

Portées et limites d'une labellisation d'organismes de formation par des branches professionnelles

Par Frédéric Haeuw

Une nouvelle démarche de labellisation des organismes de formation a été élaborée afin d'augmenter la qualité du service rendu aux salariés et demandeurs d'emploi du secteur d'activité de l'emploi à domicile. Explications.

L'Institut Fepem de l'emploi familial (Ifef) existe depuis quinze ans. Tout d'abord centre de formation de l'emploi familial, il est intégré peu de temps après sa création par la Fepem et devient l'acteur structurant de la professionnalisation des emplois de la famille, en se mettant au service de la branche des salariés du particulier employeur puis, par extension, de la branche des assistants

maternels. Depuis cette date, il a progressivement labellisé des organismes de formation sur l'ensemble du territoire national, afin de distribuer l'offre de formation des salariés du secteur, créant ainsi un réseau unique en son genre. Le mode de labellisation montrait cependant quelques carences et a été revisité à partir de 2008, ce qui a conduit à imaginer et mettre en œuvre une nouvelle approche de la qualité.

lisée ; un organisme pouvait se représenter chaque année et, avec le même dossier, être refusé une année et accepté la suivante.

Au-delà du fait, non négligeable, que les organismes de formation devaient présenter deux, voire trois dossiers comportant les mêmes éléments, ce qui pouvait donner le sentiment d'une étanchéité des traitements, ainsi que celui d'une surcharge inutile de travail, la difficulté majeure était celui d'un croisement, parfois contradictoire, entre la recherche d'une conformité pédagogique et la volonté de mailler le territoire de manière équilibrée et cohérente. Autrement dit, une exigence sur les attendus pédagogiques et les moyens organisationnels à mettre en œuvre et, d'autre part, un développement territorial souhaité par les branches, qui consiste à construire un réseau stabilisé d'organismes de formation, assurés d'une pérennité en terme de marché.

Or, comme les critères territoriaux qui présidaient à la lecture des dossiers n'étaient écrits nulle part, le choix reposait beaucoup sur la connaissance "intuitu personae" de la personne en charge de la labellisation à l'Ifef, connaissance par essence volatile et instable. Et comme les critères pédagogiques

Une première démarche qui questionne

Pendant longtemps, les organismes qui souhaitaient être labellisés en faisaient la demande directement à l'Ifef, qui rédigeait une synthèse des points positifs et négatifs sur le centre, et la présentait pour décision lors des réunions de la Commission paritaire nationale emploi formation professionnelle (CPNEFP). Le dossier de labellisation comprenait deux types d'informations : d'une part, des éléments liés à la nature des activités du centre, statuts de l'organisme, historique et champs de compétence, expérience et compétences dans le domaine des métiers visés, description précise des locaux et du matériel et équipement mis à disposition, zone géographique de recrutement couvert, et tout élément propre à

favoriser une meilleure connaissance de l'organisme, tels que projets pédagogiques, démarches qualité, pôle d'excellence, partenariats, plaquette de promotion, etc. ; d'autre part, une proposition de découpage pédagogique pour chacun des modules proposés. Aucun indicateur n'étant précisé aux postulants sur ces différents points.

Les organismes de formation étaient alors labellisés par segment d'activité (formation continue, formation qualifiante, VAE). Un organisme labellisé l'était une fois pour toutes, sauf en cas de dysfonctionnement constaté et signifié par lettre recommandée. La procédure de labellisation et de "dé-labellisation" était toutefois peu précise et non forma-

Frédéric Haeuw est directeur recherche et ingénieries à la Fepem (Fédération nationale des particuliers employeurs).

n'étaient guère plus explicites, la perception de la qualité des dossiers dépendait, là aussi, davantage de la posture de celui qui les lisait que d'une ligne pédagogique clairement arrêtée par l'Ifef ou les CPNEFP¹. En conséquence, certains organismes, avec le même dossier, étaient labellisés d'un côté et pas de l'autre, ce qui entraînait nombre d'interrogations et de protestations - dont le traitement lui-même n'était pas stabilisé.

