le cadre de cette étude avec quelques aménagements afin d'aboutir à une typologie de treize catégories que l'on peut agréger en cinq secteurs. Dans le questionnaire d'enquête, 24 catégories institutionnelles avaient été initialement établies. Elles ont fait l'objet de regroupements en 13 ou en 5 catégories afin d'alléger les présentations des résultats tout en ne gommant pas les particularités propres à certaines catégories. Il constitue la trame des analyses effectuées.

1. Les organismes relevant du secteur public, comprenant :

- ♦ Les GRETA,
- ♦ Les universités et le CNAM,
- ♦ Les centres de l'AFPA,
- ♦ Les autres organismes du secteur public regroupant les centres de formation des personnels de l'État et des collectivités locales.

2. Les organismes relevant du secteur consulaire, comprenant :

- ♦ Les chambres de commerce et d'industrie (CCI),
- ♦ Les chambres d'agriculture et de métiers.

3. Les organismes relevant du secteur entreprises, comprenant :

- ♦ Les Associations de formation (ASFO),
- ♦ Les associations liées aux branches,
- ♦ Les autres associations du secteur entreprises, qui regroupent les organismes liés à un réseau d'entreprises, les centres de formation d'une entreprise ouverts à un public externe, et les services formation continue d'une entreprise.

4. Les organismes du secteur associatif, comprenant :

- ♦ Les associations culturelles et d'insertion,
- ♦ Les associations liées aux collectivités locales,
- ♦ Les autres associations, qui regroupent les associations rattachées à une obédience éthique ou religieuse. S'y retrouvent toutes les associations loi 1901 qui n'ont pu être définies en termes de rattachement à une institution, une entreprise ou un but clairement déterminé.

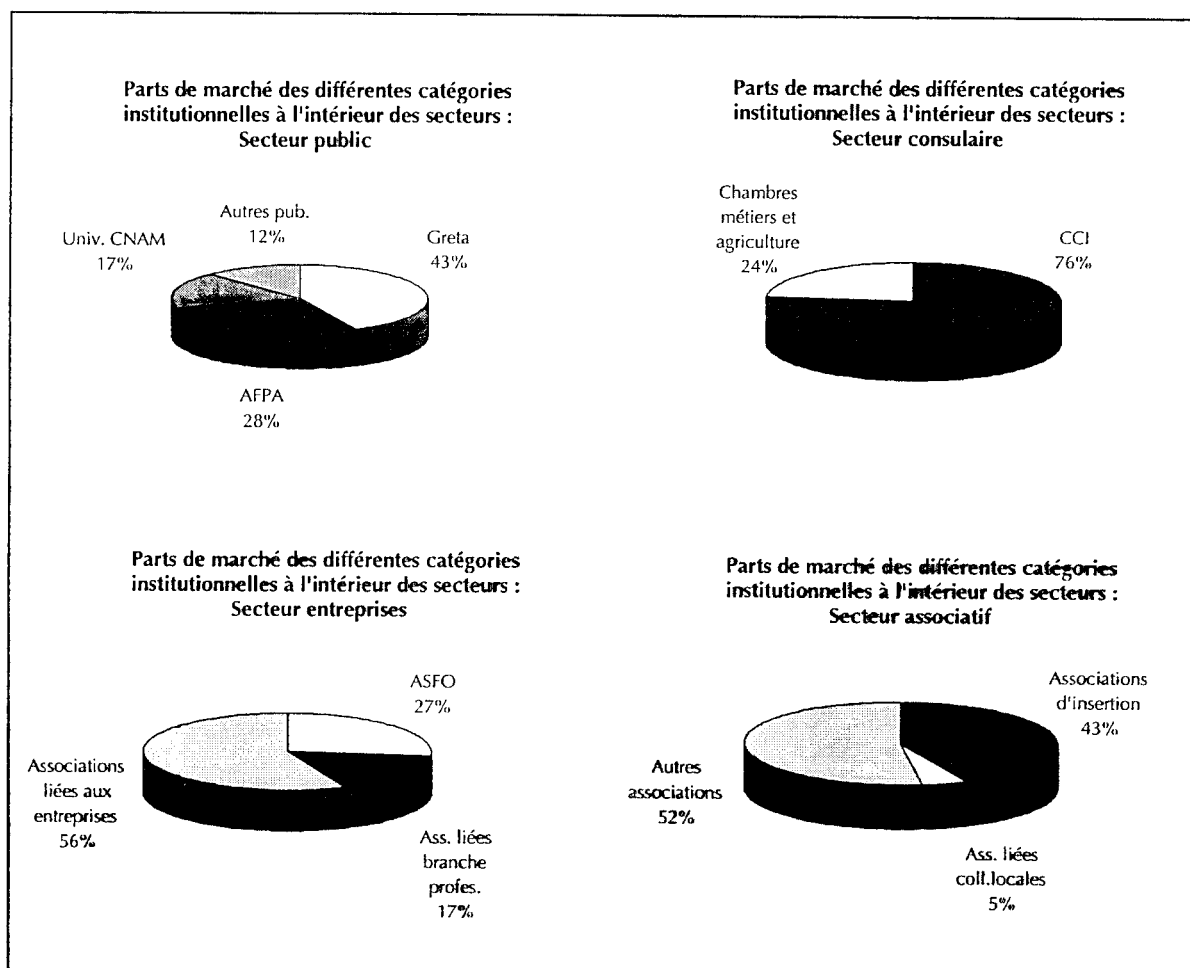
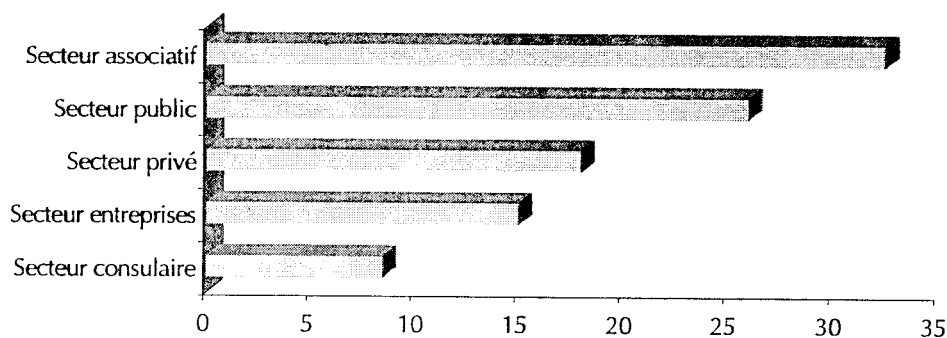
5. Les organismes du secteur privé lucratif, comprenant :

- ♦ L'ensemble des organismes sous statut privé (tels que Sociétés anonymes, SARL) ainsi que les formateurs individuels, les consultants, les organismes franchisés.

<sup>12</sup> Géhin J.-P. et Méhaut P., *Crise économique et mutation d'un appareil de formation continue : Lorraine 1974/1980*, GREE, Université de Nancy II, multigr., 1983, 218 p.

Graphique 2

Parts de marché des différents secteurs en pourcentage du chiffre d'affaires



Source : Céreq

Leur examen montre que les ancrages dans le passé différencient fortement les organismes publics et privés, les premiers étant beaucoup plus nombreux à être nés avant ou peu après la loi de 1971.

*Les organismes publics*, d'abord en précurseurs, puis de façon de plus en plus structurée au fil du temps, ont développé leur mission de formation pour adultes en articulation à leur activité première de formation initiale. Ces structures s'appuient sur des ressources internes comme les locaux, les personnels, les moyens matériels et pédagogiques, mais sont dotées d'une lisibilité administrative spécifique pour la formation continue dès la mise en place de la loi de 1971. C'est le cas du CNAM et des universités, de la plupart des centres de l'AFPA, de la moitié des organismes placés sous la tutelle de divers ministères. L'Éducation nationale a développé sa mission de formation continue<sup>13</sup> dans cette période, en créant des Groupements d'établissements scolaires (GRETA) dont la gestion est confiée à un chef d'établissement d'appui. L'enseignement est dispensé par des formateurs rattachés directement au GRETA mais, pour une grande partie, par des enseignants de formation initiale qui constituent le volant de personnel extérieur d'appoint.

*Les établissements consulaires* ont adjoint à leur fonction de conseil celle de gestion d'organismes de formation. Il en est de même pour les chambres des métiers qui, depuis 1925, sont chargées de gérer les intérêts professionnels, économiques, et la formation des artisans, maîtres et compagnons. Leurs personnels bénéficient des statuts caractérisant l'ensemble des établissements publics et cumulent souvent les deux fonctions de conseil et de formation dans l'exercice de leur activité. En 1971, la totalité des centres relevant des chambres d'agriculture et de métiers, ainsi qu'un tiers de ceux relevant des chambres de commerce et d'industrie étaient déjà en place.

*Les organismes de formation de nature associative* sont institués par des mouvements politiques, sociaux, religieux ou syndicaux essaimés sur l'ensemble du territoire. La diffusion et le maintien de la cohérence des principes fondateurs ont supposé que les structures créées soient organisées en réseaux, et même en fédérations lorsque leur nombre d'organismes est démultiplié soit du fait d'une extension géographique du mouvement, soit du fait d'une diversification des objectifs. Les organismes relevant d'associations culturelles et d'insertion sont déjà présents pour plus d'un tiers avant 1975, mais plus de la moitié d'entre eux est créée dans la mouvance des mesures prises pour le traitement du chômage après 1980.

*Les organismes de formation mis en place par les entreprises* répondent à leurs besoins de qualification spécifiques. L'évolution de ces structures subit de profondes modifications dès les années soixante avec l'implication des branches dans le processus de formation des salariés et surtout avec l'application d'un principe de mutualisation des ressources pour la formation continue mis en œuvre dans les décennies suivantes. La création des Associations de formation (ASFO)<sup>14</sup> entre dans cette mouvance (un tiers était déjà en place en 1971 et près des trois quarts avant 1975). 42 % des organismes liés aux branches professionnelles sont créés entre 1981 et 1985, au moment de la mise en place du principe des formations professionnelles alternées. Les organismes relevant d'autres associations du secteur entreprises se développent surtout après cette période ; deux tiers d'entre eux relèvent d'une initiative individuelle et, pour 24 % des cas, font suite à une externalisation d'un centre de formation appartenant à une entreprise.

*Des organismes privés* se sont constitués en entreprises de services à part entière, développant une activité de formation continue soit en activité unique, soit en activité connexe. Compte tenu du contexte présidant à l'histoire de la formation continue, ils sont très peu représentés en 1971 (7 % de l'ensemble des organismes réalisant un CA supérieur à un million de francs). La moitié d'entre eux sont créés après 1986, suivant en cela la courbe d'évolution des montants financiers dédiés à la formation continue du fait de l'effort national et de l'augmentation du taux de participation financière des entreprises.

---

<sup>13</sup> À l'aube de la loi, des cours de promotion sociale étaient dispensés dans près de 600 établissements (la plupart en cours du soir et du samedi).

<sup>14</sup> La publication d'un texte du CNPF en 1972 a particulièrement incité à leur création.

Tableau 1

Répartition (en %) des organismes par années de création et catégories institutionnelles<sup>15</sup>

Catégories institutionnelles	Av. 1971	71 - 75	76 - 80	81 - 85	86 - 90	Après 90	Total
Greta	7,7	76,9	11,8	0,4	-	3,2	100
Universités, CNAM	17,8	55,7	7,4	-	16,9	2,2	100
AFPA	85	5	5	-	-	5	100
Autres organismes du secteur public	54,8	14,4	1,1	17,3	11,3	1,1	100
Total organismes du secteur public	34,3	46,1	7,5	3,8	5,4	2,9	100
CCI	29,5	18,6	16,6	6,1	23,9	5,3	100
Chambres d'agriculture et de métiers	100	-	-	-	-	-	100
Total organismes du secteur consulaire	45,5	14,4	12,8	4,7	18,5	4,1	100
ASFO	33,2	39,5	17	-	10,3	-	100
Associations liées aux branches professionnelles	24,4	15,8	11,9	42	5,9	-	100
Autres associations du secteur entreprises	9,7	4,9	16,8	17,5	29,8	21,3	100
Total organismes du secteur entreprises	15,2	11,4	16,1	18,5	23,6	15,2	100
Associations culturelles et d'insertion	19,5	14,9	13,1	31	19,5	2	100
Associations liées aux collectivités locales	18,3	18,7	1,1	27,4	27,8	6,7	100
Autres associations	17,1	18,9	12,7	17,5	28,6	5,2	100
Total organismes du secteur associatif	18,3	17,1	12,2	24,4	24,2	3,8	100
Total organismes du secteur privé lucratif	7	9,1	12,7	20,3	43,2	7,7	100
<b>Toutes catégories confondues</b>	<b>19,1</b>	<b>18,6</b>	<b>12,1</b>	<b>18,1</b>	<b>25,9</b>	<b>6,2</b>	<b>100</b>

Source : Céreq

En 1993, il semble que les objectifs de la formation continue aient progressivement évolué vers une activité économique plus « banalisée » qu'autrefois dont l'initiative n'est plus exclusivement du ressort d'institutions publiques ou privées. Les politiques régionales ou d'entreprises en matière de développement de l'activité de formation ont suscité des initiatives nouvelles émanant notamment des individus eux-mêmes. Une observation fine montre en effet que 56 % des organismes ont été créés sur la base d'une initiative individuelle. Il s'agit d'un professionnel d'une technique ou d'un secteur pour près de la moitié des organismes concernés, d'un enseignant, d'un professionnel de la formation (37 %), ou d'un travailleur social (pour 8 %) <sup>16</sup>.

Si l'attachement institutionnel persiste dans les conceptions de cette activité, la réglementation et les pratiques de financement placent désormais tous les organismes dans des situations de concurrence que ne résume pas leur seule appartenance institutionnelle. Cette dynamique génère des formes de synergies entre prestataires qui pourraient peut-être annoncer l'émergence d'un espace commun de communication et d'expression dépassant les clivages de l'histoire.

<sup>15</sup> Dans le cas d'une apparition de l'activité de formation continue postérieure à la création de l'organisme, il était précisé que la date demandée était celle de l'apparition de l'activité de formation continue.

<sup>16</sup> Dans 27,7 % des associations d'insertion, l'initiative de la création de l'organisme revient à un travailleur social.

## 2. LES ORGANISMES DE FORMATION : QU'OBSERVE-T-ON ?

### 2.1. L'identification de l'unité d'observation

La grande diversité historique des structures dispensatrices, la multiplicité des statuts juridiques, l'absence de définition claire pour l'identification du prestataire rendent complexe l'observation du champ.

L'activité de dispensateur de formation professionnelle continue n'est en effet soumise à aucune condition particulière et repose sur un principe initial de liberté de création. Les textes n'imposent aucun agrément préalable ni aucune forme juridique spécifique. L'administration est simplement informée de l'activité du dispensateur de formation par le biais de la déclaration préalable d'existence d'une part et du bilan pédagogique et financier d'autre part. Ces documents sont principalement destinés à mieux connaître l'activité des dispensateurs de formation et à contrôler *a posteriori* leur activité. L'absence de barrière à l'entrée, mise en place par les pouvoirs publics ou par la profession elle-même, présente donc des conséquences sur la régulation du marché de la formation continue d'une part, mais également sur les formes administratives prises par les organismes de formation.

Cette absence de conditions particulières se double en effet d'une absence de définition de l'entité organisme de formation. La signature d'une convention de formation entre un prestataire et un client constitue en fait la condition nécessaire et suffisante pour que le prestataire soit considéré comme organisme de formation. Sont ainsi théoriquement assujetties à la déclaration, et dénommées organisme de formation, toutes les entités concluant des conventions de formation ou des contrats de prestation de service.

L'unité d'interrogation utilisée dans l'enquête correspond à celle ayant déclaré son existence auprès des services de contrôle de l'État et ayant rempli un bilan pédagogique et financier. Les données collectées sur cette base montrent une grande hétérogénéité de représentation, avec au même niveau d'observation des unités correspondant à une structure isolée répondant pour elle-même comme à un ensemble fédéré d'établissements situés dans l'espace national. En outre, d'autres structures constituées d'un ensemble d'organismes également disséminés dans l'espace national sont connues à partir d'un nombre limité de structures intermédiaires<sup>17</sup>.

Ces différences de niveau d'agrégation selon la structure qui assume la réponse administrative relative aux bilans pédagogiques et financiers impliquent des pratiques de déclaration très diversifiées.

### 2. 2. Une typologie des unités d'observation

Le premier critère envisagé permet de caractériser le degré d'autonomie de l'organisme dont va dépendre son positionnement sur le marché. La diversité des formes juridiques des organismes ne permet pas que soit utilisé uniquement le terme de « groupe » pour exprimer le rattachement à une structure plus large. Il faut également prendre en compte les structures associatives que sont les fédérations ou les unions, ainsi que le réseau structuré qui prévaut notamment pour les GRETA de l'Éducation nationale ou pour les centres AFPA. Dans les deux derniers cas, le lien de dépendance est suffisamment important pour que la gestion interne de l'organisme et sa politique de développement en soient affectées, et que l'organisme soit considéré comme non autonome. On est confronté dans cet ensemble de cas à des modes de liaisons juridiquement contractualisées impliquant les organismes dans la globalité de leur fonctionnement pour constituer des ensembles structurés, socialement et économiquement significatifs.

L'appréciation du caractère « multi-sites » de l'organisme constitue le second critère de la typologie. Si les organismes de formation sont composés d'un seul établissement dans leur grande majorité (72 %), l'existence de structures « multi-sites » caractérise quant à elle les GRETA, ainsi que les organismes consulaires et les ASFO. L'implantation des établissements est alors fréquemment infrarégionale.

---

<sup>17</sup> Ainsi, par exemple, les données qui correspondent aux Compagnons du devoir concernent 37 maisons réparties sur la France entière. Les unités déclarantes des associations « Retravailler » se situent au niveau régional pour l'ensemble des structures affiliées situées dans l'espace régional.

L'analyse fine des unités enquêtées va donc mettre en évidence six cas de figure croisant ces deux critères : l'autonomie de la structure ou au contraire son appartenance à un groupe (utilisé comme terme générique) et le caractère simple ou composite de la structure répondante : établissement unique, établissement répondant pour plusieurs autres situés dans un espace territorial plus ou moins large – local/départemental, régional ou national (voir encadré ci-après).

#### ENCADRÉ 4

##### Les différents types de déclarants répondant aux bilans pédagogiques et financiers

###### *Les organismes autonomes*

- Le cas n°1 renvoie donc à un organisme autonome constitué d'un seul établissement. Ce cas correspond, dans d'autres secteurs d'activité, à une entreprise mono-établissement n'appartenant à aucune structure de niveau supérieur.
- Le cas n°2 renvoie à un organisme qui a répondu pour un ensemble d'établissements ou sites opérationnels dont il assure la gestion dans un espace territorial limité. Il s'agit alors plus généralement d'entreprises multi-établissements présentant le même degré d'indépendance vis à vis d'autres structures que dans le cas n°1.
- Le cas n°3 renvoie à un organisme qui a répondu en tant que siège social pour l'ensemble des établissements ou sites qu'il supervise, ces derniers étant implantés sur l'ensemble du territoire national (on est ici dans le profil une organisation intégrée). Là encore il y a indépendance vis à vis de structures extérieures.

###### *Les organismes appartenant à un groupe ou à une fédération*

- Le cas n°4 concerne un organisme mono-établissement dépendant d'un groupe (c'est le cas par exemple des services formation d'une entreprise avec un profil d'organisation intégrée) ou une structure appartenant à une fédération (organisation fédérée), ou appartenant à un réseau et répondant pour elle-même.
- Le cas n°5 concerne un organisme rattaché à un groupe, lié à une fédération ou à un réseau qui répond pour plusieurs établissements ou sites implantés dans un espace infranational.
- Le cas n°6 renvoie à un organisme rattaché à un groupe, lié à une fédération ou à un réseau et répondant pour un ensemble d'établissements répartis sur le territoire national. Les cas les plus fréquents concernent des structures appartenant à un groupe international ou mises en place dans le cadre de fédérations publiques ou parapubliques.

Dans le cadre de cette clarification, certains « arbitrages » ont dû être effectués : ainsi le caractère autonome des GRETA et des centres AFPA n'a pas été considéré comme prégnant, ces organismes ont été classés comme appartenant à un réseau, alors que les organismes consulaires sont classés, quant à eux, comme structures autonomes.

Les trois premiers cas (64 % des organismes) correspondent à des entreprises mono ou multi-établissement répondant pour elles-mêmes.

Le cas n°4 s'apparente généralement à un établissement d'un ensemble plus vaste et dont la réponse se limite à l'établissement.

Les deux derniers cas (13 % des organismes) sont plus complexes car étant à la fois en position de dépendance vis-à-vis d'un organisme de niveau supérieur et en position de gestion d'un ensemble d'unités plus fines dispersées sur le territoire.

Les cas n°4 et surtout les cas n°5 et n°6 contribuent à brouiller la nature et le sens de nos observations et impliquent des précautions importantes pour manipuler les données recueillies.

Un repérage de cette structuration organisationnelle répond à deux objectifs : d'une part, permettre une meilleure lecture du paysage des organismes de formation, et d'autre part mieux appréhender les modes de mise en œuvre de l'activité de l'organisme. En effet, les organismes de formation fédérés ou appartenant à un groupe vont ainsi bénéficier d'un système de ressources (communication, soutien technique et logistique...) plus performant que les organismes indépendants (ceux-ci pourront éventuellement rechercher un tel système de ressources dans des réseaux de type partenariaux – cf. partie 2). Le caractère « multi-sites » va également ajouter des incidences sur les modes de gestion des ressources.

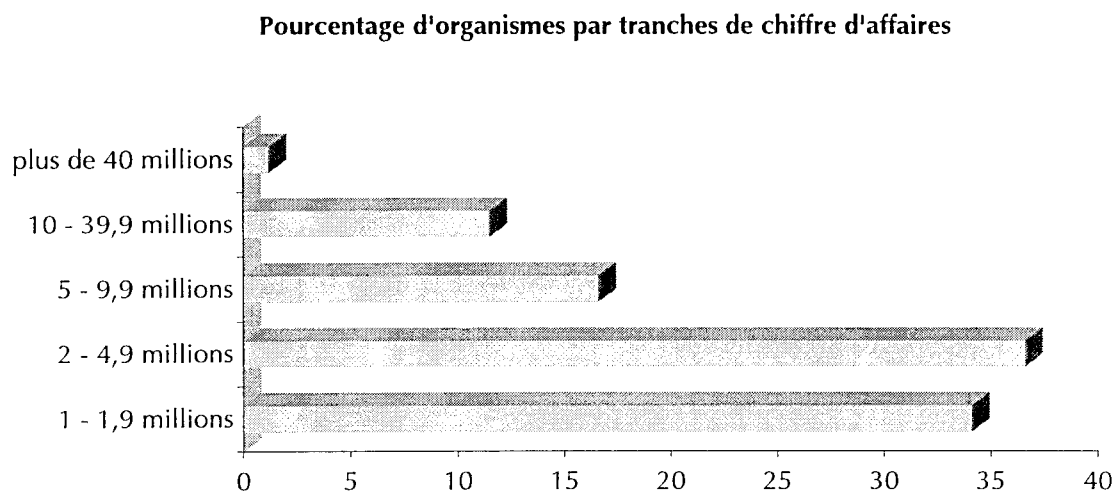
### 2.3. Une lecture de la taille des organismes au regard de leur structuration

Plus d'un tiers des organismes ont un chiffre d'affaires compris entre 1 et moins de 2 millions de francs en 1993, et plus des deux tiers ont moins de 5 millions de CA. Ces deux tiers ne totalisent cependant que 28,6% du chiffre d'affaires total, alors que les 12,7 % d'organismes réalisant plus de 10 millions de chiffre d'affaires en concentrent un peu plus de la moitié. On remarque donc une forte concentration du chiffre d'affaires global des organismes au niveau des unités de taille élevée.

L'analyse par catégories institutionnelles laisse apparaître un premier clivage entre organismes publics et organismes privés, ces derniers étant davantage présents dans les tranches inférieures de chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires moyen des organismes publics est de 9,2 millions, celui des organismes privés de 5,1 millions de francs.

Mais l'interprétation du chiffre d'affaires de l'organisme est également à prendre en compte en fonction de la représentativité du répondant. Ainsi les organismes composés d'un seul établissement et indépendants vont être majoritaires dans les tranches de chiffre d'affaires inférieures à 5 millions. Les organismes « rattachés » sont quant à eux de taille relativement plus importante, et ce qu'ils aient un seul ou plusieurs établissements. Enfin, les organismes comportant plusieurs établissements implantés régionalement sont les plus fréquents dans les tranches de chiffre d'affaires entre 5 et 40 millions.

Graphique 3



Source : Céreq

### 3. LES CONTOURS DU SECTEUR FORMATION CONTINUE

L'analyse de l'activité de formation continue peut être appréhendée selon deux logiques distinctes, l'une privilégiant le secteur, l'autre la branche d'activité. Si l'ensemble des résultats de ce rapport se situe avant tout dans une logique de branche (portant sur l'agrégation de l'activité formation continue des entités enquêtées), il est apparu important de s'interroger sur le secteur formation continue et sur sa représentation.

## ENCADRÉ 5

### Définitions

(Les termes utilisés ici sont ceux issus des définitions données par l'INSEE).

**Le secteur d'activité** est un regroupement d'entreprises, d'établissements ou de groupes en fonction de leur activité principale.

**La branche d'activité** recouvre quant à elle, pour une activité donnée, les unités monoactives et les morceaux monoactifs d'unités pluriactives. La branche est donc homogène par construction. Elle ne se confond donc pas avec la **branche conventionnelle** qui regroupe les entreprises rattachées à une même convention collective.

Le poids des organismes relevant du secteur, c'est-à-dire de ceux dont la formation continue constitue le cœur du métier, peut en effet permettre d'éclairer le fonctionnement du marché. La délimitation du secteur recouvre en outre des enjeux d'identité et de structuration des offreurs de formation continue : la convention collective des organismes de formation ainsi que la certification de l'Office professionnel de qualification des organismes de formation (OPQF) s'adressent en effet théoriquement aux seuls organismes ayant la formation continue comme activité principale.

L'objectif de cette partie est donc de cerner les contours du secteur formation continue comprenant les organismes qui constitueraient le « noyau dur » de l'ensemble des prestataires de formation. Ces contours ne vont effectivement pas de soi, du fait de la complexité des structures mais également en raison du flou des frontières entre certaines activités qui peut rendre difficilement repérable l'activité principale d'un organisme (frontière formation initiale/formation continue dans le cas de formations de première insertion par exemple). Cette question pose le problème du champ de la formation continue, pas toujours envisagé de manière identique par les acteurs.

### 3.1. Des structures pluriactives

L'activité de la formation continue est dispensée dans de nombreuses structures pour lesquelles elle ne constitue pas le métier exclusif. Elle peut ainsi être associée à une autre secondaire ou principale. Les activités associées concernent le plus souvent la formation initiale, le conseil, la production d'autres services ou la production de biens qui parfois constituent l'essentiel des ressources de l'organisme mais fournissent à la formation continue les moyens d'exister.

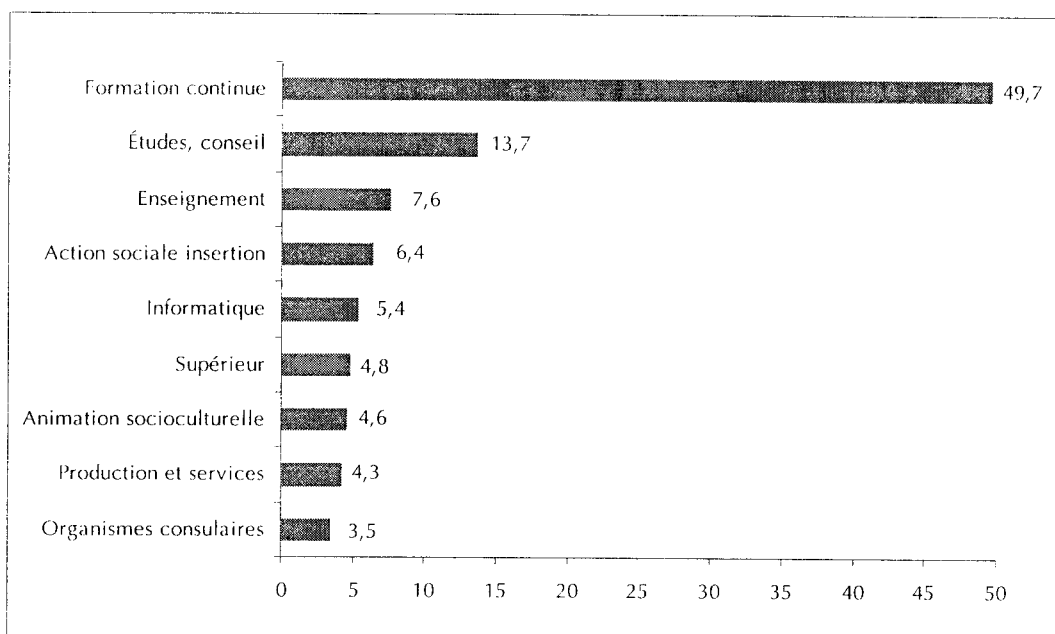
Cette diversité d'activité des organismes déclarés peut être repérée à travers le code de la nomenclature d'activités française (code NAF) ou à travers la répartition de son chiffre d'affaires. Certaines structures sont pluriactives de par leur mission : c'est le cas par exemple des chambres des métiers qui ont au départ une activité de conseil et de gestion des intérêts des artisans et qui ne sont en aucun cas monoactives.