Ce mélange entre la recherche de conformité à un cahier des charges pédagogique, lui-même peu disert, et un pilotage territorial, qui consiste à mailler un territoire régional sans le surcharger, c'est-à-dire sans mettre trop de concurrence entre les organismes ou, au contraire, en faisant "entrer du sang neuf" pour bousculer des baronnies trop établies, risquait de conduire, ce que les branches ont bien compris, à une sédimentation du réseau.

En l'absence d'une démarche de contrôle comprise et acceptée

par les acteurs, les plus anciens organismes étaient en effet assurés de rester labellisés sans être réinterrogés sur la qualité de leurs prestations ni sur la manière dont ils pourraient l'améliorer et, donc, existait un risque de diminuer la qualité ou qu'ils ne soient plus suffisamment réactifs face aux modifications attendues. A *contrario*, un organisme, fût-il de qualité, aurait eu, avec cette manière de faire, beaucoup de mal à se positionner sur une région déjà fortement couverte historiquement.

En résumé, ce processus de labellisation était davantage un outil de sélection des organismes de formation qui permettait aux CPNEFP et à l'Ifef de maîtriser l'évolution du réseau, qu'une démarche d'"amélioration de la qualité" de chaque organisme ou du réseau en lui-même. Ajoutons à cela qu'il ne prenait pas en compte les autres démarches qualité entreprises par les organismes, à leur initiative ou à la demande de leurs financeurs.

égale sur l'ensemble du territoire, indépendamment du lieu et des voies d'accès. Pour garantir cette valeur, il s'agit alors, de notre point de vue, d'installer avec chaque organisme prestataire un accompagnement de leur professionnalisation dans les deux dimensions de régulation et de contrôle, appuyé sur un dispositif d'évaluation des pratiques et des résultats, en cohérence avec les évolutions de l'emploi et de l'environnement socio-économique du secteur.

La finalité de la nouvelle démarche de labellisation a donc été définie comme la recherche d'une augmentation de la qualité du service rendu aux salariés et demandeurs d'emploi du secteur

d'activité des salariés du particulier employeur. L'objectif opérationnel était de permettre de s'ajuster aux démarches qualité pratiquées dans les autres réseaux, de stabiliser quantitativement le réseau des organismes de formation labellisés par les branches et enfin de le doter des moyens de progresser et de s'adapter en permanence aux évolutions de ce secteur.

Quelles sont les grandes lignes de cette nouvelle manière de labelliser les organismes de formation ? Tout d'abord, en réponse au manque de référentiels de labellisation, de pratiques d'audit et de suivi, ainsi qu'à l'insuffisance de l'accompagnement proposé par l'Ifef, nous avons proposé aux branches de concevoir un outillage qualité complet, comprenant notamment un référentiel de labellisation, un outil d'autodiagnostic, une démarche globale d'évaluation avec audits externes, ainsi que la mise en place d'une commission de labellisation officielle, composée des présidents et vice-présidents des deux CPNEFP. Cette construction d'outils s'est faite entre avril 2008 et avril 2009, en concertation avec plusieurs organismes de formation que nous avons associés à cette dynamique.

Nous avons également proposé que tous les organismes déjà labellisés fassent une demande de confirmation de label², de manière à remettre le réseau "en ordre de marche" à l'issue d'une période transitoire allant d'avril 2009 à décembre 2010. Ce mouvement a été officiellement proclamé lors de la rencontre annuelle des organismes, en mars 2009, de manière à lui donner toute l'importance nécessaire.

Dans la construction du référentiel de labellisation, nous avons volontairement exclu les aspects liés à l'ingénierie pédagogique, c'est-à-dire les contenus proposés, que nous avons remis

1 Ce manque de ligne apparaissait par exemple dans l'exigence du "découpage pédagogique par séance", qui est un critère fortement valorisé pour l'un des lecteurs et assez peu pour l'autre.

2 Nous nous sommes assez largement inspirés de ce qui a été mis en œuvre par le réseau des Ateliers de pédagogie personnalisés (APP), à l'instigation de la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) en 2004-2007. L'auteur de cet article en ayant été l'un des artisans, cette filiation n'est pas très étonnante.