Plus de 60 codes NAF (ou APE) différents ont été indiqués par les organismes, la répartition générale étant la suivante, selon un regroupement en neuf ensembles :

Graphique 4

## Répartition des organismes par activité principale (codes NAF)



Source : Céreq

La moitié des organismes est déclarée sous un code NAF. Les organismes d'études et de conseil représentent près de 15 % des entités intervenant sur le champ de la formation continue, soit un poids plus important que les établissements d'enseignement.

Les organismes sous statut privé et notamment les autres associations liées aux entreprises ont un éventail de codes NAF plus large et sont moins nombreux à avoir un code NAF formation continue (14 % des autres associations liées aux entreprises).

L'étude de l'activité principale de l'organisme de formation permet ainsi d'affiner les pôles repérés dans la partie précédente autour des catégories institutionnelles, et notamment de scinder les deux ensembles « autres associations » et « organismes privés » encore très hétérogènes.

Cette interrogation sur l'activité principale de l'organisme rejoint celle sur l'identification du secteur d'activité : comment l'offre de formation peut-elle s'organiser en un secteur à part entière dès lors qu'une part non négligeable des entreprises qui la composent ne dispose pas d'une stratégie d'offre définie de façon autonome ? C'est cette proportion importante d'offres non indépendants du système productif qui amène à dissocier les organismes de formation en deux ensembles distincts : le secteur et le reste de la branche.

Le code NAF de l'organisme et le pourcentage de son chiffre d'affaires réalisé en formation continue (en termes de ressource principale ou non) ont donc servi de base à la délimitation des contours du secteur (voir encadré 6 pour la méthode retenue).

Le graphique suivant permet de rendre compte du poids des différents sous-ensembles distingués selon les deux critères.

**ENCADRÉ 6****Note méthodologique**

Deux critères ont été retenus pour repérer l'appartenance des organismes au secteur formation continue : le code NAF d'une part, et la prise en compte de la formation continue comme activité principale en pourcentage du chiffre d'affaires d'autre part. Pour ce second critère, l'information recueillie peut contenir une certaine ambiguïté dans la mesure où elle ne reflète l'activité principale de l'organisme que pour l'année considérée, et que dans le cas d'organismes complexes l'entité déclarative peut n'avoir répondu que pour l'activité qu'elle représente et non pour l'ensemble de la structure.

Deux types d'organismes ont été considérés comme relevant du secteur :

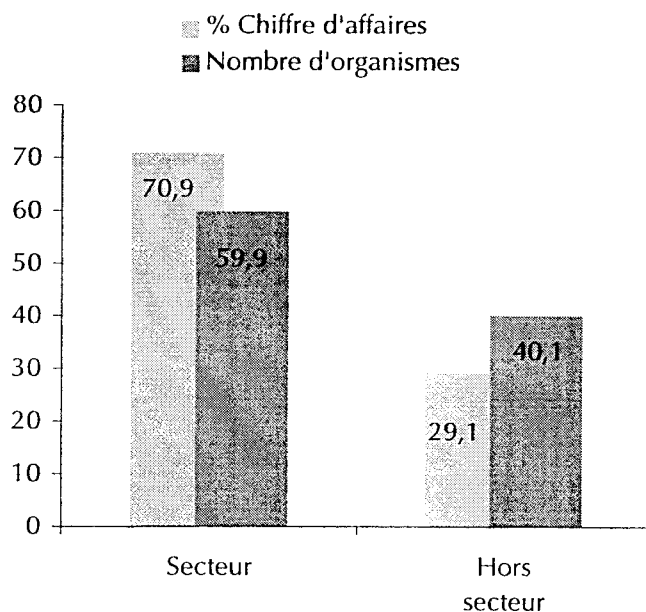
- Les organismes relevant des codes NAF 804C (formation des adultes et formation continue), 804D (autres enseignements) et 803Z (enseignement supérieur) – dans la mesure où pour ce dernier c'est le service « formation continue » de la structure qui a répondu – et ayant la formation continue comme activité principale. Ils représentent 55 % des organismes et 66 % du chiffre d'affaires de la branche.
- Les organismes relevant des codes NAF ci-dessus mais ayant la formation initiale comme activité principale, ou d'un code NAF relatif à la formation initiale mais qui tirent leurs principales ressources de la formation continue. Ils représentent 5 % des organismes et du chiffre d'affaires.

Trois types d'organismes ne sont pas considérés comme relevant du secteur :

- Les organismes ayant un code NAF ne se rapportant pas à l'enseignement mais tirant l'essentiel de leurs ressources de la formation continue. Ils représentent 27 % des organismes et 21 % du chiffre d'affaires.
- Les organismes ayant un code NAF relevant de la formation initiale ou non rattaché à l'enseignement mais tirant l'essentiel de leurs ressources de la formation initiale ou d'une autre activité. Ils représentent 3 % des organismes et du chiffre d'affaires.
- Les organismes ayant un code NAF non rattaché à l'enseignement et tirant l'essentiel de leurs ressources d'une autre activité que l'enseignement. Ils représentent 11 % des organismes et 5 % du chiffre d'affaires.

Graphique 5

### Répartition des organismes selon leur appartenance ou non au secteur



Source : Céreq

Ainsi, dans le champ des organismes réalisant plus d'un million de chiffre d'affaires, 70 % du chiffre d'affaires total de la branche est réalisé par des organismes appartenant au secteur. La part restante est assurée par des organismes tirant l'essentiel de leurs ressources de la formation continue bien qu'ils ne relèvent pas du secteur de par leur code NAF. Ce constat montre que l'activité de formation continue est assurée au-delà du secteur économique dans lequel elle s'inscrit ; mais par ailleurs, lorsqu'elle est assurée hors secteur, elle constitue l'essentiel des ressources des prestataires. Ce principe laisse entendre que l'activité formation continue est un élément structurant des « professionnalités » des prestataires davantage que du secteur. Il reste cependant à démontrer pour les organismes situés en deçà du seuil de chiffre d'affaires observé quel que soit leur secteur d'appartenance.

### 3.2. Caractéristiques des organismes du secteur

Le secteur formation continue est constitué par les organismes de formation ayant pour mission, ou finalité, et activité principale la formation. C'est le cas en grande majorité des organismes publics (Greta, AFPA et universités), des ASFO et des autres associations. Ces organismes présentent certaines caractéristiques communes. Ils sont de taille sensiblement plus importante que l'ensemble des organismes, ceci témoignant du fait que les structures réalisant de la formation continue alors que ce n'est pas leur métier de base le font à plus petite échelle. La période 1971-75 se distingue comme une période de création active de ce type d'organismes, dans l'esprit de la loi de 1971 avec comme mission la formation continue. Les responsables de ces organismes sont issus enfin dans des proportions plus importantes du monde de la formation continue, ce qui renforce encore l'image d'organismes centrés sur cette activité.

La moyenne de la part du chiffre d'affaires réalisée en formation continue est de 89 %. Quand d'autres activités secondaires sont associées, il s'agit principalement de la formation initiale et de la production d'autres services non directement liés à la formation continue.

Tableau 2

**Comparaison de la répartition moyenne des chiffres d'affaires  
des organismes selon leur appartenance ou non au secteur**

	en %	
	Secteur	Hors secteur
Formation continue	89,1	63,2
Formation initiale	3,6	5,7
Conseil et études en GRH	1,2	4
Services annexes à la formation	1,7	3,6
Prestations relevant d'autres services	3,1	16,2
Production de biens	0,5	6
Autre	0,8	1,3
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Céreq

### 3.3. Les autres structures dispensant de la formation

Trois ensembles ont été distingués à ce niveau :

- Des organismes aux missions plus diversifiées mais ancrés dans la formation continue.

Ce premier ensemble, constitué d'organismes hors secteur mais pour lesquels la formation continue constitue la plus grande part du chiffre d'affaires est situé à la lisière du « noyau dur » et représente 27 % des organismes. L'apparente contradiction entre le code NAF et la répartition du chiffre d'affaires peut s'expliquer par des raisons historiques (organisme dont l'activité a évolué au cours du temps), conjoncturelles, ou liées à la structure organisationnelle de l'organisme (entité réalisant principalement de la formation mais rattachée à une structure plus large ayant un autre métier). Un peu plus du quart des organismes déclarés se situent dans ce cadre, ainsi qu'une majorité des associations liées aux entreprises, et également 32 % des associations d'insertion et 35 % des organismes du secteur privé lucratif.

L'activité principale de l'organisme, repérée à travers son code NAF, se répartit de la façon suivante :

Tableau 3

**Répartition de l'activité principale des organismes du 1<sup>er</sup> ensemble**

	%
Conseil, audit	26,8
Matériel et logiciel informatiques	15,8
Secteur associatif, aide aux personnes	34,8
Organismes consulaires	6,8
Enseignement initial	1,3
Production et service	14,5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source : Céreq

La formation continue représente en moyenne pour cet ensemble 84,3 % du CA, soit un chiffre proche de celui des organismes appartenant au secteur, qui témoigne de l'ancrage fort de cette catégorie dans la formation continue. Le pourcentage important d'organismes rattachés à un code NAF lié au secteur associatif et à l'aide aux personnes indique en outre une place prépondérante dans cet ensemble d'associations investies dans la logique de l'éducation permanente, du développement personnel et culturel.

- Des organismes ayant un ancrage fort dans la formation initiale.

L'activité de formation initiale constitue en moyenne 75 % du chiffre d'affaires des organismes de ce groupe, constitué en grande majorité d'organismes consulaires dont il s'agit de la mission principale. Ils ne représentent que 2,5 % de l'ensemble des organismes de formation.

- Des organismes pour lesquels la formation continue constitue une activité annexe.

Ce dernier ensemble, constitué d'organismes ayant d'autres missions et d'autres activités et pour lesquels la formation continue est une activité secondaire est le plus éloigné du « noyau dur ». La répartition par codes NAF de cet ensemble laisse apparaître un poids sensiblement plus important du conseil, de l'audit ainsi que de la production de matériel et logiciel informatique. Cet ensemble est donc davantage marqué par l'existence de deux grands types d'organismes : des entreprises ayant intégré la formation comme opération d'accompagnement de leurs produits ou services, pouvant se rapprocher dans certains cas du service après-vente, et des organismes exerçant des activités de conseil. Ces activités distinguent les organismes de ce groupe de ceux du premier ensemble, davantage ancrés dans le secteur associatif.

**Tableau 4**  
**Répartition de l'activité principale des organismes du dernier ensemble**

	%
Conseil, audit	40,2
Matériel et logiciel informatique	28,9
Secteur associatif, aide aux personnes	21,3
Organismes consulaires	3,3
Enseignement initial	-
Production et service	6,3
Total	100

Source : Céreq

La formation continue ne représente plus en moyenne que 17,9 % du chiffre d'affaires contre 44,5 % pour la production d'autres biens et services. On retrouve ces organismes davantage représentés dans les associations du secteur entreprises et dans le secteur privé lucratif.

#### 4. L'ORGANISATION DES OFFREURS

Il faut chercher au-delà des indicateurs économiques traditionnels pour rendre compte d'une image significative des « offreurs » de formation. Ceux-ci relèvent en effet d'un ensemble beaucoup plus large que celui couvert par la notion de « secteur ». L'activité de formation continue est en partie réglementée par des textes législatifs. Ils en ont fixé un cadre d'exercice pour tous, ne serait-ce que par l'indication de nature de financements articulés à des objectifs, et ont fait émerger un espace professionnel spécifique. Il est significatif à cet égard « ...que se développent aujourd'hui des réflexions de groupements d'organismes de formation dont l'objet est l'analyse et le renforcement de leur identité collective. »<sup>18</sup>

##### 4.1. L'organisation de la profession

Différentes organisations regroupant des organismes de formation ou des salariés de ces organismes, de taille et de représentativité variables, concourent à la structuration du secteur. Elles ont pour objectif commun et global le développement de la qualité des prestations ainsi que la représentation d'acteurs appartenant à un univers morcelé.

Parmi ces organisations, la Fédération de la formation professionnelle (FFP) semble avoir la plus grande représentativité parmi les organismes de formation privés. Elle est née en 1991 du regroupement de trois structures professionnelles (UNORF, CSN-FOR et SYNTEC Formation). Elle constitue depuis 1993 un

<sup>18</sup> Voisin A. et Bonnamy J., « La qualité de la formation : effet de mode ou lame de fond ? », *Éducation Permanente*, 1996, N°126, p 13 à 30.

syndicat unique, représentant les organismes privés. Elle a pour objectif « la représentation et la défense des intérêts collectifs professionnels, moraux et économiques des personnes morales exerçant d'une façon habituelle une activité de formation ainsi que la promotion et le développement de la profession. »<sup>19</sup>

L'existence de ce syndicat (regroupant 300 organismes de formation privés, sociétés ou associations) témoigne d'une volonté de constitution d'un collectif de « pairs » permettant l'identification des professionnels de la formation. L'ensemble des démarches institutionnelles observables participe de ce processus de structuration et d'apprentissage collectif et a pour enjeu la construction des acteurs eux-mêmes et de leur collectif. Cela témoigne d'une mise en commun de certaines règles comportementales que le groupe de professionnels identifie comme critères essentiels de la « professionnalité. »

Dans le cadre de la convention collective a également été créée une Commission paritaire nationale des organismes de formation, comprenant la FFP et les syndicats salariés, afin de faciliter l'expression syndicale et le traitement paritaire des difficultés. L'importance du nombre de petits organismes dans le secteur privé a rendu cette création d'autant plus utile.

La Chambre syndicale des professionnels de la formation (CSFC) est un syndicat professionnel créé en juillet 1981 et qui regroupe uniquement des personnes physiques, formateurs et conseils en formation, qu'ils soient travailleurs indépendants ou salariés d'organismes. C'est à la fois un lieu d'échange et de perfectionnement pour les formateurs ainsi qu'un lieu cherchant à valoriser l'image de marque de la profession (charte déontologique, participation au comité de pilotage des normes AFNOR...).

Ces deux organisations, la FFP et la CSFC, ont chacune mis en place des structures destinées à qualifier les organismes de formation dans un cas et certifier les formateurs dans l'autre, pour ceux dispensant de la formation à titre non occasionnel et principal. Ces démarches seront traitées plus en détail dans le point 5.

L'adaptation du plan comptable aux organismes de formation de droit privé qui a pris effet au 1er janvier 1996 rend compte également d'une volonté d'amélioration de la transparence au regard de la circulation des flux financiers, mais également d'une plus grande structuration de l'activité à travers l'harmonisation des règles comptables.

#### **4.2. La convention collective des organismes de formation**

Les conventions collectives, au-delà de la régulation des conditions de travail, ont également une fonction de gestion identitaire<sup>20</sup>. L'adhésion à une convention collective constitue en effet l'une des formes privilégiées de l'expression identitaire pour une entreprise au regard de son champ d'activité et de la normalisation des classifications, « professionnalités », carrières et salaires de ses employés.

La convention collective formation continue fournit dans ce sens un cadre structurel pour la profession en effectuant un repérage officiel des types d'emploi, en impulsant un langage commun entre partenaires et en jouant un rôle régulateur des classifications sur les marchés externes et internes du travail.

Sont ainsi définies, dans la convention des organismes de formation, les conditions de recours aux contrats à durée déterminée (CDD), la durée du travail des formateurs, et notamment la répartition entre le face à face pédagogique et le temps consacré à la préparation, recherche et autres activités, ainsi que les classifications et les critères classants.

De création récente (elle date de 1988 et son extension de 1989), la convention collective nationale des organismes de formation s'applique uniquement aux organismes de droit privé dont l'activité principale est la formation professionnelle (ce critère étant repéré à travers le code NAF de l'organisme). Comme toute convention collective, celle-ci commence par la définition de son champ d'application en termes d'extension professionnelle et géographique. Si elle fournit des règles qui fixent des identités collectives, elle offre donc également une définition des contours de la profession et donc de la branche.

Les structures créées par une ou des organisations d'employeurs (ASFO notamment), ou liées ou contrôlées par une entreprise et appliquant les textes conventionnels de la branche ou de l'entreprise ne

---

<sup>19</sup> Article 2 des statuts de la FFP.

<sup>20</sup> Saglio J., « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles », *Travail et Emploi*, 1991, N°47, p 26 à 41.

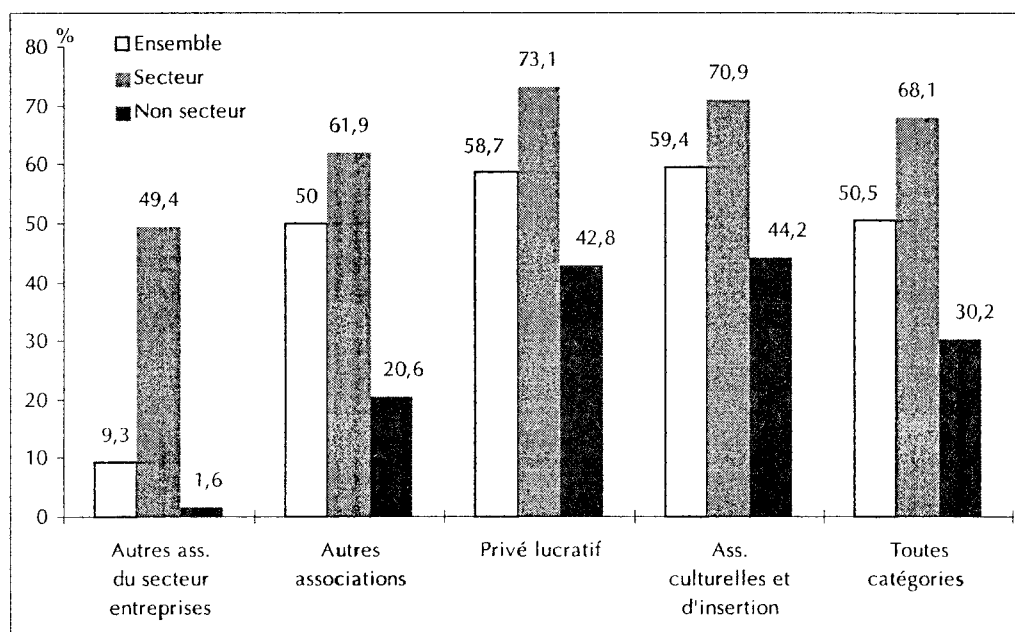
sont pas concernées par la convention. La quasi-totalité (90 %) des organismes de formation liés aux entreprises déclarent ainsi être rattachés à une autre convention.

Toutes catégories et activités confondues, la convention collective couvre 40 % de l'ensemble des organismes, 44 % sont rattachés à une autre convention<sup>21</sup> (dont 11 % déclarant être sous le régime de la fonction publique) et 16 % à aucune.

Le graphique suivant indique les pourcentages de rattachement sur le seul sous-ensemble des organismes de statut compatible avec la convention (soit hors organismes publics, parapublics, et ASFO).

**Graphique 6**

**Rattachement à la convention collective par catégories institutionnelles et appartenance au secteur**



Source : Céreq

L'adhésion à la convention collective des organismes de formation varie en fonction de la catégorie institutionnelle d'attachement et de l'appartenance ou non au secteur. Les organismes du secteur, les seuls théoriquement directement concernés, sont effectivement plus fréquemment rattachés à la convention collective des organismes de formation que les autres (près de 70 % pour environ 30 % des organismes hors secteur). Mais il n'y a pas superposition exacte entre le rattachement à la convention collective et l'appartenance au secteur.

Dans le groupe des organismes du secteur, la catégorie institutionnelle d'appartenance influe également sur les choix d'adhésion : 70 % des organismes du privé lucratif et des associations culturelles et d'insertion, 50 % pour les autres associations liées aux entreprises.

<sup>21</sup> Les autres conventions sont celles de Syntec pour les organismes de conseil, de l'UIMM ou celles des autres secteurs d'activité.

## 5. UN EFFORT DE VISIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DE LA FORMATION CONTINUE

Si les efforts accomplis de structuration du secteur peuvent aider à accroître l'identification des offreurs, les difficultés restent entières si l'on s'intéresse directement au service. Sans entrer dans les détails de la caractérisation du produit formation, on peut néanmoins insister sur deux dimensions importantes pouvant expliquer cette faible transparence et la difficulté de production d'informations sur l'état de l'offre et de la demande et sur l'état de leur confrontation. La première concerne les formes de coopération portant sur le processus et les résultats, qui impliquent que la formation n'est pas aisément détachable de l'organisme qui la délivre ni du client qui l'achète, ni de l'utilisateur qui en bénéficie. La seconde concerne le degré d'incertitude quant au déroulement de ce processus et la nature de ces résultats. La qualité de la formation ne peut en effet être déterminée préalablement à sa réalisation.

La question de l'identification des prestataires (ou des clients<sup>22</sup>) va devenir cruciale dans ce contexte. Compte tenu de ces difficultés, l'idée que le client se fait de la qualité du prestataire passe à travers un certain nombre de manifestations visibles dont les normes qualité et les formes de partenariat élaborées par les organismes font partie, manifestations portant néanmoins dans tous les cas sur l'offreur et non sur le produit.

### 5.1. Les normes qualité

Le développement des normes qualité dans le secteur de la formation professionnelle continue participe d'un double souci de lisibilité et de rationalisation des structures et du marché. Les trois principales démarches (la normalisation AFNOR, la qualification OPQF et la certification ISO 9000) s'inscrivent chacune à des degrés divers dans ce double mouvement. L'enjeu principal est une clarification de l'offre qui cherche à pallier la multiplication du nombre d'offreurs et les difficultés de coordination entre offreurs et prescripteurs. Les normes AFNOR vont participer à l'élaboration d'un langage commun, tant entre les offreurs eux-mêmes qu'entre les offreurs et demandeurs, la qualification OPQF va avoir un rôle proche de celui d'une « barrière à l'entrée » garantissant le professionnalisme de l'organisme par rapport à l'activité de formation, les normes ISO ayant quant à elles un rôle direct sur le fonctionnement de l'organisme en tant qu'entreprise de service (cf. encadré 7).

---

<sup>22</sup> Les problèmes d'asymétrie d'information ne sont abordés ici que dans le sens client - prestataire. Ils existent néanmoins également dans l'autre sens.



## ENCADRÉ 7

### Descriptif des démarches qualité

Les normes AFNOR (Association française de normalisation) : datant de 1992 pour le champ de la formation, elles apportent des définitions précises sur les caractéristiques du service : les termes les plus usités par les clients et les prestataires de formation, le cahier des charges relatif à l'expression de la demande de formation, et les critères de l'expression et de la réalisation de l'offre de formation par le prestataire. Leur objectif premier est de garantir une qualité constante au service considéré et de fournir à la fois une meilleure analyse du besoin du client et une plus grande lisibilité de l'offre.

Les normes ISO : leur application aux organismes de formation est récente (1993). Elles consistent principalement en une formalisation des procédures mises en place dans les organismes, de la conception à la réalisation de la formation et au suivi de ses effets. Le coût élevé de la procédure de certification, notamment dans sa phase préparatoire, a incité peu d'organismes à s'y engager à l'heure actuelle.

Créé en 1994 sous l'égide de la Fédération de la formation professionnelle et en accord avec le ministère chargé de la formation professionnelle, l'OPQF (Office professionnel de qualification des organismes de formation) a pour objet la « qualification » des organismes de formation. Celle-ci se base sur la reconnaissance des compétences et de l'expérience professionnelle dans des domaines de formation déterminés qui sont évalués à travers des éléments formels : CV des formateurs, lettres de satisfaction des clients... C'est un tamis à travers lequel les organismes doivent pouvoir passer pour justifier un minimum de professionnalisme.

La certification de l'IPCF (Institut de certification des professionnels de la formation créé en 1995 à l'initiative de la CSFC) s'adresse pour sa part aux personnes physiques, formateurs individuels ou salariés d'organismes, et vise l'identification des professionnels de la formation. Elle se fonde sur des critères de contexte professionnel (clients et degré d'autonomie), de niveau, de secteur d'intervention, de publication et de démarche qualité, et est délivrée par un comité de certification paritaire comprenant des représentants institutionnels.

Par ailleurs, certains réseaux mettent en place des chartes de qualité internes ou en relation avec des partenaires publics (par exemple la Charte de qualité dans le réseau de formation des adultes du ministère de l'Éducation nationale, la Charte de qualité pour les organismes de formation du conseil régional d'Aquitaine...).

La normalisation de l'offre de formation est, en 1993, une démarche en partie largement engagée, notamment concernant les normes internes (trois quart des organismes se déclarent concernés) ou les chartes de qualité de groupement d'organismes (un quart des organismes). On peut citer à titre d'exemple pour illustrer ces dernières la Charte qualité en formation d'adultes de l'Éducation nationale ou la Charte de la Fédération de la formation professionnelle. Elles consistent principalement en un énoncé de principes d'actions pouvant servir à l'élaboration du cahier des charges et prennent la forme de codes déontologiques. Elles concernent en général un ensemble d'organismes qui affichent des objectifs et des règles de fonctionnement qui leur donnent une identité propre vis-à-vis des clients. Elles ne disposent cependant pas de base juridique leur offrant une réelle reconnaissance.

Ces chartes peuvent également prendre la forme de contrats de qualité passés entre des organismes et des financeurs, notamment des conseils régionaux.

Les démarches qualité, quelles soient institutionnalisées ou qu'elles prennent la forme de chartes se développent actuellement de manière très forte ; elles témoignent sans doute à la fois d'une volonté des organismes et de leurs partenaires de travailler sur la qualité, mais également d'un souci commercial de satisfaire les exigences des donneurs d'ordre et de les rassurer face au marché « hétéroclite » de la formation.

Les principes mis en place par l'AFNOR sont d'ores et déjà adoptés en 1993 par 12 % des organismes de formation (dont un quart relève du secteur public). Les organismes de taille moyenne semblent davantage concernés que ceux réalisant moins de deux millions de chiffre d'affaires mais les plus grands ne se distinguent pas sur cette dimension.

La qualification OPQF visant à signaler le minimum de professionnalisme requis pour un organisme en est en 1993 à un stade expérimental et 2,5 % des organismes disent être qualifiés.

Si près de 10 % déclarent être certifiés ISO en 1993, ce chiffre reflète également une réalité à nuancer dans la mesure où certains organismes se réfèrent à ISO 9004 qui n'est pas une certification. Certains organismes se réfèrent à ces normes pour leur gestion interne sans pour autant être certifiés.

L'appartenance ou non au secteur formation continue semble n'avoir que peu d'influence sur le rattachement de l'organisme à une norme qualité (toutes normes confondues). Si l'on s'intéresse au détail des procédures qualité, l'adhésion aux chartes et normes internes n'est pas du tout corrélée à l'appartenance ou non au secteur. Concernant les autres types de normes, les résultats sont fragiles. Il semble néanmoins que les normes ISO et la qualification OPQF soient davantage présentes dans les organismes n'appartenant pas au secteur. Les premières sont en effet davantage mises en place dans les organismes liés au monde industriel qui a déjà l'expérience de ces normes. Concernant la qualification OPQF, cette situation peut éventuellement s'expliquer par la recherche par les organismes hors secteur d'une reconnaissance en tant qu'organisme de formation à part entière.

## 5.2. La construction de réseaux et de coopérations inter-organismes

Comme la plupart des entreprises des services, les organismes de formation fondent une grande partie de leur action sur le mode relationnel. Le terme « réseau » est largement utilisé autant pour décrire ce qu'ils sont que ce qu'ils font. D'autres études ont mis en évidence ce phénomène caractérisé comme une forme de compensation de « l'incertitude sur la qualité des produits par la mise en place de règles et de normes dont certaines renvoient à des formes de conventions sociales entre agents sur la réputation, la confiance, consolidées par des relations de réseaux. »<sup>23</sup>

Lors de l'enquête, quatre organismes de formation sur dix ont déclaré appartenir à un « réseau » lorsqu'il leur a été demandé de se situer par rapport à leurs pairs. Deux acceptions différentes émergent de telles déclarations :

- l'une s'apparente à des manifestations visibles « d'images » permettant aux organismes d'être repérés par des clients ou d'autres pairs à travers l'engagement d'application de règles d'activité décidées en commun. 81 % des « réseaux » décrits visent la constitution de repères déontologiques, le plus souvent sous forme de chartes qualité ;
- l'autre relève davantage de la manifestation de modes de coopération entre prestataires dans l'objectif de mise en commun de leurs compétences, dans le cadre de conventions de partenariats. Ceci vise la réalisation d'actions selon des modalités identiques, en s'attachant à des structures d'ingénierie (44 % des cas) et/ou à des références d'actions communes (dans 74 % des cas).

- La construction « d'image »

La constitution d'une identité commune sur la base d'une ingénierie pédagogique se situe surtout au niveau des organismes dépendant des chambres d'agriculture et des métiers, et dans une moindre mesure à celui des GRETA (68 %) et de l'AFPA (50%). Elle est également le fait de près de la moitié des organismes privés. La forte corrélation que l'on peut établir avec l'investissement réalisé dans un centre de ressources commun met en évidence l'importance accordée à l'image d'une prestation commune et non plus seulement d'un programme de formation aux contenus identiques.

L'effort consenti va au-delà d'une offre de produit équivalente. Elle suppose des modes de réalisation du service selon des modalités pédagogiques construites et testées en commun ; elle marque également l'importance accordée à une définition commune de la « qualification » des formateurs.

Cette mobilisation massive sur la recherche d'objectifs déontologiques communs montre qu'il s'agit là d'une étape posée en prélude à toute construction de réseau en permettant l'expression du cadre de la collaboration entre pairs. Cet aspect est particulièrement manifeste pour l'ensemble des organismes publics et consulaires. Il est moins évident pour les associations liées à une branche ou aux collectivités locales. De même, la plupart des organismes en réseau établissent des références communes pour définir leurs actions de formation. Ce souci caractérise la totalité des établissements de l'enseignement supérieur

<sup>23</sup> Gadrey J. (dir.) et De Bandt J. « Relations de service, marché de services. », CNRS : Collection *Recherche et Entreprises*, 1994, p 241 et suivantes.

public (universités et CNAM) et des organismes du secteur entreprises, mais également fortement les CCI (92 %), les GRETA (84 %) et les organismes liés à une branche (87 %). Cette orientation met en évidence une volonté de « maillage » entre structures paires pour construire des produits communs qui constitueront une sorte de « vitrine » de leur activité.

- Des coopérations établies pour une mise en commun de compétences et de savoirs

Le mode privilégié de relations établies entre organismes de formation reste la convention : 41,4 % des organismes le signalent avec un organisme public et 41,9 % avec un organisme privé ou une association. Ces conventions visent surtout la réalisation d'actions en commun, que ce soit :

- en tant que sous-traitant d'un autre organisme : 59,4 % des organismes déclarent avoir été dans ce cas pour au moins une action en 1993 ;
- en tant que donneur d'ordre : un tiers des organismes (33,1 %) ;
- en tant que partenaire conjoint dans une réponse à un appel d'offre : plus de la moitié des organismes (54,3 %) considèrent cette modalité comme régulière ;
- en tant que cotraitant pour une même action par le partage de sa réalisation : 51,8 % des organismes de formation ont travaillé de cette façon.

Le principe du partage des locaux et du matériel est utilisé par près de la moitié des organismes, mais de façon générale il s'agit d'une pratique ponctuelle (37,2 %). Le partage de l'ingénierie ou l'échange de formateurs semblent peu utilisés même ponctuellement (un quart des organismes déclare avoir eu une relation ponctuelle en 1993).

Ce sont les associations d'insertion qui, du fait d'une mobilisation forte pour la constitution de partenariats, développent le plus d'espaces de coopération indépendamment de leur contenu. Un organisme sur trois ayant pris l'initiative de partenariat en tant que sous-traitant, donneur d'ordre, ou vecteur d'échanges de formateurs, est un organisme d'insertion. Cette même catégorie représente la moitié et parfois plus des organismes établissant une relation pour répondre à un appel d'offre, prêter un local ou du matériel ou partager son ingénierie.

Des formes de partenariat construites dans le champ de l'utilisation des ressources financières, et dans une moindre mesure, dans celui des espaces et outils de production, semblent incontestablement exister. Mais leur contenu, leur portée et leurs effets restent principalement dans le domaine du non « diffusible ». Chaque organisme privilégie en effet, au niveau de l'enquête, son propre savoir-faire, lui conférant ainsi le statut de propriété exclusive et singulière d'une part, de ressource existentielle intrinsèque d'autre part.

L'analyse des offreurs de formation continue renvoie à des entités rattachées à des univers institutionnels divers, à replacer pour certains dans le contexte historique de la formation continue. Pour de nombreuses entités, l'inscription dans d'autres secteurs socio-économiques est prégnante. Les processus actuels d'organisation et de structuration sont principalement le fait des organismes du secteur (convention collective, syndicats professionnels, démarche qualité de type OPQF...) et visent avant tout à accroître la visibilité des offreurs mais également celle de leurs activités. Cet enjeu prend en effet toute son importance dans un contexte de réduction des dépenses de formation. Aux côtés d'organismes ayant une image institutionnelle forte et clairement identifiée (organismes publics et parapublics), se structurent donc un ensemble d'organismes dont la formation continue est l'activité principale et qui mettent en place des repères communs permettant aux financeurs de les identifier.

À partir des identités complexes et variées des organismes, il convient ensuite de s'interroger sur leurs pratiques. Dans quelle mesure en effet les types de formations dispensées et les pratiques de gestion, principalement de la main-d'œuvre, renvoient-elles à des spécificités institutionnelles, et peut-on isoler des formes de spécialisation ?

## CONCLUSION

Cette analyse des offreurs de formation permet de dégager quelques conclusions fortes.

Tout d'abord, en dépit des importants mouvements d'apparition/disparition qui affectent les organismes, une stabilité relative se dégage pour les offreurs d'une certaine taille. Comprendre leur position actuelle sur le marché suppose alors de retourner à leur origine, qui a pour partie déterminé leur mission première. La connaissance de cette origine n'épuise cependant pas l'analyse : les trajectoires sont multiformes et, aujourd'hui, nombre d'entre eux sont concernés par des activités diversifiées.

L'offre de formation continue ne peut être regardée de manière isolée. C'est souvent un produit-joint, découlant d'une autre activité de l'organisme, soit en formation initiale, soit dans le domaine du conseil, soit encore dans celui de la fourniture de biens et services. Une analyse en termes de secteur (activité principale) est alors impuissante à rendre compte de la totalité de l'offre. Certes, les organismes appartenant au secteur réalisent la majorité du chiffre d'affaires. Mais l'activité de formation continue dépasse largement ce cadre. Or, comme dans toute activité en fort développement, on voit progressivement se mettre en place des cadres institutionnels, supports de l'organisation et de la régulation de cette activité. Ainsi en est-il du développement des organismes professionnels, de la codification des relations sociales par le biais de conventions collectives, de l'apparition de normes qualité. Ce mouvement peut incontestablement contribuer à clarifier la structure de l'offre, à éviter un certain nombre de travers qui ont souvent été reprochés à son organisation actuelle : manque de transparence, difficulté à cerner les processus de construction des prix, circuits financiers parfois insaisissables, problèmes d'information sur la nature et la qualité de l'offre. Il n'en reste pas moins que, plus que l'affirmation de la formation continue comme activité marchande à part entière, c'est dans les relations qui s'établissent avec d'autres activités, dans la densité des réseaux, dans la qualité des liens aux entreprises que nombre d'offreurs construisent aujourd'hui leur identité. Cette construction progressive de la confiance dans une relation de service mériterait une étude plus longitudinale.

Mais, sans pouvoir disposer aujourd'hui de tels éléments inscrits dans la durée, le seul examen de la nature de la formation proposée (en termes de contenu, de public...) et des positions occupées en termes de nature des financements (public, privé...) permet de compléter cette première approche.

C'est ce que propose le chapitre suivant, centré sur la production des organismes de formation.



## **CHAPITRE II**

# **L'ACTIVITÉ DES ORGANISMES DE FORMATION DES DÉTERMINANTS MULTIPLES ET DES SPÉCIALISATIONS PARTIELLES**

---



## INTRODUCTION

### UNE ACTIVITÉ AUTREFOIS PEU FORMALISÉE, AUJOURD'HUI MESURABLE

Prenant son origine dans les diverses initiatives institutionnelles, et restée longtemps dans le secret de chacune d'elles, ce n'est que très progressivement que l'activité de formation continue a trouvé une communauté de langage autour de descripteurs partagés en rendant possible la mesure.

Cette unification progressive des terminologies, qui est loin d'être achevée, est largement due à l'intervention croissante des pouvoirs publics dans un domaine dont l'activité a commencé à éveiller l'intérêt dans la mesure où elle fut appréhendée comme pouvant contribuer à une meilleure régulation des marchés du travail. Les réglementations successives de la formation continue, en requérant un alignement nécessaire des acteurs autour de normes communes – alignement qui s'est du reste le plus souvent opéré par compromis itératifs – ont ainsi procédé d'une négociation croissante entre grands champs institutionnels et favorisé une formalisation croissante des contenus d'enseignement et des processus de formation.

C'est ainsi que, pour mesurer leur activité, les organismes s'expriment généralement en « heures-stagiaires », unité qui procède d'une multiplication des heures dispensées par les stagiaires bénéficiaires. Pour la qualifier, ils s'expriment généralement en termes de spécialités et de niveaux de formation, de publics visés ou de conditions pédagogiques du déroulement des actions.

C'est autour de ces vocables que sont appréhendées dans cette partie l'organisation et la structure de l'offre des unités dispensatrices de formation continue.

Dans un premier temps, cette partie tente de caractériser et de situer les catégories institutionnelles des organismes au regard de ces descripteurs communs d'activité : les demandeurs de formations appréhendés par les flux de financement qu'ils génèrent, les spécialités dispensées, le niveau des formations, les statuts du public sur le marché du travail, les modes d'organisation des formations proposés seront interrogés sur leur caractère structurant – ou non – de l'offre des organismes.

Dans un deuxième temps, nous tenterons de caractériser les stratégies de spécialisation ou de diversification des différentes composantes institutionnelles de l'offre de formation. Pour ce faire, nous poserons une hypothèse supplémentaire selon laquelle la spécialité (ou contenu) des formations, jointe à la description des niveaux visés et de la situation sur le marché du travail des publics accueillis constituent trois dimensions primordiales dans la structuration du marché et le positionnement qu'y effectuent les organismes.

La récurrence des croisements entre ces descripteurs mettra en évidence l'existence de véritables espaces homogènes d'activité – que l'on n'osera qualifier de marchés – partagés par et traversant les diverses institutions de la formation.



## 1. LA STRUCTURATION DE L'OFFRE PAR LE FINANCEMENT

Les formations dispensées dans les organismes répondent à deux principaux demandeurs sur lesquels s'est progressivement recentrée depuis les années soixante-dix l'économie générale du système de formation continue : les employeurs aux fins de formation de leur propre personnel salarié et les pouvoirs publics dans le cadre de politiques de préqualification, de qualification ou d'insertion de personnes sans emploi ou en reconversion. En marge de ces flux, des personnes finançant elles-mêmes leurs formations continuent de s'inscrire à titre individuel.

### 1.1. Le financement par les employeurs pour leur personnel

En 1993, la quasi-totalité des organismes perçoivent des fonds provenant des employeurs pour la formation de leur personnel. Ce financement représente environ la moitié de leurs ressources, dont le tiers est généré par les plans de formation des entreprises, 9 % transitent par un organisme collecteur (FAF, OMA, FONGECIF) et 7 % proviennent des employeurs publics.

Tableau 5

Part des types de financements employeurs  
dans le CA des organismes en bénéficiant par catégories institutionnelles

Financement employeur						
	Oui					Non
	% org	ENT/SAL	ÉTAT/SAL	FAF/OMA	TOT. EMPL.	% org
Ensemble	90,6	31,1	7,3	9,2	47,7	9,4
GRETA	100,0	23,2	3,3	10,0	36,5	-
Univer. CNAM	95,9	27,6	9,3	6,2	43,1	4,1
AFPA	100,0	10,3	15,1	7,5	32,9	-
Autres public	89,9	27,9	19,2	6,1	53,3	10,1
CCI	98,7	35,3	15,6	16,5	67,4	1,3
Chambre agri. et métiers	97,3	18,2	0,8	23,8	42,7	2,7
ASFO	100,0	53,5	0,2	21,8	75,5	-
Ass. liées bran. prof.	100,0	37,5	4,9	40,8	83,3	-
Autres ass. entr.	96,0	82,8	7,6	6,1	96,4	4,0
Ass. d'insertion	75,1	9,3	6,2	3,8	19,4	24,9
Ass. collectivité locale	75,2	6,2	1,9	6,7	14,7	24,8
Autres associations	87,6	16,2	7,1	7,4	30,7	12,4
Privé lucratif	95,7	60,4	6,3	10,6	77,3	4,3

Source : Céreq

Pour l'ensemble des organismes privés, des centres d'entreprises, des organismes professionnels (ASFO et associations professionnelles) et des CCI, les financements des employeurs représentent plus de la moitié des ressources et sont surtout générés par les plans de formation des entreprises (cf. tableau 5). La plupart de ces organismes ont une clientèle principalement composée de grandes entreprises, dépassant les 500 salariés, et relevant notamment des secteurs des assurances, de l'immobilier (location, crédit-bail), des transports et télécommunications, et des organismes financiers.

Les fonds des entreprises sont quasi exclusifs pour les organismes privés, les centres d'entreprises et les CCI ; dans les ASFO et les associations professionnelles ils s'accompagnent de financements provenant d'organismes collecteurs qui représentent environ le quart de leurs ressources.

Dans les chambres d'agriculture et les chambres de métiers les fonds des employeurs sont moins importants, représentant environ 40 % du chiffre d'affaires, et proviennent en majorité des organismes collecteurs.

Les administrations s'adressent plutôt aux organismes publics pour la formation de leurs personnels ; les fonds qu'elles engagent représentent 15 % des ressources de l'AFPA, 12 % de celles des « autres organismes publics », et 8 % de celles des universités ; ces deux dernières catégories tirent par ailleurs des entreprises privées le quart de leurs ressources.

### 1.2. Les fonds publics pour la formation des demandeurs d'emploi

Près des deux tiers des organismes perçoivent des financements d'origine publique. Pour l'ensemble de ces organismes, le financement public représente environ la moitié de leurs ressources, dont plus d'un tiers proviennent de l'État, 11 % de collectivités territoriales régionales et 4 % de collectivités territoriales départementales. Fonction du degré d'implication de l'organisme dans son environnement institutionnel et social, les fonds d'origine publique sont naturellement caractéristiques des grands organismes publics (AFPA et GRETA) et de l'ensemble des associations (cf. tableau 6). Les universités et les « autres établissements publics » équilibrent plus leurs financements à partir de fonds provenant des employeurs et des individuels. Les fonds de l'État sont plus importants dans les centres AFPA et les associations d'insertion, catégories engagées pour les trois quarts dans des dispositifs d'alternance.

Les GRETA, les autres associations, celles liées à des collectivités locales, les universités et les « autres établissements publics » accompagnent leurs financements nationaux de financements locaux non négligeables, essentiellement régionaux, mais aussi régionaux et départementaux pour les associations liées à des collectivités locales.

Tableau 6

Part des types de financements publics  
dans le CA des organismes en bénéficiant par catégories institutionnelles

Financement employeur							
	Oui						Non
	% org	État	Région	Départ.	Europe	Tot. Publ	% org.
Ensemble	65	39	11	4	1	56	35
GRETA	100	40	15	2	1	57	-
Univer. CNAM	90	14	21	0	1	36	10
AFPA	100	55	6	3	-	64	-
Autres public	74	23	26	1	0	50	26
CCI	73	7	7	2	0	16	27
Chambre agri. et métiers	100	10	9	-	1	20	-
ASFO	56	16	8	1	2	26	44
Ass. liées bran. prof.	38	13	5	0	-	18	62
Autres ass. entr.	15	3	2	4	0	10	85
Ass. d'insertion	92	52	11	6	1	71	8
Ass. collectivité locale	88	37	17	21	-	75	12
Autres associations	83	46	12	4	2	64	17
Privé lucratif	36	32	4	2	0	38	64

Source : Céreq

### 1.3. Les fonds individuels

Plus du tiers des organismes perçoivent des financements directs de leurs stagiaires ; représentant 13 % des stagiaires, les « individuels » contribuent pour environ 8 % à leurs ressources. Ce mode est plus caractéristique d'organismes héritiers des formations de promotion sociale telles qu'elles ont pu naître des lois de 1959 : le CNAM, les « autres organismes publics » où 20 % des stagiaires sont individuels (17 % des heures), les organismes consulaires, et les universités où le public individuel représente en moyenne 70 % du public de formation continue ; comprenant des adultes en reprise d'études, une majorité s'inscrit en formation continue dans des cursus de formation initiale et acquitte ses droits directement auprès des services administratifs<sup>24</sup> de l'université.

### 1.4. Vers une diversification des financements et des publics

Bien que le recueil dissocié des données de financement et de public n'autorise pas de traitement simultané de ces deux dimensions, la part des différents publics suit en général de près celle des différents financements. Néanmoins, au-delà de ces flux, de nombreux organismes recourent au cofinancement des actions. Ainsi en 1993, la majorité des organismes reçoivent des financements employeurs et publics.

Loin d'être une pratique générale, la mixité des financements diverge en fonction des attaches institutionnelles (cf. tableau 7).

Elle est notamment le fait des organismes publics, qui tous s'ouvrent aux financements employeurs et mettent en place des actions comportant plusieurs catégories de stagiaires.

En revanche, une bonne partie des organismes professionnels (ASFO et associations professionnelles), des centres d'entreprises et des organismes privés, ainsi que le quart des CCI et des écoles de grands établissements publics, privilégient le monofinancement employeur ou le « mono-public salarié ». C'est aussi le cas du quart des associations d'insertion et de celles liées à des collectivités en ce qui concerne le « monofinancement public ».

Tableau 7

Répartition des organismes selon la présence  
des financements employeurs et publics par catégories institutionnelles (% ligne)

	Financement employeur et public	Financement employeur seul	Financement public seul
GRETA	100,00	0,00	0,00
Universités, CNAM	85,88	9,57	4,55
AFPA	100,00	0,00	0,00
Autres publics	64,37	25,82	9,81
CCI	72,69	26,11	1,20
Chamb. agric. et mé.	96,54	0,00	3,46
ASFO	58,33	41,67	0,00
Ass. liées bran. prof.	39,83	60,17	0,00
Autres ass. entr.	14,76	84,60	0,64
Ass. d'insertion	66,80	8,34	24,86
Ass. collectivité locale	63,84	11,61	24,55
Autres associations	70,51	17,02	12,47
Privé lucratif	31,80	63,96	4,24

Sources : Céreq

<sup>24</sup> Beduwe C. et Espinasse J.-M., « L'université et ses publics », *Éducation et Formations*, 1995, n°40, p 33 à 46.

## 2. À QUOI FORME-T-ON ? LA STRUCTURE DE L'OFFRE SELON LES CONTENUS DE FORMATION

Une autre lecture de l'offre de formation peut être faite à partir des contenus et des modalités pédagogiques proposées, qui participent à leur tour à la structuration de l'offre globale de formation.

Articulée à un mode de financement, la prestation de formation se caractérise en effet par l'enseignement d'une spécialité sur un niveau de formation qui peut donner lieu à validation.

### 2.1. Les spécialités dispensées

Selon la nomenclature en usage (cf. encadré 8), les formations dispensées par les organismes concernent cinq grands domaines de spécialités : le domaine des formations disciplinaires, le domaine des spécialités de la production, le domaine des spécialités tertiaires et administratives, le domaine des services et celui des techniques de développement personnel et comportemental (cf. graphique 7).

#### ENCADRÉ 8

##### Nomenclature des spécialités de formation et regroupements opérés

La nomenclature des spécialités de formation de 1993 propose deux niveaux de regroupement des spécialités dispensées par les organismes. Le premier les regroupe autour de 4 domaines : formations disciplinaires, production, services, et développement personnel. Le deuxième classe les spécialités autour de 17 « sous-domaines » qui procèdent de subdivisions des premiers. C'est ce deuxième niveau qu'a retenu l'exploitation de l'enquête, sauf lorsqu'afin d'obtenir, pour les besoins de l'analyse, un niveau intermédiaire entre le niveau fin des spécialités et celui des domaines, elle a dû opérer une agrégation ou un isolement de certaines spécialités. L'analyse se fonde ainsi sur la partition suivante.

**Le domaine des formations disciplinaires** reprend les sous-domaines des formations générales (enseignements généraux à caractère pluridisciplinaire), des enseignements de sciences exactes (physique, chimie, biologie...) et de mathématiques, ceux de sciences humaines et de droit, incluant la linguistique (didactique des langues et langages informatiques), ainsi que celui des spécialités littéraires et artistiques, dont est isolée en une rubrique distincte la spécialité des langues vivantes (soit 5 rubriques).

**Le domaine des spécialités industrielles** reprend le sous-domaine des spécialités pluritechnologiques (technologies industrielles fondamentales, génie industriel, technologies de commandes, automatismes, robotique, informatique industrielle), celui des spécialités de l'agronomie et de l'agriculture, celui du génie civil, de la construction et du bois, celui des matériaux souples (textile-habillement-cuir), celui de la mécanique, de l'électricité et de l'électronique. Le sous-domaine des spécialités de transformation a en outre été éclaté en trois rubriques distinctes relatives aux spécialités de l'agro-alimentaire, celles de la métallurgie et celles de transformation (comprenant les autres : industrie de la chimie, plasturgie, énergie, papier-carton). Soit 8 rubriques.

**Le domaine des services** a été éclaté en un **domaine tertiaire-administratif** et un **domaine des services**.

Le premier procède de l'isolement de la spécialité de commerce-vente, celle du transport et du magasinage, de l'agrégation des spécialités de gestion-comptabilité, de finances et de ressources humaines en une rubrique « gestion », et de l'éclatement des spécialités relatives à la communication entre une rubrique comprenant celles strictement liées à cette activité, une autre comprenant celles sollicitant des compétences de secrétariat et de documentation, et une rubrique correspondant à l'informatique. Soit 6 rubriques.

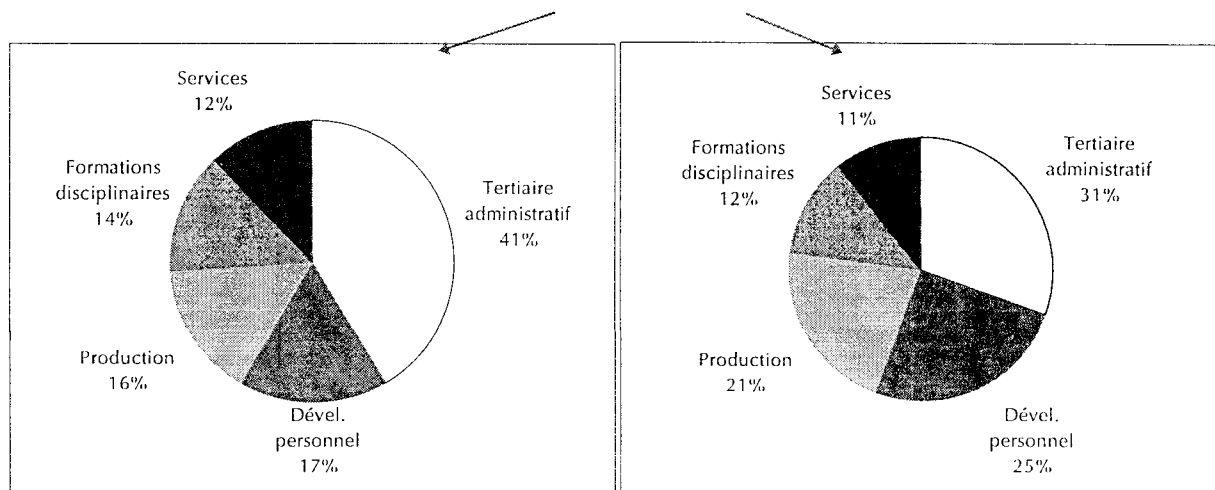
Le second reprend d'une part intégralement le contenu du sous-domaine des services à la collectivité en une rubrique du même nom et d'autre part procède de l'agrégation des spécialités de travail social et d'animation culturelle, de celles de l'accueil, de l'hôtellerie et du tourisme avec celles des services rendus aux personnes ; enfin il reprend, isolées dans des rubriques distinctes, les spécialités de santé et celles de l'enseignement et de la formation. Soit 5 rubriques.

**Le domaine du développement personnel** reprend en une rubrique le sous-domaine des activités quotidiennes et de loisirs auquel est jointe la spécialité de pratique sportive ; il comprend l'agrégation en une rubrique de la spécialité visant le développement des capacités mentales et des apprentissages de base et celle visant celui des capacités d'orientation et d'insertion ; les spécialités résiduelles sont agrégées dans une dernière rubrique. Soit 3 rubriques.

Ainsi, l'analyse est menée sur la base d'une partition des spécialités autour de 27 rubriques.

Graphique 7

## Poids des domaines en effectifs et heures-stagiaires



source : Céreq

Loin d'être uniforme, le développement relatif de chaque domaine correspond le plus souvent à des espaces institutionnels spécifiques (cf. tableau 8).

#### **Le domaine tertiaire-administratif**

Le domaine des spécialités tertiaires et administratives a accueilli 40 % des stagiaires en 1993, principalement sur les spécialités d'administration et de gestion, de commerce et vente, de secrétariat-bureautique et d'informatique.

Suivies sur des durées relativement courtes en moyenne, ces spécialités sont dispensées de façon dominante par les organismes privés et les centres d'entreprises, catégories qui en moyenne accueillent respectivement plus du tiers et un cinquième des stagiaires du domaine.

#### **Le domaine de l'insertion et du développement personnel**

Ce domaine, qui accueille 17 % du public total et représente le quart des heures dispensées, concerne trois grands champs d'activité.

Il comprend d'une part des actions visant l'insertion, l'orientation et les apprentissages de base vers des publics le plus souvent exclus du marché du travail ; représentant 65 % de l'activité du domaine, ces actions ont vu leur public croître sous l'effet de la crise de l'emploi et du développement des politiques publiques de formation professionnelle ; liées aux mesures d'aide accordées par l'État, les actions d'insertion et d'orientation sont presque exclusivement dispensées par le secteur associatif qui forme 80 % du public, sur une durée moyenne relativement longue (plus de 200 heures).

Tableau 8

**Répartition des domaines de formation dans les organismes par grandes familles institutionnelles  
(en % lignes)**

DOMAINES		Familles institutionnelles					Total
		Secteur public	Secteur consulaire	Secteur entreprises	Secteur associatif	Secteur privé lucratif	100 %
Tertiaire administratif	Effectifs	10,3	10,6	26,4	13,9	38,8	100
	Heures-stag.	27,7	10,3	11,4	26,0	24,6	100
Développement personnel	Effectifs	11,1	1,8	2,9	69,9	14,3	100
	Heures-stag.	13,1	2,5	1,7	74,3	8,4	100
Production	Effectifs	30,9	8,8	40,5	11,5	8,3	100
	Heures-stag.	53,7	5,7	13,3	24,6	2,7	100
Formations disciplinaires	Effectifs	32,1	18,6	6,4	22,9	20,0	100
	Heures-stag.	36,4	9,3	2,6	41,1	10,6	100
Services	Effectifs	14,1	4,9	4,7	53,7	22,6	100
	Heures-stag.	22,3	4,6	2,3	61,3	9,5	100

Source : Céreq

Ce domaine concerne d'autre part des actions visant le développement de capacités comportementales et relationnelles de stagiaires le plus souvent salariés. Représentant 25 % des heures, leur enseignement est dispensé sur une durée moyenne plus courte et dominé par les associations d'insertion et les organismes privés ; ces catégories accueillent respectivement 36 % et 27 % du public.

Enfin 10 % des heures de ce domaine de formation sont consacrées à des activités sportives, domestiques ou de loisirs ; elles sont plutôt dispensées dans des associations liées à des collectivités locales.

#### **Le domaine des spécialités de la production**

Ce domaine de formation accueille aujourd'hui environ 15 % des stagiaires, principalement dans les spécialités de mécanique-électricité, de génie civil-bâtiment et d'agro-alimentaire. La durée relativement longue de ces formations les fait peser pour 21 % des heures dispensées.

Considéré globalement, ce domaine est plus caractéristique des organismes publics et des organismes professionnels (ASFO et associations de branche), secteurs qui forment respectivement 31 % et 40 % des stagiaires du domaine.

Le secteur public, à travers le réseau des GRETA et des centres AFPA, est présent sur les principales spécialités du domaine ; il les dispense sur des durées en moyenne plus élevées que les organismes professionnels, dont la présence est plus variable selon les spécialités.

#### **Le domaine des formations disciplinaires**

Ce domaine est fortement marqué par les enseignements généraux délivrés dans le cadre de l'enseignement secondaire (français, mathématiques...) qui absorbent plus de la moitié des heures correspondant au domaine ; l'enseignement des langues représente 17 % des heures du domaine et celui des langages (didactique des langues et langages informatiques) en représente 7,5 % ; l'enseignement pluridisciplinaire dans le domaine des sciences exactes pèse pour 6 % des heures du domaine.

Considéré globalement, le domaine disciplinaire est caractéristique des organismes des secteurs consulaire et public, qui forment respectivement 19 % et 32 % des stagiaires du domaine. Mais l'hétérogénéité des niveaux des différentes spécialités qui le constituent explique la diversité des institutions qui y interviennent. Les formations générales sont principalement dispensées par les organismes du secteur associatif et ceux du secteur public, essentiellement dans les GRETA qui accueillent 30 % des stagiaires. Les principaux

forment le quart et les autres établissements publics (18 %). Alors qu'en sciences humaines et exactes, plus du tiers des stagiaires sont formés dans les CCI, près du tiers dans les organismes privés, et 11 % dans les universités.

### **Le domaine des spécialités des services**

Les spécialités des services ont accueilli 10 % des stagiaires en 1993, principalement en matière de santé, d'enseignement et de formation, aux durées plus courtes de formation (50 heures en moyenne), ainsi qu'en accueil-hôtellerie-tourisme, travail social et animation culturelle où les durées des formations sont plus longues (plus de 100 heures).