La construction d'une nouvelle approche de la labellisation

La mission des branches professionnelles réside dans l'amélioration de la qualité des services rendus aux salariés et demandeurs d'emploi, notamment en permettant la professionnalisation et l'accès à l'emploi pérenne dans les métiers exercés. À cette compétence s'ajoute, dans le cas des branches qui nous concerne, celle de certificateur, dont elles ont délégué à l'Ifef, le contrôle et la régulation de l'ensemble des moyens mis en œuvre par les prestataires du réseau.

Les branches professionnelles sont garanties de la qualité de la formation et s'engagent à assurer la proposition de moyens de professionnalisation de valeur

L'articulation entre label et agrément

Labellisation : organisation, logistique, compétences de l'équipe, positionnement territorial, etc.		
Production : une organisation efficace, une capacité à faire, une identité partagée, etc.		
Agrément d'accompagnement de la certification professionnelle		Agrément formation continue
par la formation	par la reconnaissance de l'expérience	Formation continue Proposer et mettre en œuvre des modules de formation continue en réponse aux attentes des branches
Production attendue : ingénierie pédagogique	Production attendue : méthode d'accompagnement des candidats vers la certification par la VAE	Production attendue : ingénierie pédagogique
Procédure : en réponse aux cahiers des charges dossier de demande d'agrément d'accompagnement vers la certification (tout au long de l'année)		Procédure : en réponse aux cahiers des charges de la formation continue (une campagne annuelle)

dans le cadre de l'agrément, que ce soit l'agrément à l'accompagnement vers la certification par la formation, celui sur l'accompagnement par la validation des acquis de l'expérience (VAE), ou bien encore celui portant la formation continue. La démarche de labellisation aborde davantage la question du positionnement de l'organisme, dans les politiques des branches et sur leur territoire, ainsi que les moyens, humains, logistiques et d'accompagnement des équipes, mis en œuvre.

Concrètement, les six axes du référentiel sont les suivants : s'inscrire dans l'environnement local et dans la politique des branches professionnelles ; accompagner les parcours des professionnels ou futurs professionnels ; mettre en place les moyens humains nécessaires ; mettre en place les moyens logistiques et pédagogiques ; adapter sa pédagogie aux évolutions ; mettre en place des démarches de communication et de promotion.

Obtenir le label permet aux organismes de se positionner sur les différents appels à projets des branches et des financeurs publics, chaque dossier étant alors à nouveau étudié par l'Ifef, et la conformité aux attentes pré-

cisée dans les différents cahiers des charges. L'accord est décerné pour une action donnée et conduit le cas échéant à un agrément, lorsqu'il s'agit d'actions conduisant à une certification³.

La procédure comprend deux temps : un autodiagnostic et un audit. Chaque organisme, qu'il soit postulant ou déjà dans le réseau, se positionne, pour chacun des axes proposés, sur une échelle de un à quatre⁵, en apportant les preuves, c'est-à-dire les éléments concrets qui justifient, selon eux, ce positionnement. Les axes décrivent les critères attendus, ainsi que les indices et les indicateurs.

Par exemple, dans l'axe "Accompagner les parcours des professionnels ou des futurs professionnels", l'un des critères se nomme "Accompagnement du suivi des parcours professionnels", l'indice est "L'organisme veille au suivi et à la sécurisation des parcours, à l'acquisition de nouvelles compétences, en fonction des contraintes et motivations de chaque stagiaire", l'indicateur est "L'organisme utilise des méthodes, des outils, des procédures, des temps dédiés... permettant d'accompagner le suivi des parcours". En terme de



³ Cette nouvelle procédure accompagne en effet le renouvellement des titres en 2008 et l'évolution des procédures de certifications des salariés (cf. *intro*).

⁴ Il s'agit d'un agrément unique qui correspond aux engagements du certificateur, quelle que soit la voie d'accès.