S'il paraît davantage être la spécialité des associations, le domaine des services se caractérise par une forte hétérogénéité des formes d'actions et des spécialités qu'il représente.

Le secteur associatif forme la quasi-totalité du public de l'animation et du travail social. Au contraire les stagiaires de l'enseignement et de la formation sont surtout formés en organismes privés (40 %), suivis par les autres associations (32 %), les GRETA (12 %) et les universités (7 %). De même, la spécialité de santé est essentiellement dispensée par les « autres associations » (42 % des effectifs et heures).

Les organismes publics (GRETA, universités, AFPA) forment le tiers des stagiaires des spécialités liées à l'accueil et au tourisme ; les associations d'insertion en forment 15 %.

### **2.2. Les niveaux des formations**

À côté de formations qui font expressément référence à un niveau précis<sup>25</sup>, d'autres ne font référence à aucun niveau.

Le niveau des premières peut correspondre soit à un niveau requis pour l'entrée en formation, soit à un niveau visé à acquérir en fin de formation ; il peut désigner celui d'un titre, requis ou délivré en fin de formation (par exemple une formation débouchant sur un titre de niveau X), ou celui d'une qualification précise, possédée par les stagiaires admis en formation ou visée en fin de formation (par exemple une formation destinée à des techniciens supérieurs de niveau Y).

Le niveau n'est en revanche généralement pas du tout précisé dans le cas où la formation vise un perfectionnement ou l'acquisition de capacités générales sur une spécialité ; dans ce cas, les organismes parlent de formations transversales aux niveaux, c'est-à-dire dispensées indifféremment aux niveaux.

La lecture de la répartition des stagiaires selon le niveau de la formation dispensée montre une **prédominance de ceux bénéficiaires de formations engagées sur des niveaux précis** ; celles-ci concernent, y compris les actions de préqualification, 60 % des stagiaires ; un quart suivent des formations de niveau inférieur au bac, actions de préqualification ou de niveau V (CAP-BEP) ; un tiers suit des formations à des niveaux supérieurs au baccalauréat, chacun des niveaux IV, III et I-II en rassemblant environ 10 %. **Les formations transversales aux niveaux** en accueillent environ 40 % (cf. tableau 9).

Les formations ont en général des durées plus longues lorsqu'elles sont engagées sur des niveaux précis, et, *a fortiori*, sur des niveaux inférieurs au bac ; dispensées sur des durées avoisinant les 200 heures, notamment dans les secteurs public et associatif, les actions de préqualification ou de niveau V (CAP-BEP) représentent ainsi plus du tiers des heures dispensées. Les formations correspondant à des niveaux supérieurs au baccalauréat sont en moyenne plus courtes, chacun des niveaux IV, III et I-II rassemblant environ 10 % des heures.

Les formations dites transversales sont enseignées sur des durées en moyenne relativement courtes (55 heures) et ne représentent que 20 % des heures-stagiaires.

---

<sup>25</sup> Voir encadré 9 pour la définition des niveaux.

**ENCADRÉ 9****Définition des niveaux de formation**

I et II : niveau égal ou supérieur à celui de la licence ou des écoles d'ingénieurs.

III : niveau BTS, DUT ou DEUG.

IV : niveau Bts, BT, BP ou BM.

V : niveau BEP, CAP ou CFPA 1er degré.

VI : niveau fin de scolarité obligatoire et préqualification.

Transv : formations ne se rattachant pas aux références des niveaux précédents.

Les niveaux sont en fait très variables pour une même spécialité et constituent autant de segments d'activité sur lesquels se positionnent les organismes.

Sans entrer dans les détails, et bien que le recueil des données de spécialités ne soit pas croisé avec celui des données de niveaux, on constate en moyenne que les niveaux V et IV sont plutôt caractéristiques des spécialités industrielles, tertiaires et des formations générales lorsqu'elles sont dispensées sur une durée longue, comme c'est le cas le plus souvent dans des organismes publics et professionnels lorsqu'ils dispensent ces formations pour des demandeurs d'emploi.

Les niveaux supérieurs correspondent plutôt aux formations disciplinaires dispensées par les universités, aux spécialités d'administration et de gestion dispensées par les CCI ou les organismes privés, ainsi qu'aux spécialités de l'animation, celles de la santé et celles de la formation, plutôt consacrées à des publics salariés.

Les formations transversales caractérisent fortement d'une part l'enseignement des langues, de l'informatique, tel qu'il est dispensé, sur des durées relativement courtes, vers des salariés par les organismes privés et les centres d'entreprises, d'autre part les spécialités de l'insertion et du développement personnel dispensées, sur des durées longues, par les associations pour des publics principalement demandeurs d'emploi.

**Tableau 9****Poids (% col) et durée moyenne des niveaux des formations par grandes familles institutionnelles**

		Familles institutionnelles					
		Ensemble	Sec.public	Sec.consul.	Sec.entrep.	Sec. asso.	Sec.priv.luc.
Niv I-II	Effectifs	12,4	27,2	7,5	9,6	4,7	11,8
	Heures-stag.	6,7	10,8	10,3	7,8	3,0	6,9
	Durée	57,2	59,9	115,2	35,3	97,5	32,1
Niv III	Effectifs	12,8	16,9	11,9	14,7	9,3	12,4
	Heures-stag.	12,0	14,8	20,5	11,0	9,2	10,9
	Durée	98,4	131,3	144,3	32,4	154,3	49,1
Niv IV	Effectifs	9,8	10,1	22,9	10,4	6,3	8,8
	Heures-stag.	13,6	15,0	26,5	16,5	10,3	13,1
	Durée	146,2	222,5	97	69,2	255,6	83,4
Niv V	Effectifs	18,3	27,0	19,3	20,2	18,6	8,5
	Heures-stag.	30,6	41,1	21,9	39,2	26,2	19,4
	Durée	175,6	228,1	95,7	84,3	221	128,5
Niv VI	Effectifs	7,6	6,2	1,7	2,8	15,8	4,4
	Heures-stag.	16,8	11,2	2,8	4,0	28,0	6,8
	Durée	234,1	269	140	61,7	278,3	87,3
Transv	Effectifs	39,1	12,6	36,7	42,3	45,3	54,1
	Heures-stag.	20,3	7,1	18,0	21,5	23,3	42,9
	Durée	54,7	83,8	41,4	22	80,5	44,4

Source : Céreq



### 2.3. Certification

Toutes les formations ne sont pas finalisées par une évaluation ou une validation des acquis de type « diplôme » à la fin de leur cursus.

En 1993, la moitié des organismes affirme dispenser des formations visant une certification, sans préciser toutefois l'étendue des formations concernées.

Loin d'être uniforme, cette pratique reste très inégale d'une institution à l'autre. Elle concerne la quasi-totalité des organismes publics et consulaires, des ASFO, et environ la moitié des organismes du secteur associatif. En revanche elle semble nettement moins répandue parmi les associations liées à une branche professionnelle (30 %), celles liées à des entreprises (19 %) ainsi que les organismes privés (28 %).

Parmi les formes de segmentation d'activité, celle qui distingue les formations selon leur logique diplômante ou non diplômante témoigne de mouvements forts de positionnement des organismes.

La première logique concerne toutes les formations qui débouchent sur une certification reconnue (diplômes nationaux, titres homologués, qualifications ou certificats de branches). Elles constituent l'essentiel des actions dites « qualifiantes. »

La seconde logique est celle des formations non diplômantes faisant généralement l'objet de la délivrance d'une attestation de stage à la fin des cursus. Il s'agit pour l'essentiel d'actions de courte durée ayant pour objectif l'actualisation de connaissances ou de perfectionnement professionnel pour des personnes déjà qualifiées ou pour des objectifs d'acquisition de connaissances ou de techniques nouvelles quelle que soit la qualification initiale des personnes concernées (formations « dites transversales »).

Les actions dites « d'insertion » concernent surtout des publics jeunes ou des chômeurs de longue durée. Elles visent la construction de parcours de formation qui leur permettront d'accéder au marché du travail ou à une formation relevant de la logique diplômante.

D'autres formations héritières de l'éducation permanente visent plus l'entretien d'une culture générale, dont les publics attendent moins un diplôme que la « valeur ajoutée » que confère la fréquentation d'un cours, voire une amélioration de leur qualité de vie<sup>26</sup> ; elles sont plus caractéristiques des universités (universités du temps libre, universités du troisième âge).

---

<sup>26</sup> Fond-Harmant L., « Cycles de vie et fonction sociale de l'offre universitaire de formation d'adultes », *Actualité de la formation permanente*, 1996, n°141, mars-avril, p 76 à 84.

**Tableau 10**  
**Répartition (en %) des organismes en fonction des objectifs certifiants de leurs actions**

	Organismes assurant des actions de formation certifiantes
Éducation nationale	83,8
Universités-CNAM	85,3
AFPA	100
Autres organismes secteur public	95,2
CCI	79,8
Chambres d'agriculture et de métiers	100
ASFO	88,8
Associations liées à une branche professionnelle	30,4
Autres associations du secteur entreprises	18,7
Associations culturelles et d'insertion	48,3
Associations liées aux collectivités locales	51,2
Autres associations	60,1
Secteur privé lucratif	28
TOTAL	50,6

Source : Céreq

Ces écarts sont révélateurs de conceptions très diversifiées de la finalité des actions de formation recherchée. Les établissements publics et consulaires, du fait de la nature de leurs missions, réalisent des actions à finalité qualifiante et diplômante alors que les organismes privés par exemple se positionnent plus sur des objectifs de perfectionnement.

### 3. COMMENT FORME-T-ON ? LA STRUCTURE DE L'OFFRE SELON LES MODALITÉS DE FORMATION

Les modalités d'organisation pédagogique des formations ont évolué sous l'effet d'une innovation multiforme. Technologique d'abord, l'innovation concerne les outils et matériels d'enseignement, notamment les matériels informatiques, qui ont très vite intégré les développements du multimédia. Institutionnelle, sociale ou « sociétale », l'innovation a procédé d'un assouplissement non négligeable des frontières délimitant les activités de travail et de formation, qui s'est traduit par une évolution importante de la gestion tant spatiale que temporelle de leur relation. À ce titre, cette évolution revêt aussi un aspect économique : qu'elle provienne des entreprises pour leur personnel ou de l'État dans le cadre de politiques visant l'insertion de personnes fragilisées sur le marché du travail, la demande croissante de formations adaptées à des besoins spécifiques a favorisé l'émergence d'une offre « de proximité » collant de plus près aux situations particulières et, de fait, a induit de nouvelles pratiques contractuelles.

Ces divers types d'innovation ont induit des pratiques d'organisation pédagogique spécifiques. Si certaines se limitent à une réorganisation temporelle (comme la « modularisation » des formations, l'organisation intensive ou extensive, l'accueil permanent de stagiaires en cours de formation, ou l'organisation de cours du soir), d'autres, comme les actions intra-entreprise ou l'alternance, ont engendré de nouveaux rapports à la demande ; en cela elles participent d'une plus forte discrimination de l'offre que les premières.

#### 3.1. Modalités pédagogiques et aménagement du temps

##### 3.1.1. Formations en modules

Le principe de segmentation d'une formation en modules apporte une souplesse de réponse à une clientèle aux besoins divers tout en réalisant des économies d'échelle par regroupement des stagiaires sur des modules communs. Cette pratique peut s'articuler à des modes de validation séquentielle mais cette dimension n'entre pas souvent dans l'objectif visé par la formation tant par les formateurs que les formés. Les trois quarts des organismes « modularisent » leurs formations. Cette pratique est surtout répandue dans les associations, le secteur public et les organismes consulaires et professionnels (ASFO et associations de branche).

Dans la plupart des associations, la majorité des GRETA et des ASFO, l'organisation modulaire est mise en place selon les publics. Les associations professionnelles qui optent pour le regroupement en modules des formations le font systématiquement, sur une durée moyenne de module courte.

Les centres AFPA, les « autres établissements publics » et les CCI se répartissent entre une « modularisation » systématique et une « modularisation » organisée dans le seul cadre de formations diplômantes ; cette dernière option est en revanche choisie par la majorité des chambres de métiers et chambres d'agriculture qui organisent des formations modulaires.

### 3.1.2. Mode intensif/extensif des formations

À côté de formations réalisées en continu sur toute la durée de l'action (intensives), d'autres sont organisées sur un rythme séquentiel ou extensif (par exemple un jour par semaine, une semaine tous les mois).

L'organisation intensive est dominante dans les deux tiers des organismes, soit de manière exclusive (40 %), soit qu'elle accompagne une organisation extensive minoritaire (25 %). Dans le quart des organismes dominent les formations extensives, soit exclusivement (15 %), soit qu'elles accompagnent une minorité d'actions dispensées sur le mode intensif (10 %). Tandis que dans 9 % des organismes ces organisations pédagogiques sont inexistantes ou très minoritaires.

Le mode intensif est caractéristique des organismes associatifs et publics, où, proposé sur des durées longues (environ 200 heures en général), il est particulièrement adapté au public demandeur d'emploi. Il est dominant dans plus de 80 % des associations d'insertion et celles liées à des collectivités. L'ensemble du secteur public dispense également l'intégralité ou la majorité des actions sur le mode intensif. La grande majorité des centres AFPA et des autres établissements publics accordent à ce mode une place quasi exclusive. Les GRETA – dont seulement les deux tiers se sentent concernés par cette organisation pédagogique – et les universités accordent une part majoritaire aux actions intensives.

L'organisation intensive est aussi mise en place de manière exclusive dans la majorité des services « formation continue » d'entreprise et des associations professionnelles où, contrairement aux précédentes catégories, elle concerne plutôt des actions courtes (moins de 50 heures).

Le mode extensif, qu'il soit exclusif ou dominant, concerne généralement des actions de courte durée (moins de 100 heures). Il est plus caractéristique des organismes privés, des ASFO – sur les deux tiers qui répondent à cette modalité pédagogique – et des organismes consulaires. Il est en outre proposé dans un quart des associations professionnelles qui l'accompagnent d'une minorité d'actions intensives.

### 3.1.3. Entrée permanente de nouveaux stagiaires

La possibilité donnée à de nouveaux stagiaires d'entrer dans des formations tout au cours de l'année permet à la fois aux organismes d'afficher une relative disponibilité aux situations particulières des stagiaires et de prendre en compte le développement technologique d'enseignement assisté par ordinateur. Cette modalité est particulièrement prisée pour des formations courtes de remise à niveau et pour l'apprentissage des techniques bureautiques et de gestion (utilisation de logiciels) qui constitue une nécessité croissante pour les personnels travaillant dans le secteur tertiaire.

La moitié des organismes déclare fonctionner sur le mode de l'entrée permanente de nouveaux stagiaires, pour la majorité des actions (31 % d'entre eux), mais plus souvent pour une minorité (22 %). 46 % ne l'adoptent pas : ce sont essentiellement les organismes privés, les CCI et les structures d'entreprises.

Le secteur associatif et le secteur public sont majoritairement engagés sur le système d'accueil permanent, où il est particulièrement adapté au public demandeur d'emploi : il concerne la majorité des actions pour la plupart des associations œuvrant dans l'insertion, tandis que les associations liées aux collectivités et les autres l'organisent pour quelques actions ou ne stipulent pas de proportions. L'accueil permanent est également fréquent dans les centres AFPA et les GRETA, dont la majorité l'adoptent sur quelques actions ; il est moins présent dans les universités et quasi absent des autres établissements publics.

Dans les organismes professionnels, l'entrée permanente est proposée par plus de la moitié des ASFO et des associations professionnelles, souvent sur une minorité d'actions.

#### 3.1.4. Formations hors temps de travail

La réalisation d'un enseignement hors temps de travail (en cours du soir et du samedi) n'est pas une caractéristique fréquente dans l'activité des organismes de formation. Seulement 23 % des organismes y ont recours. Parmi eux on notera la présence forte du CNAM et des universités, celle des GRETA ; le secteur consulaire, notamment dans les chambres d'agriculture et chambres de métiers, dispense aussi des cours du soir. Dans le secteur entreprises, seules les associations professionnelles organisent des cours du soir. Enfin une part non négligeable des associations liées à des collectivités locales dispensent des cours du soir pour la majorité de leurs actions.

### 3.2. Modalités pédagogiques et nouveaux rapports à la demande

#### 3.2.1. Les formations intra/inter-entreprises

Les pratiques générales d'organisation de la formation par les organismes relèvent de deux registres généralement appelés actions inter-entreprises ou actions intra-entreprises.

Dans le premier registre, l'organisme propose une offre d'actions relativement « standardisée » dans laquelle peuvent s'inscrire des réponses concernant plusieurs entreprises. C'est dans ces actions que l'on rencontre le plus fort taux de mixité de publics puisque peuvent également y accéder outre des salariés dans le cadre du plan de l'entreprise ou d'un CIF, des demandeurs d'emploi bénéficiant d'une Allocation formation reclassement (AFR) et des individus assumant le coût de la formation sur fonds propres.

Le second registre renvoie à l'organisation d'une action de formation pour répondre à une demande particulière d'entreprise. Le contenu et les modalités pédagogiques sont définis en général « sur mesure » suite à une démarche d'analyse des besoins spécifiques du demandeur. L'action se réalise le plus souvent sur site à l'intérieur de l'entreprise. Cette pratique est plus répandue dans les organismes privés, les structures d'entreprises et les ASFO, où elle représente environ la moitié du chiffre d'affaires, et les CCI. La plupart de ces organismes ont en effet une clientèle dont la taille, dépassant le plus souvent les cinq cents salariés, autorise l'engagement de formations sur site pour un nombre important de stagiaires. Son poids tourne par contre autour de 15 % du CA dans l'ensemble des associations, celles liées aux branches professionnelles et dans le secteur public.

#### 3.2.2. Formations en alternance

Les formations en alternance se sont développées dès la fin des années soixante-dix et notamment suite à la loi de 1984 sur la formation professionnelle. Ces formations se déroulent dans le cadre de contrats particuliers (adaptation, qualification) et supposent une pédagogie particulière articulant un enseignement réalisé dans deux espaces de formation : en centre, et en situation de travail en entreprise. En 1993, la moitié des organismes déclare réaliser de telles actions. 42 % d'entre eux énoncent qu'il s'agit d'une part majoritaire de leurs actions, 30 % d'une part minoritaire et 28 % ne se prononcent pas sur les proportions.

Ce sont les organismes relevant du secteur associatif qui semblent y avoir recours le plus fréquemment : trois quarts des associations oeuvrant dans l'insertion, dont plus de la moitié pour une majorité de leurs actions. Dans le secteur public, les trois quarts des centres AFPA et des GRETA dispensent des actions sur le mode alternant. Du secteur professionnel, seules les ASFO ont massivement recours à l'alternance ; cette modalité concerne les trois quarts d'entre elles dont près de la moitié pour une majorité d'actions. Dans le secteur consulaire, l'alternance est proposée par plus de la moitié des CCI et des chambres de métiers.

Bien que relevant de logiques diverses, les différents types d'organisation pédagogique se rejoignent en ce qu'ils procèdent d'une adéquation et d'une disponibilité croissantes de l'offre des organismes aux situations particulières de leur clientèle. Leur mise en place s'accompagne aussi d'une grande variété d'utilisation des temps de formation.

### 3.3. Répartition du temps global de formation

Répondant à des objectifs pluriels, les diverses pratiques d'organisation pédagogique mises en place par les organismes induisent une variété des temps passés entre les différents espaces réservés au travail et à la formation. Les ASFO ou les organismes publics, plus portés vers les spécialités de production, consacrent plus de temps aux formations en atelier ; dans les associations, les temps passés en entreprise dans le cadre de l'alternance sont aussi plus élevés ; les organismes privés et les services d'entreprises, plus portés vers les spécialités de bureautique, connaissent une part plus élevée des temps passés sur poste informatique.

Tableau 11

#### Répartition des temps de formation par catégories institutionnelles

	Clas. Centre	Auto formation	Laboratoire	Poste inform.	Atelier Centre	Entre. (alter)	Entre. (Hors alter)
Ensemble	54,8	2,8	1,3	11,9	6,9	17,4	4,9
GRETA	42,9	6,5	6,1	12,2	17,1	15,2	-
Univer. CNAM	61,0	3,8	5,8	15,4	6,1	7,9	-
AFPA	16,3	4,9	0,6	12,9	54,2	11,1	0,0
Autres public	63,9	3,5	6,7	2,3	11,3	11,9	0,4
CCI	46,0	0,5	3,4	12,8	7,7	23,3	6,3
Chambre agri. et métiers	67,3	0,6	4,8	2,4	14,3	10,6	-
ASFO	35,7	0,6	0,0	7,3	28,9	27,5	-
Ass. liées bran. prof.	82,1	0,9	0,3	0,5	15,1	1,1	-
Autres ass. entr.	64,2	0,7	1,1	23,7	2,6	7,5	0,2
Ass. d'insertion	58,9	4,3	0,6	7,5	4,3	23,8	0,6
Ass. collectivité locale	49,3	0,9	0,2	1,1	1,2	41,4	5,9
Autres associations	49,5	4,4	0,3	12,4	7,4	24,0	2,0
Privé lucratif	56,1	0,6	1,1	15,0	3,5	8,1	15,6

Source : Céreq

## 4. VERS UNE COMPRÉHENSION GLOBALE DE LA STRUCTURATION DE L'OFFRE

Financement, public, niveaux, spécialités de formation, certification, organisation pédagogique : les organismes de formation présentent une activité multiforme.

Quelles réalités, quels espaces marchands et économiques homogènes se cachent au croisement de leurs préférences en termes de sources de financements, des publics qu'ils forment, des contenus de formation qu'ils dispensent ou de leur propension à certifier des formations ou offrir telle ou telle autre organisation pédagogique ?

À quelle stratégie de production, à quelle organisation marchande répondent et correspondent ces diverses spécialités qui caractérisent leurs catégories institutionnelles d'appartenance ?

Une première réponse consiste en l'observation de leurs positions relatives au regard de chacun de ces aspects. Dans un deuxième temps, l'identification d'espaces d'activité plus ou moins partagés ou au contraire réservés révélera, à côté de niches d'activité, une segmentation très partielle de l'offre des organismes.

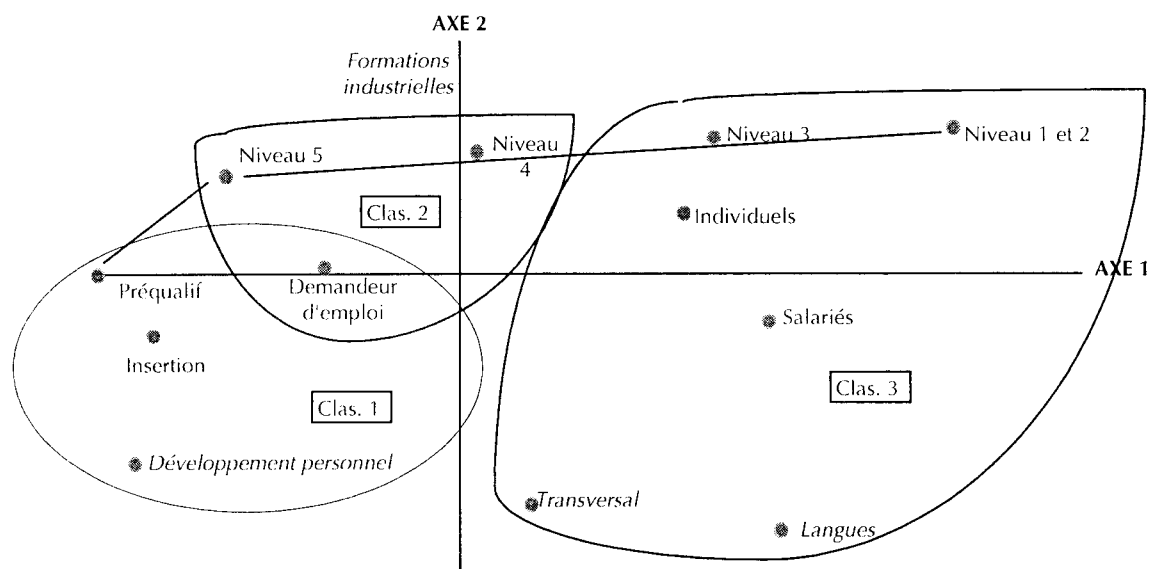
### 4.1. Publics, niveaux, spécialités : ouverture à la concurrence et niches d'activité

Un ordonnancement de l'activité des organismes consiste à examiner, sur la base d'une analyse factorielle des correspondances<sup>28</sup>, leurs positions en matière de spécialités d'enseignement, de niveau des formations offertes et de statut du public accueilli. Ainsi il apparaît qu'à côté d'unités dont l'offre de formation est relativement diversifiée, existent des organismes relativement spécialisés (cf. graphique 8).

<sup>28</sup> Voir encadré 10 pour la méthode d'analyse.

Graphique 8

## Typologie des organismes de formation continue



## ENCADRÉ 10

## Méthode retenue pour l'analyse de l'activité des organismes

L'analyse de correspondances et la classification qui débouchent sur la typologie des organismes de formation continue sont appliquées à 3 variables répartissant les heures-stagiaires dispensées par les organismes :

- les spécialités de formation (en 18 postes) ;
- public (en 3 postes) ;
- le niveau des stagiaires acquis en fin de formation (en 6 postes).

Dans le but d'éclairer l'analyse un ensemble de variables a été mis en illustratif :

- la catégorie institutionnelle ;
- la part des actions intra-entreprise ;
- l'existence d'entrées permanentes ;
- l'existence de certifications ;
- l'existence de l'alternance ;
- le chiffre d'affaires de l'organisme ;
- la répartition du financement de l'organisme selon l'origine (publique, privée, autre) ;
- l'existence de formations intensives ou extensives ;
- l'existence de normes qualité (ISO 9000, OPQF, AFNOR ou charte).

Le niveau des formations dispensées joue un rôle de premier plan dans la distinction entre organismes. Il est en effet rare qu'un même organisme intervienne sur des niveaux très éloignés les uns des autres. Une spécialisation se construit donc sur un niveau majeur qui peut à l'occasion s'élargir au niveau immédiatement supérieur ou inférieur, mais jamais de manière systématique. En revanche le clivage apparaît entre des organismes ayant une activité de « formation à niveaux » et ceux qui privilégient des formations transversales aux niveaux.

Une autre spécialisation se fait autour des caractéristiques des publics accueillis. Elle permet de distinguer les organismes en trois groupes selon qu'ils offrent majoritairement des formations aux demandeurs d'emploi, aux salariés ou aux personnes faisant une démarche individuelle. Bien que clivante, cette spécialisation est également relative et suit le mouvement croissant de combinaison constatée en matière de cofinancement d'actions.

Les spécialités auxquelles forment les organismes sont aussi un critère qui les distinguent les uns des autres. Au-delà de leur pouvoir de structuration de l'offre, la polarisation qui en résulte est limitée. Les cas de figure sont en fait nombreux. Certains organismes ont une offre relativement restreinte et sont peu enclins à la diversifier : c'est notamment le cas de ceux qui forment à l'insertion sociale ou au développement personnel, aux langues étrangères ou à l'informatique. D'autres privilégient un choix resserré de spécialités, conjugué avec des niveaux de formation différenciés, comme en matière d'animation sociale, culturelle et sportive et de formations médico-sociales. Enfin, un grand nombre d'organismes forment à la gestion, au secrétariat et à la vente sans que ces spécialités correspondent à une activité exclusive ou dominante.

#### **4.2. Une segmentation partielle de l'offre**

L'analyse conjointe des publics accueillis, des spécialités et des niveaux des formations dispensées aboutit à une classification regroupant les organismes autour de trois grands ensembles de production relativement cohérents. Ce premier clivage tient principalement à une caractéristique organisationnelle : à côté des deux premiers ensembles qui tirent leur cohérence de leur forte spécialisation sur des spécialités de formation, le troisième doit au contraire la sienne à une logique de diversification forte sur les spécialités.

##### *4.2.1. Les spécialisations sur des formations de niveau supérieur principalement destinées à des salariés*

Près de la moitié des organismes propose des formations correspondant à des spécialités précises en moyenne largement destinées à un public salarié (74 %).

La plupart des formations sont dispensées sur des niveaux supérieurs (I à III), où un titre vient souvent certifier les acquis, ou sans référence aux niveaux (formations transversales), auquel cas elles bénéficient peu d'une validation des acquis.

Dans l'ensemble, la majorité des financements sont d'origine privée et souvent articulés à une offre de formation « intra-entreprise ».

Mais cette apparente homogénéité recouvre des réalités assez distinctes qui varient selon la nature des spécialités, que l'on peut décliner en huit sous-ensembles.

#### ***La formation, l'enseignement et la santé***

3 % des organismes dispensent principalement les spécialités de la formation, de l'enseignement et de la santé. Ils concentrent la moitié des heures et les deux tiers des effectifs de ces spécialités.

Cette offre est avant tout le fait des « autres associations » et des organismes privés, des universités, des GRETA et d'autres établissements publics. Alors qu'universités et GRETA s'adressent plutôt à un public d'individuels, les autres catégories visent principalement un public salarié, notamment des secteurs des services non marchands et des organismes financiers ; les premiers, ainsi que les autres établissements publics, dispensent et certifient ces formations sur du niveau supérieur, tandis que les organismes privés ne les dispensent pas sur des niveaux particuliers ni n'en valident les acquis.

#### ***L'informatique***

6 % des organismes sont très spécialisés dans l'enseignement de l'informatique : accueillant les trois quart des effectifs de cette spécialité, les principaux dispensateurs en sont les organismes privés, les centres liés à des entreprises - dont l'informatique est le plus souvent l'activité principale - et les « autres

associations ». Leurs formations ne visent généralement pas de niveau spécifique, ni ne sont sanctionnées par un titre.

Alors que les organismes privés ont tendance à former un public individuel en préqualification ou sur du niveau V, les centres d'entreprises et les autres associations privilégient des formations transversales ; les premiers sont plus polarisés sur les salariés, notamment ceux d'entreprises de biens de consommation, des assurances, ou d'organismes financiers ; les deuxièmes sur les demandeurs d'emploi et les salariés d'établissements non marchands. À côté du mode intensif caractéristique des trois catégories, la vocation des associations les conduit à admettre de nouveaux stagiaires au cours de la formation.

### ***L'animation culturelle et le travail social***

4 % des organismes se rejoignent par une spécialisation commune en matière d'animation culturelle et de travail social, dont ils représentent les deux tiers des effectifs comme des heures dispensées. Conduites sur des niveaux égaux ou supérieurs au bac, ces formations sont la spécialité du secteur associatif.

Elles s'adressent principalement à des salariés et des « individuels », pour lesquels ces organismes, souvent de petite taille, bénéficient de financements d'entreprises ou de fonds de l'État dans le cadre de mesures publiques, avec toutefois quelques divergences institutionnelles : alors qu'elles visent des demandeurs d'emploi et sont dispensées sur des niveaux IV et III dans les associations liées à des collectivités, dans les associations d'insertion et les autres associations, ces formations sont dispensées vers des salariés d'employeurs publics (services non marchands, transports et télécommunications), parfois à partir de démarches « intra », et essentiellement sur des niveaux transversaux ou V dans les premières, III dans les secondes.

Les quelques associations liées à une branche professionnelle les dispensent plutôt sur des niveaux supérieurs vers des salariés d'entreprises des services ; les quelques autres établissements publics les dispensent plus vers des individuels sur du niveau baccalauréat.

### ***Les langues***

L'enseignement des langues est aussi un objet de spécialisation fréquent pour 3 % des organismes : privés (SA, SARL...) pour 62 % d'entre eux, ils captent, avec des CCI, des « autres établissements publics », et des associations liées à des collectivités, plus de la moitié des heures dispensées et des effectifs accueillis dans cette spécialité. Comme en matière d'informatique, les formations, souvent engagées sur une courte durée, sont plutôt dispensées pour les salariés d'entreprises à partir de fonds privés et d'actions intra-entreprise qui constituent la plus grande part du chiffre d'affaires des organismes, et ne font généralement l'objet d'aucune validation des acquis.

Tandis que les organismes privés forment, sur le mode « extensif », un public salarié d'entreprises plutôt industrielles (énergie, biens d'équipement, transports et télécommunications), dont une partie « déborde » sur des formations de niveau supérieur, les CCI, les associations liées à des collectivités et les autres établissements publics ne forment sur aucun niveau spécifique : les premières se distinguent par un public plus individuel et des formations en cours du soir, les établissements publics par des demandeurs d'emploi plus nombreux et le mode intensif plus répandu.

### ***Spécialités tertiaires visant des niveaux spécifiques***

5 % des organismes se rejoignent par l'enseignement, sur des niveaux déterminés, de diverses spécialités du domaine tertiaire-administratif, vers un public constitué majoritairement de salariés. Cela comprend notamment la spécialité des transports ; dispensée sur du niveau V, elle est le terrain d'exclusivité de l'organisme de la branche correspondante qui en capte plus des deux tiers des effectifs et des heures.

Ce groupe concerne aussi diverses formations tertiaires, dominées par les organismes privés : avec les ASFO et les autres établissements publics, ils « captent » l'essentiel des heures et des stagiaires correspondant à l'enseignement de la communication sur des niveaux supérieurs vers des salariés ; ils partagent avec les autres associations l'offre en matière de gestion ; enfin, avec les CCI, les organismes privés représentent environ 20 % des heures dispensées dans diverses spécialités tertiaires. À côté des



fonds d'entreprises, ces organismes bénéficient de fonds publics dans le cadre de mesures de qualification sous contrat de travail.

### ***Spécialités industrielles de haut niveau***

Un autre groupe d'organismes, représentant 4 %, se consacrent, sur des niveaux supérieurs, à l'enseignement de diverses spécialités industrielles, vers un public constitué majoritairement de salariés, dont ils valident fréquemment les acquis.

Les autres établissements publics dominent dans l'enseignement des spécialités d'agronomie-agriculture sur des niveaux intermédiaires – où, avec les associations professionnelles, ils représentent plus de la moitié de l'offre de cette spécialité – et celui du travail des matériaux souples où, à côté des ASFO, ces catégories dispensent les trois quarts des heures.

Les centres d'entreprises partagent avec les organismes privés l'enseignement de la robotique et de l'informatique industrielles sur des niveaux supérieurs, spécialité dont ils accueillent près du tiers des effectifs. Les centres d'entreprises sont par ailleurs présents sur celui des technologies industrielles fondamentales (génie industriel), que les universités et les autres associations dispensent sur une plus longue durée ; aussi leur offre représente-t-elle environ la moitié des heures relatives à cette spécialité.

### ***Les formations disciplinaires de niveau supérieur***

12 % environ des organismes dispensent principalement des formations disciplinaires de niveau supérieur au bac. Sciences, disciplines littéraires, ou administration-gestion, ces formations sont principalement proposées dans les universités, au CNAM, dans des organismes consulaires, d'autres établissements publics, ainsi que des centres d'entreprises (gestion) et une partie des organismes privés lucratifs ; l'offre de ces établissements représente ainsi près de la moitié des heures dispensées dans ces spécialités.

Héritières des formations initiales, ces formations visent la délivrance d'une certification principalement pour des individuels ou des salariés d'entreprises.

Les CCI, les autres établissements publics et les centres d'entreprises dispensent plus ces formations vers les salariés, notamment ceux des secteurs de l'énergie, du commerce, des assurances et des organismes financiers, et souvent en « intra » – tandis que les universités et le CNAM s'en distinguent par une majorité d'individuels, dont bon nombre d'adultes en reprise d'études initiales, et de demandeurs d'emploi qui suivent les formations pour la plupart en cours du soir.

### ***Les fonctions tertiaires-administratives***

11 % des organismes sont spécialisés dans la formation aux fonctions tertiaires-administratives : gestion, comptabilité, vente-commerce, secrétariat. Organismes privés pour 63 % d'entre eux, ils « partagent » l'enseignement du commerce et de la vente essentiellement avec des CCI, des centres liés à des entreprises et d'« autres établissements publics » ; ensemble, ces catégories accueillent les deux tiers des effectifs de cette spécialité. Les organismes privés sont quasi exclusifs dans les formations de gestion, où, avec des chambres de métiers, des chambres d'agriculture et des centres liés à des entreprises, ces catégories accueillent le tiers des effectifs.

Les publics, la durée et le financement de ces actions s'apparentent à ceux des langues ou de l'informatique. Néanmoins la surreprésentation du secteur privé cache quelques clivages institutionnels : en matière de commerce et de vente par exemple, les autres établissements publics et les CCI sont plus axés sur des formations longues qualifiantes à des niveaux égaux ou supérieurs au bac vers un public demandeur d'emploi ou individuel, tandis que les centres d'entreprises et les organismes privés dispensent plutôt des formations transversales courtes pour des salariés ; les entreprises clientes des premiers tirent plutôt vers les activités de transports et télécommunications, celles des seconds vers les activités agricoles et l'énergie.

4.2.2. *Les spécialisations sur des formations visant l'insertion et le développement personnel des stagiaires*

Un deuxième ensemble, regroupant 20 % des organismes, concerne ceux qui réalisent principalement des actions de formation visant l'insertion ou le développement personnel de stagiaires le plus souvent exclus du marché du travail. Leur offre représente environ les trois quarts des heures dispensées et les deux tiers du public accueilli.

Cet ensemble regroupe la moitié des associations d'insertion et de celles liées à des collectivités territoriales. Il inclut le quart des associations « autres ». En sont quasiment absents les organismes consulaires, ceux du secteur entreprises et les organismes publics à l'exception des GRETA.

Les trois quarts du public des organismes de cet ensemble sont des demandeurs d'emploi. Généralement les formations qu'ils suivent ne se réfèrent pas nécessairement à un niveau spécifique, ou sont engagées dans le cadre d'actions de préqualification ou de niveau V, et ne donnent pas lieu à une validation des acquis. Le chiffre d'affaires des organismes concernés est généré en majorité par les fonds liés aux mesures d'aide à l'insertion accordés par l'État. En termes pédagogiques, les établissements de cet ensemble privilégient l'entrée permanente de nouveaux stagiaires, la formation en alternance et la réalisation intensive des actions.

Objet de spécialisation d'un bon nombre d'associations – essentiellement insertion et autres associations – et de quelques organismes privés, les actions de développement personnel se distinguent du précédent groupe par une représentation plus forte de fonds d'entreprises et des salariés ; à côté des fonds publics et des demandeurs d'emploi, ils sont majoritaires dans les organismes privés, restent minoritaires dans les associations.

Les associations proches des collectivités sont davantage spécialisées sur les formations aux activités domestiques ou de loisirs et ont un public essentiellement constitué de demandeurs d'emploi.

4.2.3. *Les offres diversifiées autour des formations qualifiantes de niveaux intermédiaires (IV, V, pré-qualification)*

Un troisième ensemble, regroupant près du tiers des organismes, correspond à ceux qui forment, de manière diversifiée, aux spécialités industrielles et tertiaires, au niveau égal ou inférieur au baccalauréat. Ces spécialités empruntent à des domaines technico-professionnels divers ; l'offre des organismes concernés en représente en général plus des trois quarts des effectifs et des heures ; parmi ces domaines dominent les formations générales (enseignements pluridisciplinaires empruntant au français, aux mathématiques...), les formations techniques de transformation industrielle (métallurgie, plasturgie...), les spécialités de la mécanique et de l'électricité, celles du bâtiment, celles de secrétariat-bureautique, et les spécialités d'accueil-hôtellerie-tourisme et de services aux collectivités.

Cet ensemble est constitué par les différents types d'institutions mais il inclut surtout les centres AFPA, la majorité des GRETA, la moitié des organismes consulaires, notamment les chambres de métiers, la moitié des ASFO, et le tiers des « autres associations ».

Pour la moyenne de ces organismes, le public de ces formations est pour plus de la moitié sans emploi, 36 % des stagiaires sont salariés et 10 % sont des individus finançant eux-mêmes leur formation. La validation des acquis y est pratique courante.

Si les fonds publics dominent dans le financement de plus de la moitié de ces organismes, les ressources en provenance des entreprises (notamment FAF, OMA) et des individus tiennent une place non négligeable dans les ASFO et les organismes consulaires : leurs entreprises clientes ont leur activité principale dans les secteurs de l'agriculture, de l'énergie, des biens intermédiaires, des biens d'équipement et du bâtiment-génie civil. Les spécialités de gestion et de commerce-vente sont aussi plus représentées dans ces organismes ; dans les ASFO dominent les formations de niveau V, dans les CCI et les chambres des métiers dominent les niveaux III et IV.

Les deux institutions publiques partagent dans l'ensemble les mêmes domaines, consacrent plus leur activité sur du niveau V, et sont polarisées sur les mêmes spécialités dans les domaines qu'elles ont en commun : dans le domaine industriel elles partagent l'enseignement des spécialités de génie civil-BTP, où dominent les GRETA, celle de mécanique-électricité et celle des techniques de transformation. Dans le domaine tertiaire dominent les formations en secrétariat-bureautique ; seules les spécialités de l'informatique et du commerce enregistrent une plus forte présence de l'AFPA que des GRETA ; dans le domaine disciplinaire, les GRETA sont plus présents sur les formations générales et les disciplines littéraires, dont ils constituent le principal dispensateur. Les GRETA développent par ailleurs des formations relatives au comportement individuel et aux activités domestiques dans une plus large proportion.

Moins présent sur cet ensemble, le secteur associatif y intervient toutefois pour une part importante sur des actions dispensées en préqualification ou en niveau V, que ce soit en matière d'insertion, à côté de l'AFPA, ou dans des formations générales, à côté des GRETA.

Malgré leur forte diversité institutionnelle, en moyenne, les établissements de cet ensemble privilégient la formation en alternance et l'entrée permanente de nouveaux stagiaires.

Tableau 12

## Répartition des catégories institutionnelles dans les trois ensembles de production (en %)

	Formations principalement destinées aux salariés	Formations visant l'insertion-développement	Formations qualifiantes de niveaux intermédiaires	TOTAL (100 %)
GRETA	8	19	73	100
Universités, CNAM	91	-	9	100
AFPA	5	10	85	100
Autres publics	77	-	23	100
CCI	55,5	2	42,5	100
Ch.agriculture et ch. métiers	30	-	70	100
ASFO	42	4	54	100
Asso. liées à branche prof.	65	6	29	100
Autres asso. liées à entreprise	70	4	26	100
Asso. d'insertion	16	49	35	100
Asso. liées à collectivité locale	32	50	18	100
Autres associations	38,5	23,5	38	100
Privé lucratif	67	9	24	100
TOUS	46,2	18,6	35,2	100

Source : Céreq

## CONCLUSION

Types de spécialités dispensées, niveaux visés, propension à valider les acquis, ou encore situation des stagiaires sur le marché du travail ou « demandeurs-financeurs » des formations constituent des critères de spécialisation qui définissent des espaces homogènes d'activité traversant les différentes attaches institutionnelles des organismes de formation.

Au-delà de ces formes de segmentation partielle de l'offre de formation continue, le constat général s'impose donc d'une intervention des diverses catégories institutionnelles sur la plupart des registres d'activité. Un tel phénomène peut naturellement être considéré comme facteur d'intensification de la concurrence entre organismes. S'il y a bien partage de segments d'activité par des catégories institutionnelles d'organismes différentes, il serait néanmoins hâtif d'en tirer une conclusion en termes de concurrence.

D'une part, la grande majorité des organismes s'inscrit dans un marché géographiquement limité comme en témoigne le fait que seuls 15 % d'entre eux disposent de plusieurs sites implantés régionalement ou nationalement.

D'autre part, les liens de dépendance ou les relations privilégiées qui s'établissent entre clients et fournisseurs, notamment dans le cas des opérateurs formant des salariés d'entreprises, sont susceptibles de réduire la concurrence entre les organismes.

Enfin, la multiplicité des dimensions qui caractérise la formation continue conduit à une dynamique qui, au travers d'une forte différenciation de l'offre, tend à limiter la compétition basée sur les prix. Même présents sur un même segment de formation, les organismes n'en adoptent pas moins des comportements organisationnels spécifiques. Ainsi les spécificités propres aux institutions ne manquent pas d'influencer, au-delà des spécialités, le niveau, le type de public ou de financement, le mode de mise en œuvre et de certification des formations, qui forment autant de marchés atomisés. Les formations ont alors des configurations hétérogènes et connaissent des modes d'engagement très différents d'un organisme à l'autre, que ce soit en matière de mobilisation des ressources, d'organisation des formations ou de validation des acquis.

À l'inverse, certaines spécialités, partagées par des organismes de nature institutionnelle différente, connaissent des modes d'engagement similaires qui tiennent plus à des caractéristiques d'ordre pédagogique propres à la matière enseignée : ainsi des formations en informatique, de celles en secrétariat-bureautique ou en langues qui bénéficient d'une standardisation des contenus et des processus de formation liée aux outils ; dans ce cas, les démarches qualité qu'engagent les organismes visent à restituer le plus souvent une singularité de leur offre ; elles témoignent des stratégies de distinction à l'œuvre : sous forme d'adhésion à des chartes pour les organismes évoluant dans l'insertion et les formations qualifiantes et industrielles de niveaux intermédiaires, la certification de qualité pour ceux spécialisés en matière d'informatique ou de langues passe plus par le recours à des normes ISO, AFNOR ou OPQF.

Enfin, dans un « secteur » où la qualité du service repose en grande partie sur celle des professionnels, les spécificités de l'offre tiennent aussi aux conceptions des modes de mobilisation et d'organisation des ressources humaines des organismes. Relevant plus de la « coutume » pour certains, de « l'adaptation au marché » pour d'autres, les modes d'organisation du travail et de gestion des statuts des personnels formateurs renvoient à des modèles très clivés.



## **CHAPITRE III**

### **LA GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES ORGANISMES DE FORMATION**

---



## INTRODUCTION

D'une façon générale, l'organisation du travail dans le champ de la formation professionnelle continue tend à privilégier un ensemble de composantes traditionnellement associées à la flexibilité de la main-d'œuvre :

- Sur le plan interne, les organismes de formation s'écartent de la norme des autres secteurs en cumulant une forte proportion de contrats à durée déterminée, un turn-over beaucoup plus élevé qu'ailleurs et un recours fréquent au travail à temps partiel ou à temps partagé. Les différences par rapport aux autres salariés atteignent les limites du spectaculaire : 40 % des contrats de travail sont à durée déterminée ; 70 % des formateurs du privé occupent leur emploi depuis moins de cinq ans ; pour un poste de travail sur deux, le volume d'activité est inférieur au plein temps<sup>29</sup>.
- De plus, une fraction importante de la force de travail est externalisée. De nombreux organismes sollicitent en effet l'intervention d'experts ou d'animateurs de stages rémunérés à la prestation. On compte en moyenne plus d'intervenants extérieurs que de formateurs (ou responsables pédagogiques) intégrés à la structure. Face à un processus de production discontinu tributaire de la (re)négociation périodique des contrats, le dispositif semble avoir produit ses propres règles de gestion.

Le dosage des facteurs de flexibilité de la main-d'œuvre est susceptible de varier sensiblement d'un organisme à l'autre. Nous verrons que ces variations recouvrent en partie un clivage essentiel en termes de métier d'entreprise. La différence tient moins aux niveaux et aux spécialités de formation qu'aux logiques organisationnelles et aux publics ciblés. Certains ont opté pour une externalisation de la production : chez eux, l'action pédagogique, qui concerne de préférence un public de salariés, devient principalement l'affaire d'intervenants extérieurs sollicités en fonction des besoins. Forme spécifique d'organisation du travail dans le champ de la formation continue, ce mode de gestion ne regroupe toutefois que 30 % des organismes. Il partage le territoire avec deux autres modes de gestion tout aussi importants, mais reposant à l'inverse sur la mobilisation des ressources internes.

L'un correspond à une configuration instable, où les organismes gèrent les à-coups du marché au prix d'un turn-over accéléré de leur personnel. Là, les contrats de travail sont généralement à durée déterminée. Plutôt représentative des actions en faveur des jeunes et des demandeurs d'emploi, cette gestion par la précarité s'oppose elle-même à une forme tout aussi répandue, mais structurellement stable. Proche du standard des autres secteurs professionnels, ce troisième mode de gestion combine contrats à durée indéterminée et ancienneté de la main-d'œuvre. Les organismes concernés s'adressent de préférence au marché des employeurs pour la formation de leurs salariés. Seule l'organisation des GRETA, particulière à l'institution, semble échapper à cet ordonnancement tripolaire.

Bien que révélateur d'un fort différentiel d'adaptation aux fluctuations de la demande, le recours à un mode de gestion spécifique de la main-d'œuvre ne préjuge en rien des jeux organisationnels réajustant en interne les capacités productives et les compétences du personnel permanent. À ce niveau, polyvalence et spécialisation s'opposent, sans qu'aucun lien étroit ne s'affiche clairement vis-à-vis de l'activité exercée ou du mode de gestion de la main-d'œuvre.

### 1. LA GESTION DU PERSONNEL PÉDAGOGIQUE

#### 1.1. Des comportements très typés

Si les organismes de formation manifestent une préférence pour les attributs de la flexibilité, leurs comportements ne se réfèrent pas pour autant à un modèle organisationnel unique. Loin d'être homogènes, les pratiques se dispersent. Aux marques exacerbées de la précarité s'oppose dans d'autres cas un personnel au statut particulièrement stable. Le recours massif aux prestations extérieures ne

---

<sup>29</sup> Ces postes, nombreux en formation, peuvent bien entendu être occupés par des personnes exerçant une autre activité, elle aussi à temps partiel, dans ou hors de l'entreprise. Le nombre d'individus travaillant réellement à temps partiel n'est pas connu : il est, en tout état de cause, moins important que le nombre de postes à temps partiel.



constitue lui-même qu'une alternative trouvant de nombreux contre-exemples dans une gestion repliée sur les ressources internes. Ces attitudes produisent des structures d'emploi pour le moins dissemblables.

Mais, comme attirés par des logiques centrifuges laissant peu de place aux situations intermédiaires, les choix organisationnels tendent à s'écartier les uns des autres, selon un processus convergeant vers quatre pôles de comportement fortement contrastés. Les caractéristiques globales de la population, qui donnent notamment une image de précarité de la main-d'œuvre et d'externalisation de la production, résultent dès lors d'un effet de composition trompeur. L'adaptation au « marché » prend des allures contrastées. Dans certains cas, la production est fortement externalisée ; dans d'autres, elle s'appuie essentiellement sur les ressources internes. Ces stratégies opposées peuvent aussi bien s'accompagner d'un recours massif aux contrats à durée indéterminée ou, à l'inverse, s'articuler avec un taux de CDD particulièrement important.

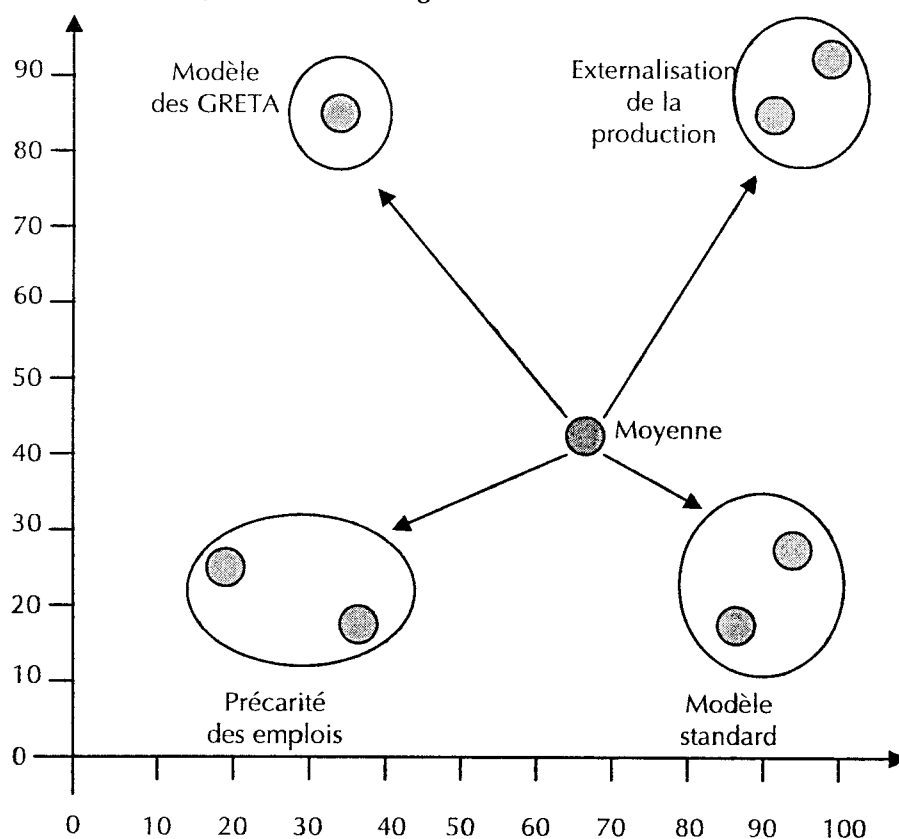
On obtient quatre modèles de gestion des emplois :

◆ *Les modèles d'intériorisation de la production :*

⇒ On parlera de modèle *standard* (32 % des organismes de formation) pour désigner un type de gestion proche de celui que l'on rencontre prioritairement dans les autres secteurs d'activité. Là, le recours aux intervenants extérieurs est assez marginal. Les formateurs, essentiellement permanents, bénéficient dans leur grande majorité de contrats de travail à durée indéterminée. En général, le turnover du personnel est faible et, sauf exception, le temps partiel est lui-même assez peu développé.

⇒ Un deuxième modèle (29,5 % des organismes de formation) repose à l'inverse sur l'usage intense des contrats de travail à durée déterminée et sur la mobilité de la main-d'œuvre. On parlera à ce titre de modèle de la *précarité des emplois*. Cette forme d'adaptation, qui sollicite extrêmement peu les ressources extérieures, s'oppose à celle rencontrée dans le modèle de l'externalisation des compétences.

**Graphique 9**  
**Quatre modèles de gestion de la main-d'œuvre**



Source : Céreq

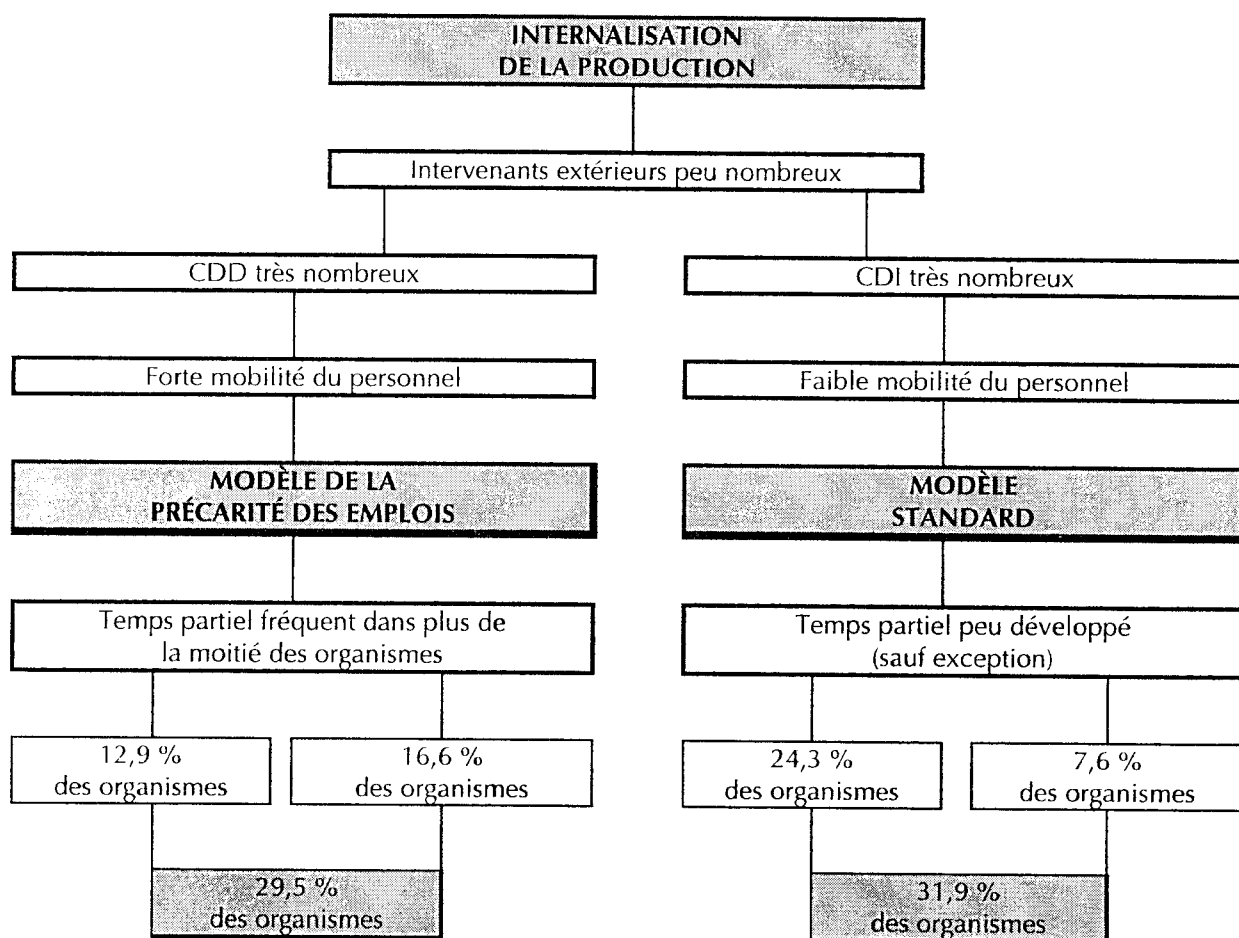
Légende:

En abscisse : taux de CDI (indicateur de stabilité des emplois).

En ordonnée : taux d'intervenants extérieurs (indicateur d'externalisation de la main-d'oeuvre).