⁵ Non effectif, effectivité partielle, effectivité totale, fait référence

⁶ En réalité au moins un site en cas d'organisme multi site (autre que le siège), voire deux lorsque le centre à une dimension régionale

⁷ Le module "connaissance des branches", par exemple, est obligatoire pour tout nouvel organisme de formation.

preuves, le centre postulant peut, bien sûr, joindre à son dossier tout ou partie des outils qu'il a produits.

Suite à la réception de ces autodiagnostic, des audits sur site sont réalisés par des cabinets externes à l'Ifef. Ceux-ci rencontrent les équipes sur place⁶, en présence du dirigeant de la structure, découvrent certains éléments de preuve *in situ*, jugent de l'adéquation entre l'autodiagnostic et la réalité, et produisent un rapport.

Une synthèse du dossier et du rapport est ensuite présentée par l'Ifef à la commission de labellisation. Après discussion et accord à la majorité, la labellisation est acquise pour une durée significative de trois ans, avec une obligation de confirmation de label, à la date anniversaire.

Elle peut être également obtenue de manière partielle, pour un an. Dans ce cas, en fonction des résultats, la commission peut proposer aux organismes une offre d'accompagnement, avec des modules de formation de formateurs obligatoire⁷ et une vérification des axes de progrès proposés.

Enfin, elle peut être refusée - ou retirée.

Les productions et effets de la démarche

La première année du projet a été consacrée à la production des différents outils et de l'ensemble de la démarche. Nous avons choisi d'associer à cette production des représentants des organismes de formation choisis dans notre réseau, des élus des commissions paritaires, ainsi que des Conseils régionaux.

Pour les premiers, nous avons obtenu un accord rapide et une réelle implication des personnes qui ont accepté de jouer le jeu. Nous pouvons estimer que cette co-construction a eu un effet significatif sur l'acceptabilité de la démarche par l'ensemble du réseau. Les critères retenus ont été jugés pertinents, car ils s'inscrivent dans une réalité de terrain et non dans la vision distanciée, telle qu'elle aurait pu nous être reprochée.

Concernant les élus, là aussi l'accord a été rapide, et ce travail commun leur a permis de sortir d'une représentation parfois binaire des organismes pour mieux appréhender leurs réalités, les difficultés qu'ils rencontrent, les contingences qui sont les leurs. La commission de labellisation, qui a prolongé la commission de travail, est de ce fait plus nuancée dans ses appréciations et davantage dans une démarche d'accompagnement au progrès que de sanction.

Concernant les derniers, enfin, nous n'avons pu, en dépit de nos efforts, associer aucun Conseil régional à nos travaux, soit par refus pur et simple, soit par non concrétisation d'un accord en demi-teinte.

Nous touchons ici un point essentiel, qui est celui de la légitimité d'instances de décision aux logiques et aux positionnements différents. Au fond, ce qui se joue est de savoir si les branches professionnelles sont légitimes dans ce rôle de labellisatrices.

Concernant les formations destinées aux salariés qui dépendent d'elles, leur responsabilité est pleine et entière. Les CPNEFF décident chaque année des actions prioritaires et des contenus, délèguent la gestion des fonds paritaires à l'Opca de leur choix (ici, en l'occurrence, l'Agefos-PME) et agréent, selon les critères qu'ils décident, les organismes qui dispenseront cette offre, le tout sous le contrôle de l'État.

Concernant la certification et, donc, la formation des demandeurs d'emploi, qui en est la cible principale⁸, la responsabilité des branches est liée à la mesure des effets de la certification sur la professionnalisation des métiers visés, au respect des engagements vis-à-vis du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et à la surveillance de l'équité de traitement à l'échelle nationale.