Une classification automatique des organismes de formation en fonction de quatre variables (le taux de CDI, le taux de temps partiel, le taux d'intervenants extérieurs et le taux de mobilité de la main-d'œuvre) a permis d'établir une hiérarchie de partitions dont deux niveaux sont statistiquement pertinents : un niveau agrégé en quatre classes et un niveau plus décontracté en sept classes. Trois des classes du premier niveau acceptent une ramification interne en deux classes de rang inférieur. Cette ramification est peu significative en termes de contrats de travail et de rapport au marché des intervenants extérieurs, comme le montrent les points représentatifs des sept centres de classe : leur projection sur le plan formé par les deux variables correspondantes impose avec force un regroupement autour de quatre profils fondamentaux, qui représentent chacun un modèle de comportement particulier. Seule une fraction (le plus souvent minime) des organismes rattachés à trois de ces modèles s'écarte de la norme de comportement soit en termes de temps partiels (modèles standard et de la précarité des emplois), soit en termes de mobilité de la main-d'œuvre (modèle de l'externalisation des compétences).

### MODÈLE DE LA PRÉCARITÉ ET MODÈLE STANDARD



## CLASSIFICATION DÉTAILLÉE

Modèles		Intervenants extérieurs		CDI		Temps partiel		Mobilité*	
Standard	(1)	24,6 %		91,9 %		24,8 %		28,6 %	
	(2)	25,6 %	21,2 %	93,8 %	86,0 %	7,1 %	81,3 %	27,9 %	31,2 %
Précarité des emplois	(1)	22,3 %		23,7 %		56,9 %		52,2 %	
	(2)	17,3 %	26,3 %	32,3 %	17,0 %	20,5 %	85,1 %	56,2 %	49,2 %

(1) : données par modèles. (2) : données par sous-modèles.

\* L'indicateur de mobilité mesure le pourcentage de formateurs ayant moins de trois ans d'ancienneté dans l'organisme.

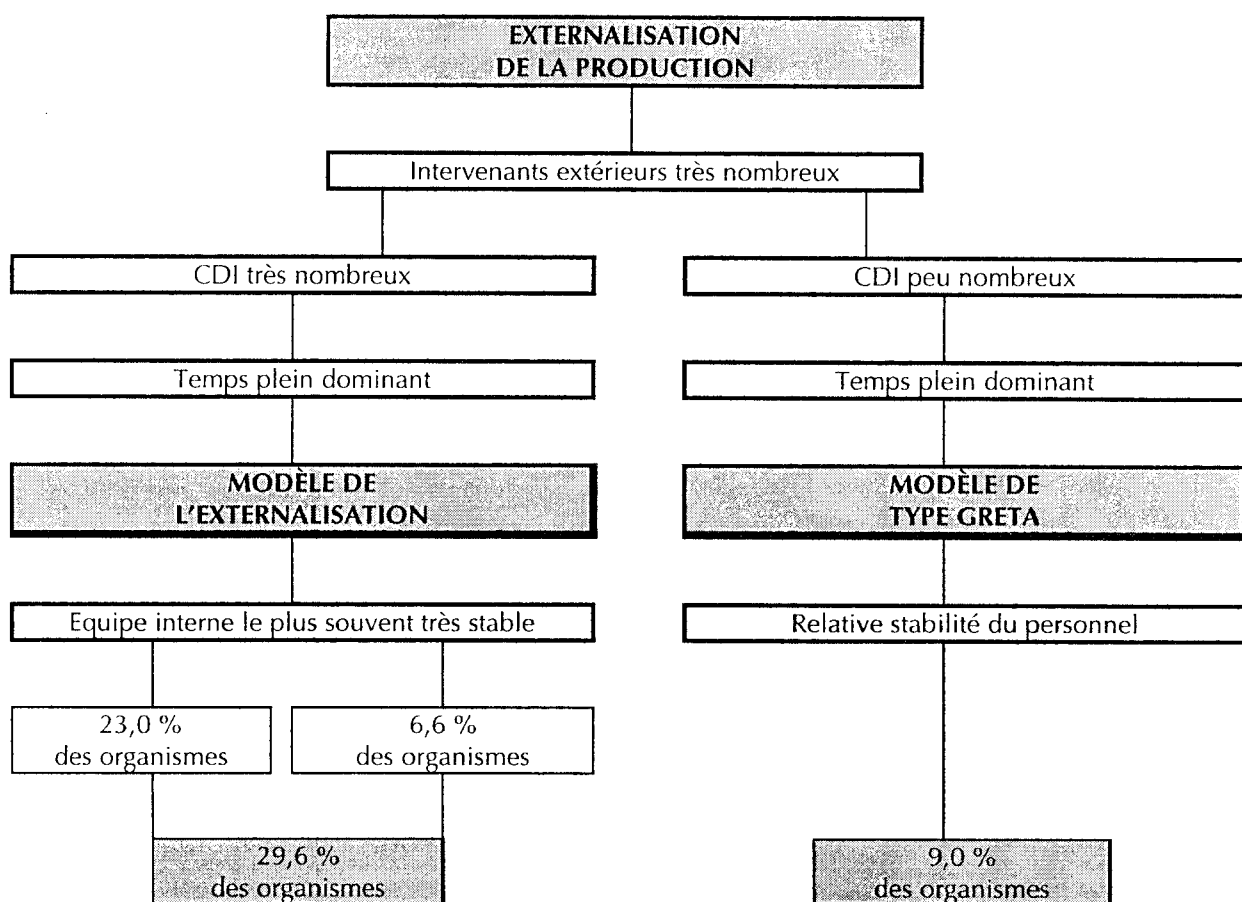
La classification fine des organismes de formation ne perturbe qu'à la marge les comportements dominants. On observera qu'une fraction des organismes relevant du modèle standard se distingue par un recours privilégié au temps partiel (qui concerne alors 81,3 % des formateurs). Mais ils sont peu nombreux dans ce cas (7,6 % des organismes de formation) et les autres (24,3 %), qui à l'inverse rejettent ces pratiques, font pencher la moyenne vers le travail à temps plein. En termes d'intervenants extérieurs, de contrats de travail et de mobilité du personnel, les écarts ne sont pas très significatifs. La mobilisation des ressources internes s'impose comme mode de fonctionnement, sur la base de la fidélisation d'un personnel peu mobile et bénéficiant dans sa grande majorité de contrats à durée indéterminée. Dans le modèle de la précarité, où les pratiques d'externalisation ne sont pas plus développées, les effectifs tournent à un rythme accéléré (les anciennetés inférieures à trois ans concernent un emploi sur deux) et les contrats à durée déterminée s'imposent avec force (trois emplois sur quatre). La plus grande partie des organismes (16,6 %) combinent une proportion insignifiante de CDI et une organisation du travail sur la base quasi systématique du temps partiel ou partagé. Les autres, moins nombreux (12,9 %), favorisent à l'inverse le travail à temps plein, dans un contexte d'internalisation de la production un peu plus marqué. Chez eux, les CDI intéressent le tiers des effectifs, mais l'instabilité de la main-d'œuvre ne s'en trouve pas pour autant atténuée, au contraire.

♦ Les modèles d'externalisation de la production :

⇒ Le modèle de l'externalisation des compétences (29,5 % des organismes de formation) a pour caractéristique principale la mobilisation massive de compétences n'appartenant pas en propre à l'entreprise. Réduit, le noyau dur des formateurs permanents dispose généralement d'emplois stables, sous CDI et à plein temps. Les mobilités sont rarement importantes.

⇒ Une dernière forme de gestion combine un volant important d'intervenants extérieurs et, en interne, une forte proportion de CDD. Peu répandue (9 % des organismes de formation), elle est pratiquement réservée aux seuls GRETA (on parlera à ce titre de « modèle des GRETA »). Les organismes concernés font très largement appel aux enseignants de l'Éducation nationale et ils fonctionnent en fait sur la base d'un personnel assez stable.

**MODÈLE DE L'EXTERNALISATION ET MODÈLE DE TYPE GRETA**



## CLASSIFICATION DÉTAILLÉE

Modèles		Intervenants extérieurs		CDI		Temps partiel		Mobilité*	
Type GRETA	(1)	82,1 %		26,7 %		18,8 %		34,5 %	
Externalisation	(1)	83,6 %		95,1 %		21,0 %		29,0 %	
	(2)	83,1 %	85,4 %	94,4 %	97,4 %	21,7 %	18,5 %	11,9 %	88,5 %

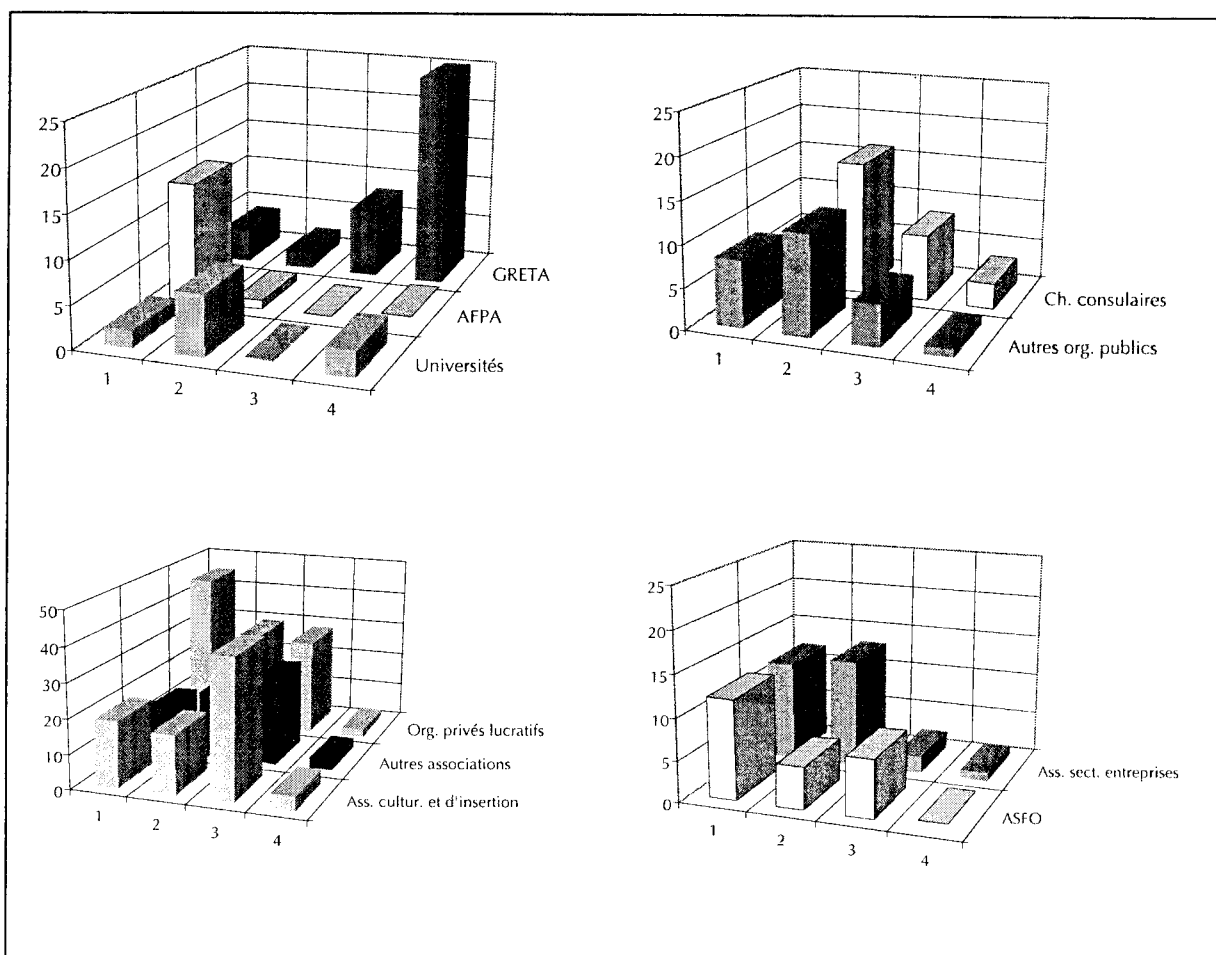
(1) : données par modèles. (2) : données par sous-modèles (le modèle type GRETA ne se scinde pas en deux).

Alors que les autres modèles regroupent chacun environ 30 % des organismes, celui dit des GRETA est peu répandu. Il s'agit là d'un cas particulier, qui concerne moins de 10 % de la population. Dans les structures concernées (les GRETA rappelons-le), les pratiques sont plutôt homogènes : l'affinement de l'analyse ne fait pas émerger de sous-modèle. Le recours aux intervenants extérieurs est massif et le personnel interne, en dépit de la fréquence des contrats de travail à durée déterminée, bénéficie d'une relative stabilité d'emploi. Le recours au temps partiel est lui-même modéré, comme dans le modèle de l'externalisation des compétences. Lui aussi renvoie l'image d'une équipe permanente chargée d'organiser et de coordonner l'activité d'un grand nombre d'intervenants extérieurs. Mais cette équipe dispose ici de contrats à durée indéterminée. Ce n'est qu'exceptionnellement (6,6 % des organismes) que les fluctuations de la production se répercutent sur le personnel interne, qui accuse alors un turn-over particulièrement élevé. En règle générale, la stabilité de la force de travail intégrée à la structure est remarquable : près de 90 % des effectifs sous contrat de travail sont présents dans l'entreprise depuis plus de deux ans. Ils constituent à ce titre un véritable noyau dur du dispositif de formation.

## 1.2. Une cohérence partielle avec la logique institutionnelle

Hors GRETA, les organismes se partagent en trois parts approximativement égales entre les modèles standard, de la précarité et de l'externalisation. L'appartenance institutionnelle n'influence que modérément les comportements, sauf dans les secteurs public et parapublic, où un type de gestion semble plus ou moins s'imposer. C'est ainsi que les centres AFPA adoptent systématiquement le modèle standard, tandis que les universités se réclament plutôt de l'externalisation des compétences. Moins marqué, ce lien entre logique institutionnelle et logique organisationnelle se dessine encore dans les autres organismes publics et les chambres consulaires, dont le fonctionnement dominant rappelle celui des universités. Mais là, comme dans le secteur entreprises, des comportements secondaires, relativement fréquents, témoignent de l'existence d'une forte hétérogénéité. Ce phénomène de concurrence entre modes de gestion différents, voire opposés, atteint son paroxysme dans le secteur privé lucratif, où le modèle standard, légèrement privilégié, entre en compétition serrée avec les modèles de la précarité et de l'externalisation, également très répandus. Bien que très hétérogène lui aussi, le secteur associatif marque sa différence en favorisant plus nettement le modèle de la précarité. À défaut de relation bi-univoque entre une catégorie d'organismes et un mode de gestion du personnel, les formes organisationnelles s'harmonisent davantage avec les logiques économique-productives.

**Graphique 10**  
**Modes de gestion et catégories institutionnelles**



Source : Céreq

**Légende :**

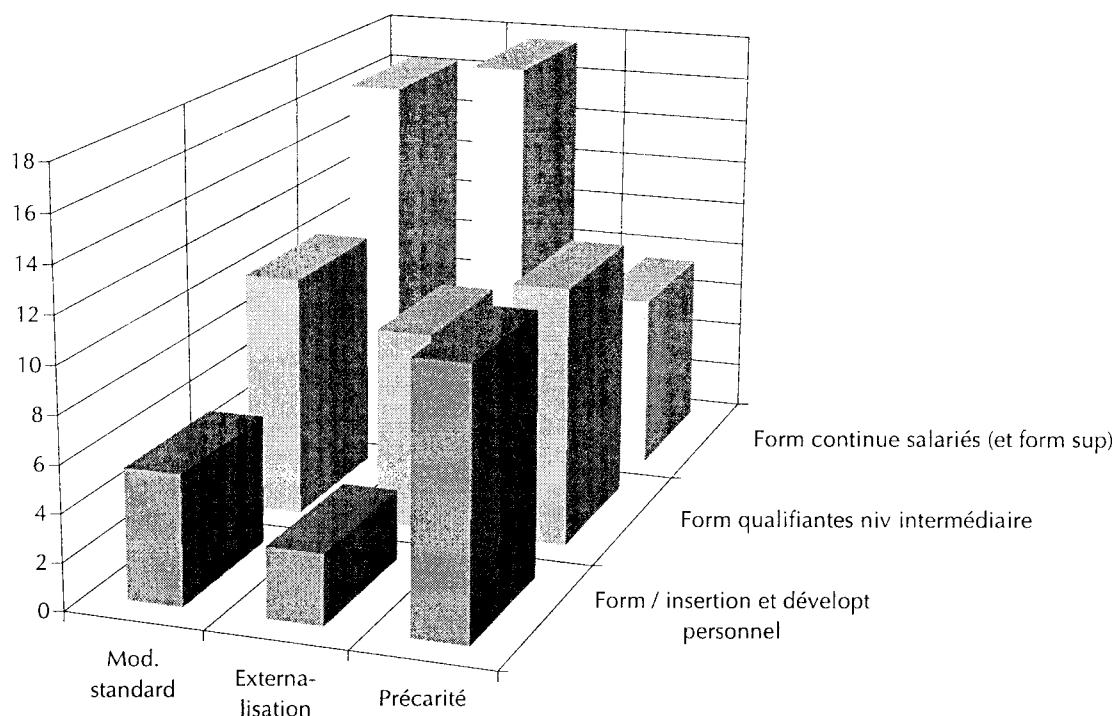
- 1 : modèle standard
- 2 : modèle de l'externalisation
- 3 : modèle de la précarité
- 4 : modèle type GRETA

Chacun des graphiques représente, pour un sous-ensemble de catégories institutionnelles, la répartition des organismes observés par modèles de comportement (1 à 4). On lit par exemple que 14 centres AFPA (sur les 15 observés) appartiennent au modèle standard ou que 40 associations culturelles et d'insertion (sur les 80 de l'échantillon) s'organisent selon le modèle de la précarité.

(On remarquera que, pour des raisons d'effectifs, l'échelle est réduite de moitié dans le secteur privé lucratif et associatif).

D'une façon générale, le degré de concentration des comportements décroît au fur et à mesure que l'on s'éloigne des formes institutionnelles de type public et parapublic. C'est entre les deux graphiques de gauche que les contrastes sont le plus marqués. En haut (GRETA, AFPA, universités), les comportements tendent à se rattacher à un modèle privilégié. Faible, voire négligeable, la dispersion est liée pour partie aux erreurs de déclaration (comme notamment dans le cas des GRETA, qui assimilent parfois les prestataires de l'Éducation nationale à leur propre personnel). En bas, dans le secteur privé lucratif ou associatif, un comportement domine pour chacune des catégories institutionnelles, mais il ne s'impose jamais comme modèle exclusif. Les modèles de deuxième et de troisième rang se répartissent, en deux parts d'importances voisines, une proportion significative des organismes : elle est de 45 % pour les associations culturelles et d'insertion et de plus de 50 % pour les autres associations et pour le privé lucratif. Les autres catégories institutionnelles (graphiques de droite) se situent en position intermédiaire : le modèle dominant ne regroupe pas plus de la moitié des organismes, tandis que le modèle de troisième rang accuse une fréquence relativement réduite, en particulier dans les chambres consulaires et les associations liées aux entreprises.

**Graphique 11**  
**Modes de gestion et typologie des activités**



Source : Céreq

Le graphique croise la typologie des activités (en trois classes) avec celle des modes de gestion (hors modèle des GRETA). On lira par exemple que les organismes relevant du modèle de la précarité et intervenant prioritairement sur le marché de l'insertion et du développement personnel représentent près de 11 % de la population. Le croisement modèle de l'externalisation et formation continue des salariés regroupe de son côté près de 18 % des organismes.

À l'évidence, les formations liées à l'insertion et au développement personnel sont prioritairement l'affaire des organismes relevant du modèle de la précarité, tandis que les formations continues destinées à des stagiaires salariés sont principalement dispensées dans des organismes relevant des modèles standard et de l'externalisation. Les formations qualifiantes de niveau intermédiaire (IV et V), qui concernent aussi bien un public sans emploi que des actifs occupés ou des « individuels », se partagent quant à elles entre les trois modèles. Présenté autrement, seul le clivage entre les deux grands « marchés » de la formation continue est discriminant en termes de gestion.

Le modèle de la précarité investit le champ des jeunes et des demandeurs d'emploi dans une double perspective : la qualification et l'insertion. Les niveaux concernés sont rarement élevés. Les deux autres modèles se rapportent à un public en situation d'activité et de tous niveaux. Ils tirent dès lors la majeure partie de leurs ressources de financements privés. Les différences entre eux tiennent de la nuance. On remarquera seulement que la spécialisation est un peu plus accentuée dans le modèle de l'externalisation des compétences. Le modèle standard diversifie davantage la nature de ses actions : sans perdre son identité, il exclut notamment moins que l'autre la logique d'insertion et de développement personnel. Dans ce processus timide de pénétration d'un marché largement dominé par la précarité, il est rejoint par le modèle de type GRETA (non représenté ici), dont le champ d'activité, lui-même diversifié, se répartit à titre principal entre les formations qualifiantes de niveau intermédiaire et les autres formations continues des salariés.



### 1.3. L'articulation avec les choix d'activité

*Le modèle de la précarité des emplois* attire beaucoup de petits organismes fonctionnant essentiellement sur la base des financements publics. Dans plus de 80 % des cas, les organismes concernés se situent sous la barre des dix millions de chiffre d'affaires et leur taille n'est pratiquement jamais rehaussée par une activité complémentaire susceptible de venir gonfler les recettes et les effectifs. La formation continue constitue généralement la seule activité exercée et lorsque ce n'est pas le cas, elle est largement dominante. Ces caractéristiques infléchissent semble-t-il les politiques en direction d'une gestion fortement internalisée, où la faible sollicitation des compétences extérieures s'accompagne d'une multiplication des contrats à durée déterminée et d'un turn-over élevé du personnel. On est dans une situation de précarité de la main-d'œuvre, rencontrée fréquemment (mais pas exclusivement) dans les structures associatives<sup>30</sup>.

Le modèle directement influencé par les GRETA (qui en ont pratiquement l'exclusivité) exclut aussi bien les très petits organismes que les très gros. Dans près d'un cas sur deux, les chiffres d'affaires annuels se situent entre cinq et dix millions. Cette structure organisationnelle vide en quelque sorte les classes de taille extrêmes (moins de deux millions et plus de quarante millions de chiffre d'affaires), pour se concentrer sur un niveau d'activité intermédiaire. Cette relative homogénéité se retrouve également en termes de ressources financières. On est dans un cas de figure où la formation continue ne constitue jamais une activité secondaire. Dans la majorité des cas, il s'agit même d'une activité exclusive. Les financements en provenance des entreprises ne sont pas très élevés. Jamais nuls et rarement très faibles, ils s'inscrivent cependant dans une perspective d'équilibrage des recettes, en complément d'une orientation privilégiant d'abord les actions de l'État et des collectivités territoriales.

Moins homogènes en termes de taille, *le modèle standard et celui de l'externalisation* se rapportent, l'un comme l'autre, à un ensemble d'organismes particulièrement bien placés sur le marché des actions en faveur des salariés. Leurs ressources proviennent pour l'essentiel des entreprises, mais la formation continue tend ici à se mêler à d'autres activités, exercées le plus souvent à titre secondaire. Ces stratégies de diversification de la production, qui renvoient aussi bien à des conventions signées avec les pouvoirs publics qu'à des activités connexes débordant le champ de la formation continue, varient en intensité selon la taille des organismes. Elles sont particulièrement marquées lorsque les unités atteignent un niveau d'activité plus élevé que la moyenne, ce qui est relativement fréquent dans la population concernée. En revanche, les petites structures, beaucoup plus spécialisées sur leur domaine de compétence privilégié, accordent relativement moins de place à la pénétration des autres marchés.

Dans *le modèle de l'externalisation des compétences*, le noyau dur des formateurs permanents est remarquablement stable dans la plupart des organismes. La combinaison des facteurs de flexibilité productive (liés à la diversification des activités) et de flexibilité externe de la main-d'œuvre (associés à la mobilisation des intervenants extérieurs) est vraisemblablement à l'origine de cette situation. Dans les petits organismes, qui mettent moins l'accent sur les stratégies d'équilibrage des marchés, les fluctuations de la production tendent à se répercuter même sur le personnel interne : le turn-over peut être extrêmement élevé dans ce cas, mais ces situations font figure d'exception. Le *modèle standard* bénéficie également d'une main-d'œuvre particulièrement stable, mais sans faire appel (ou très peu) à la souplesse liée à l'externalisation des compétences, comme si, dans le champ de la formation continue, le travail restait parfaitement compatible avec des formes organisationnelles voisines de celles qui prévalent dans les autres secteurs de l'activité économique. De leur côté, les petites structures, plus spécialisées, tendent à atténuer leur manque de flexibilité numérique en jouant sur la multiplication des postes à temps partiel. Ces pratiques sont peu fréquentes et en tout état de cause, elles n'entament pas la stabilité du facteur travail.

<sup>30</sup> Présente également, mais en plus faible proportion, dans le privé lucratif, elle n'existe en revanche pratiquement pas dans les secteurs public et parapublic, pour des raisons institutionnelles certes, mais aussi et surtout parce que ce modèle ne semble pas adapté à un volume d'activité important.

**ENCADRÉ 11****Modèle standard ou modèle de l'externalisation des compétences ?***Le modèle de l'externalisation des compétences*

Avec l'externalisation des compétences, on est en présence (comme dans le cas de la précarité) d'une structure organisationnelle spécifique au champ de la formation continue. L'ouverture et l'échange vis-à-vis du marché externe du travail cassent l'étanchéité traditionnelle de l'entreprise vis-à-vis des compétences extérieures. Médiatisée par le carnet d'adresses, qui identifie le réseau des formateurs potentiels, s'appuyant aussi sur des modes de fidélisation associés à des habitudes de travail, la gestion de la main-d'œuvre déborde les limites strictes de l'entreprise, devenues relativement ambiguës. La nature spécifique du lien juridique à l'organisme contribue paradoxalement à l'émergence et au renforcement d'un champ professionnel à part entière, possédant son langage, ses règles de fonctionnement et ses formes d'apprentissage collectif. Mais ici le potentiel humain se construit dans et hors de l'entreprise. Si la constitution et la transmission des savoir-faire professionnels propres à l'entreprise semblent fragilisées, le modèle diffuse en même temps, par l'intermédiaire des expériences acquises, une forme de culture propre au milieu. La logique de l'entreprise compose dès lors avec une logique plus large, celle du métier, qui secrète à son tour ses propres repères et ses propres facteurs de cohésion. La diffusion et la généralisation d'un tel modèle organisationnel "ouvert" se heurtent néanmoins à des résistances.

*Le modèle standard*

Les formes de flexibilité externe sont concurrencées par des pratiques gestionnaires plus standardisées, fortement articulées autour de la fidélisation et de la stabilité statutaire d'un personnel pédagogique exclusivement interne. Ce contre-modèle, qui contribue lui aussi à l'accumulation et à la capitalisation des savoir-faire (mais plus directement et pour les propres besoins de l'organisme), est le seul compatible avec une politique de gestion des compétences à long terme, reliée le cas échéant à des investissements lourds en matière d'outils et de démarches pédagogiques. Sa pertinence s'appuie avant tout sur une forme de coordination particulière, qui prend ses distances vis-à-vis des rigueurs de la concurrence. Face au client, la logique marchande est lissée par un faisceau de liens interpersonnels structurés par la relation de confiance et la réputation. Élevés au rang des principes de régulation, les habitudes de travail comme les effets d'image jouent un rôle déterminant dans l'attribution des parts de marché. À la limite, l'organisme peut même, s'il est reconnu comme interlocuteur difficilement contournable, bénéficier d'une quasi-rente de situation. Ces règles de fonctionnement canalisent les transactions entre financeurs et prestataires et composent en définitive un univers beaucoup moins tributaire de l'incertitude. Favorisant la régularité temporelle de l'activité, elles ont partie liée avec des processus de représentation généralement lents à se constituer et à se défaire. Elles s'inscrivent à ce titre dans une durée qui se répercute sur la gestion des ressources productives de l'entreprise.

*Quel partage ?*

Aussi répandus l'un que l'autre, les modèles standard et de l'externalisation des compétences se distinguent mal en termes de marchés. Ils ne se différencient pas davantage en termes de catégories institutionnelles. Les choix ne sont vraiment tranchés que dans les secteurs public et parapublic, où, à l'exception de l'AFPA, les pratiques d'externalisation de la production l'emportent largement. Si des préférences se manifestent, par exemple en faveur de l'externalisation dans une partie du secteur associatif (celle qui échappe au courant culturel et d'insertion), ou en faveur du modèle standard dans le privé lucratif ou les ASFO, elles sont loin de s'imposer avec force face à la situation concurrente, certes moins fréquente, mais regroupant toujours une forte proportion des organismes.

#### 1.4. Un essai d'interprétation.

Dans le champ de la formation continue, l'équilibre d'ensemble s'accompagne d'hétérogénéité. En dehors du cas particulier des GRETA, les deux tiers des organismes de formation adoptent des logiques organisationnelles susceptibles d'épouser étroitement les fluctuations de la demande, au prix soit d'une précarisation des contrats de travail (modèle de la précarité), soit d'un recours systématique aux capacités externes du marché des intervenants rémunérés à la prestation (modèle de l'externalisation). Ces formes spécifiques de régulation économique, qui reproduisent semble-t-il à un autre niveau les marques d'instabilité et de fluidité de la population des organismes de formation, cohabitent avec des structures organisationnelles qui à l'inverse s'efforcent d'allier production régulière et main-d'œuvre permanente (modèle standard).

Les GRETA ont opté pour un modèle spécifique. Mais leur choix, lié en grande partie à la nature de leur réservoir de main-d'œuvre, n'a pas fait école : en principe, les politiques d'externalisation de la force de travail ne sont pas associées à des contrats à durée déterminée. Les autres organismes publics et parapublics tendent à rejeter toutes les formes de précarisation de la main-d'œuvre, au profit, comme à l'AFPA, d'une gestion fortement internalisée (modèle standard) ou, plus souvent, ayant partie liée avec la mobilisation massive de compétences extérieures (modèle de l'externalisation). Plus ou moins imposée statutairement, la référence privilégiée, voire exclusive, à une forme organisationnelle spécifique prend ici ses distances avec les déterminants économiques.

En revanche, les organismes de droit privé se segmentent davantage en fonction de leur positionnement sur le marché des produits. Et notamment, l'investissement du marché des jeunes et des demandeurs d'emploi favorise l'adoption du modèle de la précarité. Les organismes concernés, rarement importants, adoptent de préférence le statut associatif. Le créneau des salariés d'entreprises oriente les pratiques gestionnaires vers des formules croisant CDI et, particulièrement dans les grosses structures, faible mobilité de la main-d'œuvre et postes à plein temps. Le recours aux intervenants extérieurs peut être privilégié (modèle de l'externalisation), mais il ne s'agit là que d'une solution possible, somme toute pas plus fréquente que celle inspirée des pratiques observées dans les autres secteurs de la vie économique (modèle standard).

Malgré leur importance, les stratégies d'externalisation et la marge de flexibilité qui les accompagne ne s'imposent pas face au modèle standard, par nature plus rigide sur le plan des effectifs mobilisés. Les types de produits ne sont pas vraiment discriminants à ce niveau. Dans un modèle comme dans l'autre, les organismes interviennent prioritairement sur le même marché, celui de la formation continue des salariés. À l'inverse, ils sont peu présents dans les domaines liés à l'insertion et au développement personnel. S'ils s'opposent en ce sens aux organismes pratiquant une politique de précarité, ce n'est pas en termes de production qu'il convient de fonder la rupture organisationnelle entre l'intégration des compétences et le recours à des experts ou à des animateurs rémunérés en fonction des besoins. Peu réversibles, remontant le plus souvent à la période de création de l'organisme, les choix ne sont que partiellement tributaires des signaux du marché. Leur origine est à rechercher semble-t-il dans des composantes culturelles, éthiques, voire idéologiques, intégrées à l'histoire de l'entreprise et guidant sa trajectoire socio-économique, en liaison avec ses clients, mais aussi avec ses collaborateurs.

## BILAN COMPARATIF

MODÈLE DE LA PRÉCARITÉ	MODÈLE DE TYPE GRETA
<p>Modèle dominant dans les <b>structures associatives</b> (où il regroupe près de la moitié des organismes). On le trouve également, mais en faible proportion, dans les <b>ASFO</b> et dans le <b>privé lucratif</b>. En revanche, il est très peu répandu dans les secteurs public et parapublic.</p> <p>Sollicitant extrêmement <i>peu d'intervenants extérieurs</i> et donc repliée sur l'interne, la gestion repose sur la <i>précarité des contrats de travail</i> et sur la <i>mobilité</i> de la main-d'œuvre. De nombreux organismes tendent en outre à <i>privilégier le temps partiel</i>. Les associations culturelles et d'insertion manifestent cependant une légère préférence pour le travail à temps plein.</p>	<p>Cette forme de gestion, qui combine <i>un volant important d'intervenants extérieurs</i> et, en interne, <i>une faible proportion de CDI</i>, n'est guère présente que dans les <b>GRETA</b>. Les autres structures institutionnelles ne l'adoptent qu'exceptionnellement. L'AFPA, les ASFO ou les organismes lucratifs tendent même à l'exclure totalement (ou presque).</p> <p>D'une façon générale, les politiques externalisant la main-d'œuvre ne sont pas associées à des contrats de travail à durée déterminée. Si, dans le cas des GRETA, les CDD l'emportent largement, la mobilité du personnel n'en est pas pour autant particulièrement élevée. On reste dans <i>un univers de stabilité</i>.</p>
<p>La précarité ne correspond pratiquement jamais à de gros organismes. Dans la majorité des cas, les unités concernées se situent sous la barre des 10 millions (M) de CA et il s'agit fréquemment de petites (moins de 5 M de CA), voire de très <b>petites structures</b> (moins de 2 M de CA).</p> <p>On a affaire à des <b>organismes spécialisés</b>, dont l'activité de formation continue est soit <b>exclusive</b>, soit <b>dominante</b>. L'exercice à titre secondaire (moins de 50 % du CA) est particulièrement rare.</p> <p>Les <b>financements publics</b> sont ici largement prépondérants. Les organismes tirant plus du dixième de leurs recettes des entreprises sont extrêmement peu nombreux. L'activité est prioritairement, sinon exclusivement tournée vers <i>les chômeurs et les publics en difficulté</i>.</p>	<p>Les trois quarts des organismes concernés réalisent entre 5 et 40 M de CA. Les très petites tailles (moins de 2 M) comme les très grandes (plus de 40 M) sont peu fréquentes. On est dans un cas de figure concentré sur un niveau d'activité <i>intermédiaire</i>.</p> <p>Ici, la formation continue n'est jamais une activité secondaire. Dans la moitié des cas, il s'agit même d'une activité <b>exclusive</b>. Le poids institutionnel des GRETA n'est pas étranger à cette configuration très concentrée de l'activité.</p> <p>Les financements entreprises sont rarement très élevés, mais ils ne sont pas non plus négligeables. Jamais nuls et rarement très faibles, ils s'inscrivent en complément d'une activité privilégiant <i>les actions de l'État et des collectivités territoriales</i>. <b>Plutôt publique</b>, l'origine des ressources témoigne d'une <i>recherche d'équilibre</i>.</p>

## BILAN COMPARATIF

MODÈLE DE L'EXTERNALISATION	MODÈLE STANDARD
<p>Très répandu dans les <b>universités</b>, le modèle est également bien représenté dans les « <b>autres organismes publics</b> », dans les <b>chambres consulaires</b> et dans le <b>secteur entreprises</b>. Relativement moins fréquent dans le secteur <i>privé lucratif et associatif</i>, il y occupe néanmoins une place importante.</p> <p>Il a pour caractéristique principale le <i>recours massif aux intervenants extérieurs</i>. Réduit, le noyau dur des formateurs permanents bénéficie <i>d'emplois à temps plein sous CDI</i>.</p> <p>Généralement très faible, la mobilité du personnel interne peut dans certains cas être très importante. Cette situation est pratiquement inexistante dans le secteur public et, en tout état de cause, elle est loin de l'emporter dans les autres secteurs.</p>	<p>Modèle le plus fréquent dans le champ de la formation continue, il regroupe un nombre important d'<b>organismes privés</b> (surtout lucratifs) ou appartenant au <b>secteur entreprises</b>. Il est peu présent dans le public et le parapublic, sauf à l'<b>AFPA</b>, qui l'adopte systématiquement pour tous ses centres.</p> <p>Ses caractéristiques rappellent celles que l'on rencontre majoritairement dans les autres secteurs d'activité. <i>Les CDI sont nombreux et la mobilité relativement faible. Le recours aux intervenants extérieurs est assez marginal.</i></p> <p>Exceptionnellement, les temps partiels peuvent être très développés. Mais il ne s'agit pas là de la pratique courante dans ce cas de figure. À l'<b>AFPA</b> en particulier, tous les organismes se réclament de la version la plus classique (temps plein prioritaire).</p>
<p>Très minoritaire, cette situation de turn-over accéléré correspond à des structures plutôt <b>petites</b> (deux organismes sur trois réalisent moins de 5 M de CA). La version dominante regroupe à l'inverse une proportion d'<b>organismes importants</b> nettement plus élevée que la moyenne : ils sont près de 30 % à réaliser plus de 10 M de CA.</p> <p>La formation continue tend ici à se combiner avec d'autres activités, exercées non seulement à titre secondaire (dans 40 % des cas), mais aussi à titre principal (dans 15 % des cas). Le champ d'activité privilégié reste la formation continue, mais il s'accompagne d'une stratégie de <b>diversification</b>.</p> <p>Les ressources des organismes proviennent pour l'essentiel des <b>entreprises</b>. La part des financements publics est réduite, voire souvent inexistante. Toujours important, ce déséquilibre est encore plus accentué dans le sous-modèle le plus instable, très spécialisé sur les actions en faveur des salariés.</p>	<p>La version dominante, quoique relativement dispersée, est tirée par une surreprésentation des <b>grandes tailles</b> (que la présence de l'<b>AFPA</b> n'explique qu'en partie). En revanche, les temps partiels caractérisent essentiellement des <b>petites structures</b>, souvent (dans 45 % des cas) sous les 2 M de CA.</p> <p>Le partage de la formation continue avec d'autres activités est ici plus fréquent que dans les autres modèles. En dépit de la présence de l'<b>AFPA</b>, c'est dans le sous-modèle dominant (le plus rigide) que la <b>diversification</b> est la plus développée (la place de la formation continue y est secondaire dans un quart des organismes).</p> <p>Faibles ou inexistantes lorsque l'activité est très spécialisée, les ressources publiques peuvent être un peu plus importantes dans les autres structures. Mais le déséquilibre reste toujours extrêmement marqué en faveur des <b>financements entreprises</b>.</p>

## 2. DES ÉLÉMENTS DE FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE

Pour répondre aux fluctuations de la demande, les organismes de formation peuvent avoir recours à deux formes de flexibilité : une flexibilité quantitative suivant des types détaillés précédemment et une flexibilité qualitative ou encore fonctionnelle mettant l'accent sur la polyvalence des salariés et sur laquelle il convient maintenant de s'interroger. Les deux formes de flexibilité sont-elles ainsi complémentaires ou l'absence relative de flexibilité quantitative est-elle compensée par une flexibilité qualitative<sup>31</sup> ?

Ces questions renvoient à l'organisation du travail dans les organismes de formation, qui a pu être traitée, pour les formateurs et responsables pédagogiques internes, à travers le détail des tâches accomplies par ces catégories de personnel.

Les deux tâches les plus fréquentes des formateurs sont le face à face pédagogique d'une part et la production d'outils et de méthodes (accomplie dans 70 % des cas). Les tâches qui viennent ensuite comportent une interface directe avec le stagiaire : elles concernent l'évaluation, la sélection, le suivi. Le pourcentage d'organismes dans lesquels les formateurs sont concernés par ce type de tâches est supérieur à 50 %. Cette focalisation des tâches des formateurs autour du formé constitue donc bien leur spécificité. Les tâches administratives et les relations avec les partenaires d'entreprises ou institutionnels ne sont par contre que très rarement du ressort des formateurs.

Les responsables pédagogiques constituent la catégorie de personnel ayant le spectre de tâches le plus large ; l'étude de ces tâches semble les positionner comme un échelon hiérarchique intermédiaire entre la direction et les formateurs. La tâche qu'ils effectuent le plus fréquemment est en effet le pilotage et la coordination des actions de formation. Ils ne constitueraient donc pas une fonction bien déterminée mais plutôt une catégorie remplissant un ensemble de fonctions diversifiées. Les responsables pédagogiques peuvent en effet aussi bien, et dans des proportions proches, avoir comme tâche la production d'outils et de méthodes (dimension pédagogique), comme des relations avec les institutions publiques et les acteurs sociaux, comme le conseil et l'ingénierie de formation. Ils semblent même combiner l'ensemble des tâches à chaque fois car dans plus de 50 % des organismes employant ce type de personnel, ils effectuent au moins onze tâches sur les dix sept identifiées. Cette polyvalence importante des responsables pédagogiques est accentuée par le fait que sur chaque tâche, plus de 80 % de ce type de personnel est concerné à chaque fois. *Donc non seulement la fonction responsable de formation est très large, mais en plus chaque individu fait « un peu de tout »* (ce qui n'est pas le cas des formateurs).

Un effet du type d'activité de l'organisme a pu être observé, notamment concernant le public auquel sont dispensées les formations. Ainsi les formateurs des organismes effectuant des formations en direction des demandeurs d'emploi dans les domaines du développement et de l'insertion vont avoir une palette de tâches plus étendue que les autres, celles-ci étant également effectuées à des fréquences plus grandes. C'est le cas de manière très nette pour les fonctions « d'accompagnement pédagogique » qui concernent plus directement les demandeurs d'emploi. Certaines tâches telles que l'aide à la recherche d'emploi ou le suivi des séquences en entreprise ont ainsi presque la même fréquence que les interventions directes en formation. Les formateurs de ce type d'organismes vont également être davantage impliqués dans la production d'outils et de méthodes ou dans l'élaborations de projets. Les activités de conseil et d'ingénierie vont être quant à elles plus fréquentes pour les formateurs dans les organismes délivrant des formations en direction des salariés.

Les conclusions sont sensiblement les mêmes concernant les responsables pédagogiques. Ils vont intervenir de manière plus fréquente sur l'ensemble des tâches, et toujours principalement sur celles liées à l'accompagnement pédagogique, dans les organismes dispensant des formations en direction des demandeurs d'emploi sur les spécialités de l'insertion et du développement.

Le degré de polyvalence évolue en sens opposé de la taille de l'organisme (évaluée en effectif). Il est également d'autant plus faible que le pourcentage de salariés employés à temps partiel et le pourcentage de salariés sous contrat à durée déterminée est important. Il croît avec le pourcentage d'intervenants

---

<sup>31</sup> Cette dernière n'est appréhendée ici que sous l'angle de la polyvalence, mesurée par le nombre de tâches distinctes accomplies par les formateurs.

extérieurs. Les formateurs sont donc plus polyvalents dans les organismes de petite taille dans lesquels il est plus difficile d'avoir recours à des spécialistes, et sont d'autant plus polyvalents qu'ils constituent le noyau dur de la main-d'œuvre de l'organisme (salariés sous CDI, à plein temps).

Les modes de gestion du personnel influent donc également sur le type et la variété des tâches des formateurs et responsables pédagogiques. C'est dans les organismes ayant une gestion du personnel de type GRETA et dans ceux rattachés à la flexibilité externe que les formateurs vont être les plus polyvalents. Leurs tâches sont en effet à la fois plus nombreuses (nombre moyen de tâches) et plus variées. Celles situées en amont du face à face pédagogique, et effectuées généralement par les responsables pédagogiques, sont ainsi effectuées plus fréquemment par les formateurs dans le modèle de la flexibilité externe (conseil et ingénierie, élaboration de projets, relation clientèle...).

On se situe donc dans un schéma où l'organisme se base sur un noyau stable de formateurs pour accomplir des tâches variées, les intervenants extérieurs accomplissant quant à eux principalement du face à face pédagogique, et ce sur des domaines de compétences spécialisés que ne possède pas l'organisme. Il est néanmoins important de noter également que cette polyvalence ne va pas de pair avec une formation continue importante. Les taux de participation financière sont ainsi plus faibles en moyenne dans les organismes du modèle de la flexibilité externe que dans les autres, et en particulier ceux rattachés au modèle standard. La moindre polyvalence des formateurs des organismes du modèle de la précarité incite également à penser que les formateurs sous CDD ont des tâches davantage réduites au face à face et à l'accompagnement pédagogique. Les fonctions d'accompagnement sont effectivement plus fréquentes dans les organismes rattachés au modèle de la précarité, caractéristique à relier à la présence importante d'associations dispensant des formations en direction de publics en difficulté dans ce modèle.

Par contre, dans les organismes suivant un mode de gestion du personnel standard, la polyvalence des formateurs va être plus réduite que pour la moyenne. À l'absence de flexibilité quantitative ne se substitue donc pas une flexibilité qualitative dans ce cas.

### **3. GESTION ET CARACTÉRISTIQUES DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE PERSONNELS**

La France métropolitaine compte, d'après notre enquête, près de 5 600 organismes de formation continue réalisant plus d'un million de chiffre d'affaires. Ces organismes (en fait plus nombreux en raison des déclarations groupées) emploient à titre permanent 153 000 personnes sous contrat de travail, dont 100 000 formateurs et responsables pédagogiques. Les autres personnels internes se rattachent aux fonctions d'encadrement et de coordination des actions, aux structures administratives et d'assistance, et aux activités techniques et de services. Les trois quarts des organismes appartenant au champ de l'enquête ont moins de trente salariés. Ceux dont les effectifs dépassent la cinquantaine de personnes constituent l'exception. On reste dans l'univers de la petite entreprise, mais l'activité sollicite assez massivement, au-delà des ressources internes, la mobilisation de compétences pédagogiques extérieures. En raison des doubles comptes (une même personne pouvant intervenir dans plusieurs organismes), l'enquête ne permet pas d'évaluer le nombre d'intervenants extérieurs. On retiendra seulement que le cumul, organisme par organisme, de leurs effectifs tourne autour de 180 000.

#### **3.1. Diversité des catégories et modèles de gestion des formateurs**

Pour fixer les idées, on retiendra que, à l'intérieur de notre champ d'observation, un organisme de formation se compose en moyenne d'un peu moins de trente salariés et d'un peu plus de trente intervenants extérieurs. Dans cette configuration moyenne, les formateurs intégrés à la structure sont une quinzaine, soit deux fois moins nombreux que les prestataires extérieurs. Les emplois fonctionnels représentent huit à neuf postes (hors personnels techniques et des services), qui se répartissent en deux parts égales entre le personnel d'encadrement de la production et le personnel administratif et d'assistance. À ce niveau, les différences entre modèles sont peu significatives.

Elles le sont en revanche beaucoup plus en termes de rapport entre internalisation et externalisation de la formation. Dans le modèle de la précarité comme dans le modèle standard, le nombre moyen de formateurs permanents se situe entre vingt et vingt-cinq. Dans un cas comme dans l'autre, les intervenants extérieurs constituent une ressource d'appoint (composée de sept à huit personnes). On est très loin des structures productives observées dans les deux autres modèles, où la main-d'œuvre externe regroupe en moyenne plusieurs dizaines de personnes : une soixantaine dans le modèle de l'externalisation et plus de cent dans le modèle des GRETA. Ces intervenants rémunérés à la prestation sont dix fois plus nombreux que les « formateurs » intégrés à la structure.

Dans les modèles de gestion fortement internalisée, les formateurs intégrés à la structure représentent (comme on pouvait s'y attendre) une proportion élevée des salariés de l'entreprise : elle est d'environ 60 % dans le modèle standard et elle atteint pratiquement les 70 % dans le modèle de la précarité. Les stratégies d'externalisation des compétences s'accompagnent à l'inverse d'un volant de formateurs permanents relativement réduit. Ceux-ci regroupent par exemple moins de 40 % des effectifs dans le modèle dit de l'externalisation. En revanche, les structures d'encadrement de la formation<sup>32</sup> et les équipes administratives et d'assistance<sup>33</sup> sont dotées d'un poids relatif beaucoup plus important que dans les situations précédentes. La part de cette main-d'œuvre à caractère gestionnaire est deux fois plus élevée dans les modèles « ouverts » que dans les autres modèles. Là, les fonctions concernées perdent, sinon leur importance, au moins leur primauté face à l'activité des formateurs permanents, beaucoup plus nombreux et beaucoup plus présents au sein de chacune des structures : le volume des emplois fonctionnels n'est pas plus faible qu'ailleurs, mais il se rapporte à des effectifs internes plus élevés.

**Tableau 13**  
**Répartition des personnels par modèles organisationnels**

	EFFECTIFS MOYENS				
	Modèle standard	Modèle précarité	Modèle externalisa <sup>o</sup>	Modèle GRETA	Tous modèles
Pers. d'encadr. de la formation	4,3	4,3	3,9	5,7	4,3
Formateurs permanents	19,7	23,4	6,1	11,5	16,1
Pers. admin. et d'assistance	4,5	3,8	4,2	5,7	4,3
Pers. techn. et de service	4,8	2,6	1,5	2,0	2,9
<i>Personnel sous contrat de travail</i>	<i>33,3</i>	<i>34,1</i>	<i>15,7</i>	<i>24,9</i>	<i>27,6</i>
Intervenants extérieurs	7,9	7,4	59,7	109,1	32,1

Source : Céreq

Les chiffres correspondent en principe à des effectifs moyens par organisme. On lira par exemple que dans le modèle standard, les formateurs permanents sont en moyenne près de vingt. En pratique, en raison des déclarations groupées (une unité répondant parfois pour plusieurs organismes), ces données sont significativement majorées par rapport aux effectifs réels. On les examinera de préférence sous leur angle purement structurel.

Comparés aux modèles standard et de la précarité, les modèles de l'externalisation et de type GRETA font figure de structures tronquées en termes de salariés sous contrats : leur fonctionnement renvoie à la partie – cachée sur le premier graphique (graph. 12), mais essentielle sur le second (graph. 13) – des intervenants extérieurs. Une telle disparité structurelle n'est pas sans impact sur le métier même de l'entreprise, tourné soit vers la réalisation directe de l'acte pédagogique, soit vers la coordination et la gestion de l'activité des intervenants extérieurs. Elle est significative d'une rupture organisationnelle fondamentale, qui oppose, d'un côté, des organismes structurant assez classiquement leur force de travail autour d'une fonction productive intégrée et, d'un autre côté, des organismes privilégiant l'interface entre deux acteurs extérieurs : les commanditaires et les prestataires de formation. Les salariés de l'entreprise, en nombre généralement réduit, se démarquent largement dans ce cas de l'action pédagogique directe. Leur activité se concentre sur la maîtrise d'ouvrage et donc sur l'architecture et la gestion des dispositifs, tandis que l'essentiel du face à face pédagogique est externalisé. Les emplois fonctionnels, qui absorbent

<sup>32</sup> Direction, responsables pédagogiques, conseillers en formation et commerciaux.

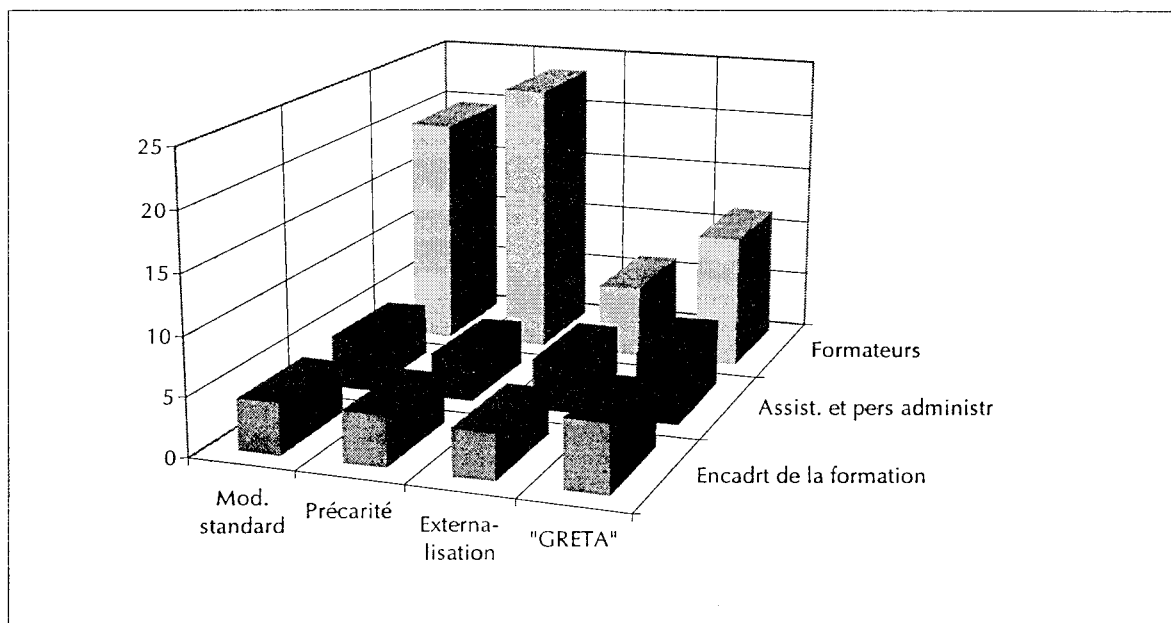
<sup>33</sup> Personnel administratif de gestion, assistantes et secrétaires pédagogiques.



ici une grande part des salariés sous contrats de travail, sont surreprésentés par rapport aux formateurs permanents, mais leur hypertrophie relative prend tout son sens face au fonctionnement global et à la finalité productive de l'unité économique. On est sur une logique explicite d'articulation entre le marché des produits et un segment particulier du marché du travail : celui des intervenants rémunérés à la prestation.

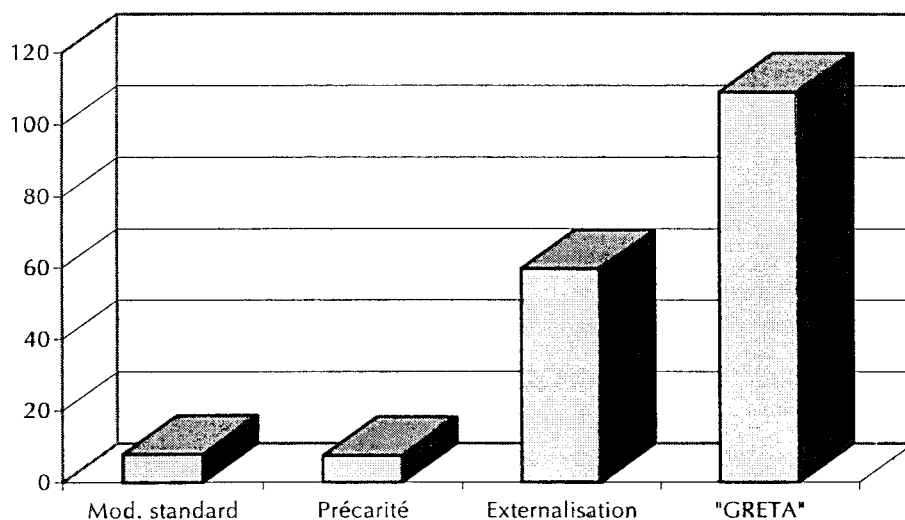
### STRUCTURES D'EMPLOI PAR TYPES D'ORGANISMES

**Graphique 12**  
Salariés sous contrats de travail\*



Source : Céreq

**Graphique 13**  
Intervenants extérieurs\*



Source : Céreq

\* Les représentations graphiques se rapportent, pour chacun des modèles à un nombre moyen de personnes par organisme. On peut lire qu'en moyenne, dans les organismes relevant du modèle standard, les formateurs permanents (non compris les responsables pédagogiques) sont environ une vingtaine et les intervenants extérieurs ne sont que huit. Dans le modèle de l'externalisation, ces chiffres sont respectivement de six et de soixante. Dans tous les cas, les personnels d'encadrement de la formation et les personnels administratifs et d'assistance tournent autour de cinq personnes.

### 3.2. Formateurs permanents et intervenants extérieurs

Rien n'empêche *a priori* des passages entre le statut de formateur intégré et celui d'intervenant extérieur. Le réservoir des intervenants extérieurs est en particulier susceptible de faciliter le recrutement des formateurs permanents. En sens inverse, les salariés peuvent toujours accéder au statut libéral. Mais tout laisse à penser que ces passages sont relativement peu fréquents et que les ajustements entre l'offre et la demande de travail s'effectuent en définitive sur deux espaces en grande partie disjoints, qui segmentent aussi bien la population des emplois que celle des organismes de formation. On n'a affaire ni aux mêmes structures d'accueil, ni aux mêmes conditions de travail.

Tableau 14

#### Répartition des personnels pédagogiques (formateurs permanents et intervenants extérieurs) par modèles organisationnels

	EFFECTIFS TOTAUX				
	Modèle standard	Modèle précarité	Modèle externalisa°	Modèle GRETA	Tous modèles
Formateurs permanents	34 900	38 450	9 800	5 800	88 950
Intervenants extérieurs	14 000	12 200	95 800	55 100	177 100

Source : Céreq

- ⇒ **85 % des formateurs rémunérés à la prestation travaillent pour le compte d'organismes pratiquant une politique d'externalisation des compétences** (modèles de l'externalisation ou de type GRETA) ; ce sont ces organismes qui captent l'essentiel des ressources associées soit à un exercice à titre libéral (formateurs indépendants), soit, plus souvent, à une activité complémentaire intéressant d'autres actifs (enseignants de la formation initiale ou salariés d'une autre entreprise par exemple) ;
- ⇒ À l'inverse, **82,5 % des formateurs sous contrats de travail appartiennent à des organismes pratiquant une politique d'internalisation des moyens de production** : ils sont plus de trente huit mille dans le seul modèle de la flexibilité interne et un peu moins de trente cinq mille dans le modèle standard. Les organismes relevant de ces deux modes de gestion emploient à leur tour l'essentiel des personnes concernées. Dans les deux autres modèles (externalisation et type GRETA), le nombre total de formateurs permanents n'atteint pas les seize mille.

On est dès lors sur *deux segments du marché du travail*, celui des postes sous contrat et celui des postes rémunérés à la prestation. Les organismes intervenant sur chacun de ces deux segments ne sont pas les mêmes, au sens où leurs logiques organisationnelles témoignent de métiers d'entreprise différents. Les personnes concernées (formateurs permanents et intervenants extérieurs) présentent-elles pour autant des origines professionnelles et des profils de compétences fondamentalement différents ?