Le maillage territorial est de la responsabilité des financeurs publics. Dans le cadre du Code des marchés publics, ceux-ci doivent avoir le choix entre différentes offres, et les branches se substitueraient aux financeurs si elles ne labellisaient qu'un organisme de formation par région. C'est, dans les faits, un peu plus complexe ; les branches, qui investissent du temps et des moyens pour qualifier leurs organismes labellisés, peuvent viser une stabilisation de leur réseau. En effet, un organisme qui se dote des moyens pédagogiques, logistiques et humains pour répondre aux exigences des branches peut en attendre une garantie de retour sur investissement dans la durée. Or, n'étant pas donneur d'ordre, en tous cas pas sur le segment de la formation des demandeurs d'emploi, les branches ne peuvent garantir cette stabilisation, qui dépend des politiques régionales. De la même manière,

l'équité de traitement suppose de dépasser les frontières régionales pour instaurer et préserver des cadres nationaux, *a fortiori* en l'absence d'une instance de régulation des politiques régionales de formation⁹.

Inscrire dans le référentiel de labellisation un critère lié à l'identification de la concurrence, du contexte local et des politiques publiques régionales, et donc du marché potentiel, était une manière de "garder la main" sur le pilotage territorial. Ce faisant, les branches empiètent sur la fonction des Conseils régionaux, ce qui peut, en partie, expliquer la frilosité de ceux-ci à s'associer à la démarche de labellisation. La rendant, de fait, fragile. La labellisation des organismes de formation devrait être à l'interface d'intérêts croisés, qui doivent devenir convergents, mais force est de constater que ce n'est pas aujourd'hui le cas.

D'autres enseignements

Quels autres enseignements pouvons-nous tirer de cette démarche ? À la date où nous écrivons cet article, nous sommes presque à la fin de la phase de confirmation de label des organismes, soit près de deux cent cinquante organismes à ce jour, ce qui a occasionné cent cinquante cinq audits et cinq commissions de labellisation. Quatre-vingt treize organismes ont été confirmés dans leurs labels pour trois ans, dix neuf ont eu une confirmation pour une année, un seul a été dé-labellisé. Vingt trois nouveaux sont entrés dans le réseau, et sept se sont vu refuser la labellisation.

Nous pouvons d'ores et déjà constater un certain nombre d'impacts. Remarquons tout d'abord que les organismes ont presque tous joué le jeu avec beaucoup de sérieux et de bonne volonté. Les dossiers d'autodiagnostic sont conséquents, en volume de preuves apportées, et la plupart sont le fruit d'un véritable travail

8 L'autre étant l'accès à la certification par la VAE.

9 L'un des Conseils régionaux ayant d'ailleurs décliné notre proposition de collaboration en arguant du fait qu'ils étaient les seuls maîtres de leur politique de formation.

La labellisation des organismes de formation devrait être à l'interface d'intérêts croisés, qui doivent devenir convergents.

d'équipe, au moins entre le dirigeant et le coordinateur pédagogique, mais souvent avec les équipes de permanents.

Plusieurs réunions internes sont organisées, et beaucoup de responsables estiment que cette démarche est venue à point nommé réinterroger l'organisation du centre sur ce secteur d'activité concerné. Pour information, le réseau est inégal en termes de part de marché de ce secteur rapporté à l'ensemble de l'activité du centre, de 5 % à 100 % pour au moins l'un d'entre eux. Cet élément n'est toutefois pas discriminant sur la qualité de la réponse, sauf pour quelques uns (vingt deux exactement) qui ont estimé que cet investissement n'était pas rentable eu égard au faible niveau d'activités concerné et qui ont renoncé à demander la confirmation.

Comment expliquer cet engouement ? Le fait que le secteur des services à la personne est en évolution, et que les pouvoirs publics investissent chaque année des budgets conséquents pour former des demandeurs d'emploi à leur intégration professionnelle dans ce secteur n'y est pas étranger. La branche représente à elle seule près de 80 % du secteur global des services à la personne, tout mode confondu (prestataire associatif ou entreprises, mandataire et emploi direct) et ne saurait être négligée. Par ailleurs, la démarche de labellisation et d'accompagnement proposée par l'Ifef n'a pas d'équivalent de même niveau de la part des concurrents de la branche, que ce soit du côté de l'aide à domicile ou du côté des entreprises, ni même de la part des autres certificateurs du secteur (ministère du Travail, Direction des affaires sociales, ministère de l'Éducation nationale). En outre, elle est considérée comme plus accessible et pragmatique que d'autres démarches qualité de type Iso, plus lourde et plus théorique et moins "impactante" pour les équi-

pes. Enfin, elle est gratuite, puisque les audits sont pris en charge par les branches ; le fait de pouvoir bénéficier gratuitement d'un regard extérieur sur ses pratiques est un élément majeur qui donne un certain crédit à la démarche et qui est un avantage concurrentiel de nos branches.