En pratique, les professionnels de l'enseignement et de la formation – autrement dit pour simplifier les « pédagogues » – sont toujours nombreux parmi les formateurs, et cela quelle que soit la nature de leurs liens à l'entreprise (contrat de travail ou prestation de service rémunérée à l'acte). Les personnels issus de la formation initiale représentent près de 40 % des intervenants extérieurs (occupés principalement dans les GRETA, il est vrai), mais aussi 24,5 % des formateurs permanents. L'expérience de la formation continue est en outre un critère de recrutement important pour les postes sous contrat ; de même, les prestataires extérieurs appartiennent souvent au corps des formateurs (indépendants ou rattachés à un autre organisme). Les proportions sont, dans un cas comme dans l'autre, voisines de 30 % : leur importance témoigne de l'existence d'un creuset permanent de formateurs, à la fois disponibles et expérimentés. Nettement moins nombreux que les « pédagogues », les personnels issus du monde de la production de biens ou de services occupent tout de même une place importante sur chacun des deux segments du marché du travail. Leur part (hors secteur social) est elle aussi proche de 30 %. Les autres situations sont peu fréquentes. Il est à noter en particulier que les débutants n'accèdent qu'assez rarement à la profession.

Tableau 15

**Comparaison des profils professionnels d'origine pour les  
formateurs permanents et les intervenants extérieurs**

ORIGINE PROFESSIONNELLE DES FORMATEURS PERMANENTS		ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE DES INTERVENANTS EXTÉRIEURS	
Formation initiale	24,5 %	Enseignant de la formation initiale	38,0 %
Formation continue	27,5 %	Formateur	28,0 %
		- d'un autre organisme	(11,5 %)
		- indépendant	(16,5 %)
Production de biens ou de services - dont secteur social	35,0 % (6,0 %)	Salarié du secteur public ou privé	28,0 %
Autre origine professionnelle	6,0 %	Autre activité	6,0 %
Premier emploi	7,0 %		
<i>Total</i>	<i>100 %</i>	<i>Total</i>	<i>100 %</i>

Source : Céreq

En définitive, si leurs statuts diffèrent, les origines professionnelles des formateurs permanents et des intervenants extérieurs tendent plus ou moins à se confondre. Cette étroite parenté de profils entre les deux populations tend à les rapprocher. Elle constitue d'ailleurs un facteur d'unité du champ professionnel. Il semblerait que la profession soit en mesure de faire plus ou moins appel au même spectre de compétences sur chacun des deux segments du marché du travail. Si la mobilisation des ressources peut indifféremment passer par la voie de l'intégration ou par celle de la sollicitation au coup par coup, ce n'est pas la recherche de compétences particulières qui guide les stratégies d'internalisation et d'externalisation de la force de travail. Les taux de pénétration des organismes sur le marché des intervenants extérieurs ou sur le marché des formateurs permanents sont largement indépendants des profils recherchés. Ils relèvent du choix organisationnel. En revanche, sur un même segment du marché, des différences se manifestent par modèles.

Si, par exemple, le modèle standard et le modèle de la précarité renvoient tous deux à des stratégies d'internalisation de la main-d'œuvre, les organismes concernés ne ciblent pas les mêmes profils de compétences. Leurs politiques de recrutement tendent à favoriser des trajectoires scolaires et professionnelles spécifiques au détriment des autres. Il en va de même en ce qui concerne les deux modèles organisés autour de la mobilisation des ressources externes à l'entreprise (modèle de l'externalisation et de type GRETA). La qualité des personnes, définie au double sens de leur lien à l'entreprise et de leur profil d'origine, est une fonction des structures organisationnelles. Les différences entre modèles sont, comme on l'a vu, tributaires de l'orientation dominante des activités et celle-ci influence à son tour les préférences en matière de recrutement des personnes.

### 3.3. Internalisation de la production, statut de l'emploi et profils des personnes

Avec le modèle standard, on est dans un univers de sécurité. Les contrats de travail sont généralement à durée indéterminée et l'activité s'exerce à temps plein. Le renouvellement de la main-d'œuvre s'effectue à un rythme lent. Un tiers des personnels appartient à l'organisme depuis plus de dix ans. Par voie de conséquence, les recrutements récents sont peu nombreux. Cette stabilité concerne toutes les catégories de personnel, y compris les formateurs. Elle est seulement un peu plus importante pour les emplois d'encadrement et pour le personnel administratif et d'assistance. Les intervenants extérieurs ne constituent qu'une ressource complémentaire d'appoint, qui n'infléchit qu'à la marge la logique interne du fonctionnement de l'entreprise. En termes de recrutements, les organismes concernés tendent à privilégier les hauts niveaux de qualification. C'est là que l'on trouve le plus de niveaux I et II. À cette formation initiale élevée se combine une survalorisation des acquis en situation professionnelle. L'accès à

l'emploi est le plus souvent subordonné à une exigence forte, celle d'une expérience de la vie économique : sans exclure les possibilités d'ouverture aux pédagogues, le modèle accorde une place privilégiée aux secteurs de la production de biens et de services, d'où sont issus directement 40 % des formateurs. L'orientation dominante des activités dans ce modèle, tournée plutôt vers le marché des salariés d'entreprises, n'est pas étrangère à ces contraintes d'accès, que l'on observe d'ailleurs également dans le modèle de l'externalisation (celui-ci investit le même type de public à partir d'une structure organisationnelle fondamentalement différente).

À l'inverse du modèle précédent, le modèle de la précarité s'apparente à un monde instable (de « précarité », comme son nom l'indique). Trois formateurs sur quatre sont sous CDD. Et si le personnel administratif et d'assistance bénéficie un peu plus souvent de contrats à durée indéterminée, son ancienneté dans l'organisme n'est pas plus grande que celle des formateurs. D'une façon générale, la majorité des salariés appartient à l'entreprise depuis peu. Les anciens, en tout état de cause jamais très nombreux, occupent plutôt des fonctions d'encadrement : ces emplois, que le turn-over épargne en partie, sont également les seuls à échapper à la pratique, ici très fréquente, du temps partiel. Les organismes concernés drainent une main-d'œuvre dont l'origine professionnelle apparaît assez peu discriminante. Le modèle affiche toutefois les marques de sa spécificité. Il est le seul à accorder une place significative à l'expérience du secteur social. De plus, un grand nombre de ses formateurs appartenaient déjà au champ de la formation continue avant d'intégrer la structure qui les emploie. Par ailleurs, même si la part des intervenants extérieurs est réduite, leur contribution au fonctionnement de l'entreprise présente un caractère particulier : on a nettement plus souvent affaire ici à des animateurs sous statut libéral et leurs prestations dépassent fréquemment les cent heures.

Les politiques de recrutement n'échappent pas bien entendu aux lois générales qui traversent l'ensemble du champ professionnel. Ici comme ailleurs, les titulaires d'un diplôme de niveau IV, et *a fortiori* de niveau V, constituent l'exception pour les formateurs. La possession d'un titre du deuxième ou du troisième cycle universitaire accroît sensiblement les possibilités d'accès aux fonctions de direction et de responsabilité pédagogique. Mais ces caractéristiques, qui témoignent d'un principe de hiérarchisation des postes et de l'existence d'un seuil minimal de qualification pour exercer la profession, s'expriment en décalage marqué par rapport au modèle standard. Plus humanistes que techniciens, les formateurs se recrutent essentiellement sur la base de leur motivation sociale et de leur engagement personnel. Niveau de formation et compétences techniques cèdent le pas devant d'autres formes de « professionnalités ». Mais on ne peut qu'être frappé par l'homologie entre leur situation et celle des publics auxquels ils ont principalement affaire dans l'exercice de leur activité.

### 3.4. Externalisation de la production et origine des personnes

Proche en termes de production du modèle standard, le modèle dit de l'externalisation s'en distingue par sa stratégie d'externalisation de la main-d'œuvre. Là, comme d'ailleurs dans le modèle des GRETA, huit personnes sur dix n'appartiennent pas en propre à la structure. Dans 20 % des cas, il s'agit de formateurs indépendants. Mais c'est essentiellement auprès des salariés (exerçant à titre principal une activité hors enseignement et formation) que les organismes concernés se procurent leur force de travail : près d'un intervenant sur deux est dans cette situation d'actif occupé sur un champ professionnel sans lien avec le face à face pédagogique. Les heures réalisées par chacun d'eux sont en règle générale peu nombreuses. Pour près de six intervenants sur dix, la durée annuelle des prestations est inférieure à quarante heures. Les participations individuelles sont même souvent ponctuelles : un cinquième des personnes concernées assure moins de huit heures de formation par an pour un même organisme. Ces résultats sont cohérents avec le statut socioprofessionnel des intervenants, mais aussi avec l'orientation dominante des actions de formation, généralement courtes et tournées prioritairement vers les salariés.

L'externalisation de la production s'accompagne d'un statut particulièrement favorable en faveur du personnel *interne* : quelle que soit la nature des fonctions exercées, les contrats à durée indéterminée constituent la règle et les emplois occupés bénéficient d'une grande stabilité dans le temps. Aucune catégorie de personnel n'échappe à ce processus de fidélisation de la main-d'œuvre sous contrat de travail. Le métier de l'entreprise n'est pas le même, mais le personnel permanent a conservé les mêmes attributs de sécurité que dans le cas du modèle standard. La similitude ne s'arrête pas là. Et notamment, comme dans l'autre modèle, les recrutements tendent à privilégier un haut niveau de formation initiale. En revanche, l'expérience du monde du travail se trouve déportée ici sur les intervenants extérieurs.

Le modèle type GRETA occupe une place à part dans le dispositif, ne serait-ce qu'en raison de son rattachement institutionnel particulier. Peu prisé par les autres structures, il reproduit la spécificité du dispositif de l'Éducation nationale. À ce titre, il se démarque des autres configurations. Les intervenants extérieurs, sur lesquels repose l'essentiel de l'activité pédagogique, sont, dans plus de trois cas sur quatre, des enseignants du second degré, qui exercent à titre principal dans le champ de la formation initiale. Le recours à des formateurs indépendants ou à des formateurs attachés à un autre organisme est négligeable. Un peu plus significative, la sollicitation d'experts appartenant à d'autres secteurs d'activité reste néanmoins très réduite. On est en présence d'un profil assez bien délimité, dominé par la figure de l'enseignant qui assure quelques heures de formation supplémentaires dans son propre établissement scolaire (ou dans un établissement voisin) : dans près d'un cas sur deux, le cumul des prestations réalisées sur l'année se situe entre quarante et cent heures.

En ce qui concerne le personnel permanent, les contrats de travail sont le plus souvent à durée déterminée, et cela quelle que soit la catégorie de personnel. Si l'on est semblé-t-il ici en rupture totale avec le modèle de l'externalisation, on rappellera que le recours à un tel statut, en apparence précaire, n'a pas d'effet déstabilisateur sur la main-d'œuvre. Certes, les anciennetés supérieures à dix ans sont assez rares, mais celles comprises entre cinq et dix ans sont particulièrement fréquentes. Le travail à temps partiel concerne le quart des effectifs, ce qui n'a rien d'exceptionnel dans le champ de la formation continue. Mais paradoxalement ici, les quelques formateurs permanents sont plus souvent qu'ailleurs employés à plein temps. Ces caractéristiques militent en faveur d'un rapprochement avec le modèle de l'externalisation des compétences.

## CONCLUSION

### MARCHÉ DU TRAVAIL ET MÉTIER D'ENTREPRISE

Au-delà des segmentations associées à la catégorie institutionnelle et à l'orientation dominante des activités et des produits, la population des organismes de formation continue se structure, en termes d'organisation du travail, autour de quatre modèles. L'un d'entre eux, spécifique aux GRETA, ne constitue qu'une version particulière, remodelée par la tutelle administrative de l'Éducation nationale, des formes de gestion par l'externalisation des compétences (même si les intervenants extérieurs appartiennent déjà à la « maison »). Élargi aux enseignants de la formation initiale, le recours à des formateurs extérieurs rémunérés en fonction directe de leurs heures de prestation, apparaît dès lors comme le principe le plus répandu d'organisation du travail dans le champ de la formation professionnelle continue... Le plus répandu certes, mais loin d'être exclusif, ni même seulement dominant, puisque les deux autres modèles se partagent, en deux parts sensiblement égales, 60 % des organismes existants. Là, le personnel est essentiellement « permanent », au sens où les formateurs sont sous contrat de travail comme dans la plupart des autres secteurs. La différence réside dans la fréquence des emplois de forme « atypique », ici beaucoup plus importante qu'ailleurs. Il n'en reste pas moins que près d'un tiers des organismes existants ne se démarquent pas de la norme générale : ils se composent essentiellement d'emplois salariés, à plein temps, relativement stables et bénéficiant de contrats à durée indéterminée.

Le métier de l'entreprise est certes porté par le produit, mais il se définit aussi par référence au marché du travail. Dans les modèles d'externalisation<sup>14</sup>, l'organisme est en prise avec un marché du travail à la configuration particulière. L'efficacité productive dépend de la capacité de mobilisation des compétences extérieures nécessaires. Définie en fonction des besoins, la prestation recherchée ne correspond guère qu'à une fraction, parfois marginale, de l'activité de l'organisme comme de l'intervenant. On est dans un univers de fractionnement et de partage du travail (dont témoigne ailleurs la fréquence des temps partiels). Le personnel permanent de l'organisme a pour fonction principale d'assurer l'interface entre les clients et les prestataires extérieurs. Il est à la limite dans un rôle d'intermédiation et son activité se concentre sur la relation clientèle, le conseil et l'ingénierie, la construction de projets, le recrutement des intervenants, le suivi et la gestion des dispositifs et des stagiaires. Là se trouve le métier principal de l'entreprise : si sa finalité converge vers l'action pédagogique, il s'appréhende d'abord en termes d'organisation, de coordination, de régulation et de gestion financière. Par rapport à l'ensemble du processus de production, il se situe plutôt sur les phases amont et aval d'un face à face pédagogique, qui prend plus ou moins figure d'une « sous-traitance internalisée ».

Bien entendu, ces fonctions amont et aval ne sont pas absentes des autres modèles de gestion. Mais dans ce cas, leur exercice s'assume parallèlement à une prise en charge intégrale de la fonction pédagogique par le personnel interne. Le métier de l'entreprise se déplace et avec lui l'organisation du travail tend davantage à se structurer, sinon en véritables domaines de spécialisation, au moins en dominantes d'intervention. L'activité des formateurs est en particulier souvent réduite au face à face et à l'accompagnement pédagogiques, tandis que, dans les structures les plus importantes, s'esquisse une tendance à la division hiérarchique et fonctionnelle du travail. De nombreux organismes adoptent une gestion de court terme en alignant plus ou moins leurs recrutements et la durée des contrats de travail sur les conventions signées avec les clients. La règle est celle du CDD et le temps partiel s'érige en mode d'ajustement aux besoins. Fortement ouvertes sur le marché externe du travail, ces pratiques en infléchissent les caractéristiques, et contribuent à façonner l'image de la précarité souvent associée à l'ensemble du secteur.

Les organismes peuvent à l'inverse fonctionner sur la base principale de leur propre marché interne du travail. Leur métier est celui d'un producteur de formation qui, à l'instar de beaucoup d'entreprises, répond à la demande en gérant les moyens dont il dispose. Cela n'interdit pas le recours au marché des intervenants extérieurs, ni le recrutement d'une main-d'œuvre sous statut précaire, mais ces pratiques restent marginales, même si la tendance actuelle semble en accentuer la fréquence. Face aux fluctuations de la demande, l'entreprise régule pour partie son fonctionnement en jouant sur la flexibilité organisationnelle. Mais au-delà, sur le marché des produits, sa stratégie se réclame d'une politique active de diversification des activités associée à une dynamique de conquête de nouveaux créneaux et de fidélisation de la clientèle.

<sup>14</sup> Au sens large, donc y compris dans les GRETA.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

### 1. LOGIQUES INSTITUTIONNELLE, ÉCONOMICO-PRODUCTIVE ET ORGANISATIONNELLE

Un univers professionnel hétérogène, une réalité plurielle, un espace aux contours flous, une offre manquant de lisibilité, telles sont quelques unes des expressions clés ayant présidé à l'investigation lourde menée par le Céreq auprès des organismes de formation continue. À cela on pourrait ajouter que les structures existantes tendent vers la pluriactivité<sup>35</sup> et que leurs formes organisationnelles tendent elles-mêmes à s'écarter de la norme des autres secteurs d'activité. En intégrant les apports successifs d'institutions et d'acteurs différents, le processus de construction de l'appareil de formation a juxtaposé plusieurs finalités et en définitive plusieurs logiques d'action. Le paysage de la formation continue doit en partie sa complexité actuelle à son histoire. Mais aujourd'hui, la dispersion des origines semble de moins en moins révélatrice de la dispersion des pratiques.

Des hypothèses fortes posées à l'origine des travaux, celle d'un pseudo-déterminisme institutionnel en matière d'orientation et d'organisation de la production perd beaucoup de sa force première, au profit d'un simple infléchissement des comportements. Si, notamment, les typologies construites en termes de production et de gestion apportent un éclairage significatif, elles forment avec le découpage institutionnel non pas un seul, mais trois systèmes de repérage en grande partie disjoints et donc complémentaires. Il ne s'agit pas ici de nier les influences et les interactions, mais la catégorie institutionnelle ou juridique de l'organisme comme son positionnement sur les divers segments du marché des produits et du marché du travail entretiennent entre eux des liens distendus. Les marges de liberté brouillent sinon les cohérences (qui existent toujours), au moins le strict respect d'une relation d'ordre qui ne parvient pas à enfermer la réalité empirique.

### 2. CONCURRENCE INTERINSTITUTIONNELLE ET EFFICIENCE ÉCONOMIQUE

On observera en particulier qu'un même segment du marché des produits est généralement investi par des organismes de formation rattachés à plusieurs catégories institutionnelles. Il est bien évident que les stratégies de diversification tendent à favoriser la pénétration des organismes sur des créneaux n'appartenant pas à leur vocation première ou principale. Mais, le phénomène de *concurrence inter-institutionnelle* participe d'un mécanisme plus général. L'hétérogénéité des activités associées à un même statut n'est pas incompatible, au contraire, avec des formes de spécialisations des organismes de formation. On a vu notamment que près de la moitié des unités sont plus ou moins spécialisées sur des formations spécifiques destinées principalement aux actifs occupés. Cette population d'établissements se structure autour de quelques domaines où se côtoient des organismes appartenant au secteur privé lucratif, au secteur associatif, au secteur entreprises, au secteur consulaire et au secteur public.

Ainsi, même dans le cas des structures relativement spécialisées, un même espace d'activité recouvre le plus souvent une forte disparité statutaire. *A fortiori*, les organismes se réclamant d'une logique de diversification des produits rassemblent différents types d'institutions : sur un même marché peuvent intervenir centres AFPA, GRETA, organismes consulaires, ASFO et autres associations. À ce titre, entre l'AFPA et les GRETA, le partage des terrains est éloquent et, s'il n'est pas de bon augure de parler de concurrence entre ces deux établissements du secteur public, leurs domaines de compétence respectifs évoquent pour le moins des capacités d'intervention étroitement imbriquées. La diversité des catégories institutionnelles susceptibles d'intervenir sur un même marché s'accompagne en outre d'une dispersion des pratiques en matière de mobilisation et de structuration de la force de travail.

Les formations spécialisées destinées aux salariés se réclament aussi bien d'une gestion fortement internalisée (modèle standard) que d'une gestion fortement externalisée (modèle de l'externalisation des compétences). En ce qui concerne les offres diversifiées, la règle est celle du partage entre tous les modèles organisationnels existants. Tout se passe comme si, au sein de ces ensembles de production,

<sup>35</sup> Ou plutôt vers la « déspecialisation », pour reprendre le terme utilisé dans le Contrat d'études prospectives des emplois et des formations dans les organismes privés de formation, Interface Etudes & Formation. Paris, 1997.



L'efficacité économique était pratiquement indifférente au jeu combiné des attaches institutionnelles et des modes de gestion de la main-d'œuvre. En revanche, la pression accrue des objectifs commerciaux et financiers, y compris dans les secteurs public et parapublic, incite à la conquête de nouveaux marchés, qu'aucune barrière ne semble protéger. Une telle dynamique d'interpénétration, dont on ne peut dire si elle sera à terme vertueuse, constitue au stade actuel un facteur de complexification du système de formation continue.

### 3. UNE SEULE ACTIVITÉ STRUCTURANTE : L'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

Dans l'univers complexe de la formation continue, seul l'espace occupé par les actions d'insertion se réclame d'une relative homogénéité. Sur le plan institutionnel, les organismes concernés appartiennent presque tous au secteur associatif<sup>35</sup>. En revanche, il ne s'agit pas là du domaine de prédilection du secteur public<sup>36</sup>. Quant aux organismes du secteur privé lucratif, du secteur entreprises et du secteur consulaire, ils échappent pratiquement tous à un tel champ d'intervention. La convergence institutionnelle s'accompagne d'une forte homogénéité des publics, qui concentre à son tour l'origine des ressources mises en œuvre. On est en présence d'un métier d'entreprise spécifique, tourné vers le traitement du chômage et des publics en difficulté et financé essentiellement par l'intermédiaire des aides à l'insertion accordées par les pouvoirs publics. Plutôt petites, voire très petites, les structures, généralement polarisées sur leur propre créneau, ne partagent que très rarement leur « professionnalité » avec d'autres activités. Réactivées après 1980 par les mesures en faveur de l'emploi, mais peu investies par les autres spécialités et pratiquement pas ouvertes au marché des intervenants extérieurs, elles constituent en quelque sorte un monde à part dans le champ de la formation continue.

Sur le plan organisationnel, la force de travail, internalisée mais sous statut précaire, bat les records du turn-over et du temps partiel. Face aux chômeurs et aux publics en difficulté, les formateurs s'en rapprochent d'une certaine façon à travers leurs itinéraires hachés et leurs expériences récurrentes, à travers aussi une angoisse partagée, liée chez eux à l'incertitude de leur devenir professionnel. Les actions culturelles et d'insertion produisent une forme paradoxale de cohérence, jouant sur un effet de miroir qui n'est pas sans rappeler les mécanismes d'enfermement associés à la reproduction sociale... Tributaires du pouvoir politique, traversées par une main-d'œuvre peu fidélisée, les structures bâtissent leur cohésion sur le partage des mêmes valeurs et des mêmes sensibilités au contexte social. Le milieu secrète de l'homogénéité et se façonne autour d'une identité sociale, si elle n'est pas professionnelle. On est sur une logique particulière de construction et de transmission des savoir-faire utiles à la profession : elle prend ses distances avec la structure d'accueil<sup>37</sup> et trouve son fondement dans le cumul des expériences acquises sur différents sites. Le turn-over ne témoigne certes pas d'un lien étroit avec l'entreprise. Il reste néanmoins parfaitement compatible, via le marché du travail, avec une appartenance plus large au même domaine d'intervention et à la même culture professionnelle.

---

<sup>35</sup> Il s'agit surtout d'associations culturelles et d'insertion et d'associations liées aux collectivités locales. Les autres associations sont moins représentées dans ce domaine d'activité.

<sup>36</sup> En dépit d'une très légère présence des GRETA et de l'AFPA.

<sup>37</sup> Le recours aux intervenants extérieurs comme mode de gestion privilégié n'est pas lui non plus sans rappeler ce processus de mise à distance vis-à-vis de la structure d'accueil. Un tel desserrement du lien avec l'entreprise semble constituer une caractéristique forte du secteur. Dans le cas de l'externalisation des compétences, la pratique n'est pas toutefois clairement associée à un type de production, ni à une catégorie institutionnelle particulière.

**- INDEX ALPHABÉTIQUE DES SIGLES UTILISÉS -**

AFNOR :	Association française de normalisation.
AFPA :	Association pour la formation professionnelle des adultes
AFPIC :	Association nationale pour la formation et la promotion professionnelle dans l'industrie et le commerce de la chaussure et des cuirs et peaux.
AFR :	Allocation formation reclassement
AFT :	Association pour le développement de la formation professionnelle dans les transports.
APE :	Activité principale exercée.
ASFO :	Association de formation.
BEP :	Brevet d'études professionnelles.
BM :	Brevet de maîtrise.
BP :	Brevet professionnel.
BT :	Brevet de technicien.
Btn :	Bac technique.
BTS :	Brevet de technicien supérieur.
CAP :	Certificat d'aptitude professionnelle.
CCI :	Chambre de commerce et d'industrie.
CEGOS :	Commission d'étude générale d'organisation scientifique.
CESI :	Centre d'études supérieures industrielles.
CFPA :	Centre de formation professionnelle des adultes.
CNAM :	Conservatoire national des arts et métiers.
CNED :	Centre national d'enseignement à distance.
CNOF :	Comité national de l'organisation française.
CNPF :	Conseil national du patronat français.
CSFC :	Chambre syndicale des professionnels de la formation.
CSNFOR :	Chambre syndicale nationale des organismes de formation.
CUCES :	Centre universitaire de coopération économique et sociale.
DEUG :	Diplôme d'études universitaires générales.
DUT :	Diplôme universitaire de technologie.
FAF :	Fonds d'assurance formation.
FFP :	Fédération de la formation professionnelle.
FNE :	Fonds national pour l'emploi.
FONGECIF :	Fonds de gestion du congès individuel de formation.
GRETA :	Groupe d'établissements scolaires (pour la formation continue).
ICPF :	Institut de certification des professionnels de la formation.
IFE :	Institut français de l'énergie.
IFG :	Institut français de gestion.
IFTIM :	Institut de formation aux techniques d'implantation et de manutention.
NAF :	Nomenclature d'activités française.
OMA :	Organisme mutualisateur agréé.
OPQF :	Office professionnel de qualification des organismes de formation.
SYNTEC FORMATION :	Chambre syndicale des sociétés d'études et de conseil technique.
UNORF :	Union nationale des organismes privés de formation continue sans but lucratif.
UIMM :	Union des industries métallurgiques et minières.



CÉREQ  
Dépôt légal 1<sup>er</sup> trimestre 1998



## Derniers ouvrages parus

- n° 62 - **Le crédit agricole acteur de ses mutations :  
contrat d'études prévisionnelles**  
*Mai 1992 (180 F)*
- n° 63 - **La fonction logistique : une nouvelle fonction  
dans l'entreprise**  
*Juillet 1993 (150 F)*
- n° 64 - **La décentralisation de la formation :  
marché du travail, institutions, acteurs**  
*Novembre 1993 (150 F)*
- n° 65 - **Les conventions collectives de branche :  
déclin ou renouveau ?**  
*Novembre 1993 (180 F)*
- n° 66 - **L'apprentissage coopératif en Rhône-Alpes :  
portée et limites d'une politique novatrice (1988-1993)**  
*Décembre 1994 (90 F)*
- n° 67 - **Transformation des marchés internes et gestion des  
compétences - Le cas d'une entreprise de chimie fine**  
*Juin 1995 (150 F)*
- n° 68 - **Réinsertion professionnelle et compétences  
révélées - le cas d'anciens ouvriers des filatures du nord**  
*Février 1996 (150 F)*
- n° 69 - **Les nouvelles politiques de rémunération  
des entreprises et les réactions des salariés**  
*Avril 1996 (150 F)*
- n°70 - **Femmes sur le marché du travail  
L'autre relation formation-emploi**  
*Novembre 1997 (150 F)*

Pour tout renseignement concernant  
les publications du Céreq s'adresser à la librairie  
04 91 13 28 89 (ligne directe)  
04 91 13 28 28 (standard)

Cette étude présente les résultats de l'enquête approfondie menée en 1994 par le Céreq auprès d'un échantillon représentatif d'organismes de formation continue, publics et privés, et réalisant plus d'un million de chiffre d'affaires.

Dans un objectif de meilleure compréhension de l'offre de formation continue et de ses modes de régulation, cette étude appréhende successivement trois dimensions. La première concerne les organismes et fournit des repères pour leur identification. L'appartenance institutionnelle, la place de l'activité de formation dans la structure, fournissent des clés d'entrée d'un ensemble en cours de structuration (convention collective, normes qualité, appartenance à des réseaux). La deuxième, axée sur le contenu des activités, permet de dégager des espaces de concurrence et des formes de spécialisation des organismes. La dernière partie étudie les modes de gestion de la main-d'œuvre à travers les formes de recours aux éléments de flexibilité, traduits par le poids des intervenants extérieurs, des contrats à durée déterminée ou du temps partiel. Elle examine également le rapport entre les types de formation dispensées et ces modes de gestion.

Cette étude contribue aux réflexions en cours menées par l'ensemble des partenaires, publics, privés, et professionnels, sur la construction d'indicateurs pertinents pour une meilleure connaissance de l'offre de formation.

Cette étude est complétée par un dossier statistique présentant les résultats détaillés de l'enquête (*L'offre de formation continue : les organismes et leurs marchés – Dossier statistique, Céreq, document n° 131*).



10, place de la Joliette - BP 176 - 13474 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax. 04 91 13 28 80

Diffusion :

La Documentation française  
29-31 quai Voltaire - 75344 Paris Cedex 07  
Tél. 01 40 15 70 00 - Télécopie. 01 40 15 72 30



**Prix : 120 Frs**  
**ISSN : 0767 - 616**  
**ISBN : 2 - 11 - 090 303 1**