La labellisation génère un effet de structuration interne qui dépasse largement le seul champ d'activité concerné. Les outils proposés peuvent devenir des outils de management d'équipe pédagogique, voire de management du changement. Nombre d'organismes ont vu, dans la proposition qui leur était faite, une occasion de réfléchir aux évolutions de la formation sur des aspects très novateurs : l'approche compétence professionnelle et accompagnement des parcours *versus* les approches académiques et segmentées ; l'introduction des innovations numériques ; l'approche de l'alternance intégrative ; l'individualisation des parcours.

L'offre d'accompagnement de l'Ifef, notamment au travers de son catalogue "Forum", a pris de l'ampleur, bien que le côté obligatoire de certains modules ne permette pas de valider pleinement une adéquation aux besoins. Les effets se ressentent du côté d'une meilleure connaissance de la politique des branches, notamment des enjeux et avantages de l'emploi direct par rapport aux autres modes de prise en charge, de la stabilisation des référents des branches dans les organismes, d'une meilleure communication en direction des publics cibles et des publics relais, d'une meilleure adéquation des réponses formatives aux réalités de terrain et aux besoins de l'emploi sur un territoire donné, d'une prise en compte des parcours dans les processus de recrutement et de suivi.

Les limites

Restent cependant un certain nombre de limites. L'effet réseau, à ce jour, est peu présent.

Les organismes sont encore sur le mode concurrentiel, les mutualisations et rapprochements sont rares. Des effets d'échelle auraient pu être produits si les organismes mutualisaient leurs productions. Cette absence de concertation conduit également à des effets négatifs sur l'offre de formation en direction des salariés du particulier employeur. Une offre trop morcelée entre des acteurs qui s'ignorent conduit souvent à des annulations de stages et une non prise en compte de la demande.

Assez paradoxalement, force est de constater que la labellisation a eu davantage d'impact sur les formations en direction des demandeurs d'emploi, et, partant de là, sur la certification, que sur la formation continue des salariés, qui est pourtant le public naturel des branches. Même si d'autres facteurs sont en jeu, dont la complexité du départ en formation pour un salarié multi-employeur, il semblerait que la disproportion des enjeux économiques soit trop importante entre, d'un côté, des formations de plus de cinq cents heures par groupe de quinze stagiaires (donc avec une relative sécurité), et, de l'autre, des modules de vingt heures pour des salariés qu'il faut parfois aller chercher un à un. Incontestablement, l'industrialisation du départ en formation ne peut se passer d'une centralisation du traitement des demandes, et l'augmentation significative des départs en formation des salariés ne peut être le fruit que de la seule démarche de labellisation, même si des améliorations peuvent être constatées sur l'accueil de premier niveau réalisé des secrétaires des centres de formation et sur les documents de présentation de l'offre.

Enfin, ce que nous confirme cette procédure, dont il est sans doute trop tôt pour tirer des conclusions définitives, est ce que l'on pourrait nommer une précarité accrue des organismes de

Dans les organismes de formation, la labellisation génère un effet de structuration interne qui dépasse largement le seul champ d'activité concerné

formation et des formateurs et un réel appauvrissement de la professionnalisation du secteur de la formation. Tirillés entre des appels d'offres de plus en plus exigeants et des taux de prise en charge de plus en plus faible, les organismes se voient contraints de faire appel à des vacataires, souvent de bons professionnels, mais sans la culture et l'expérience du métier de formateur que mériteraient pourtant les publics concernés, qui sont souvent les plus éloignés de

l'emploi et de la qualification. Le travail d'équipe s'en ressent, les temps d'ingénierie pédagogique et de concertation, non financés, ne sont pas réalisés, les équipes sont volatiles et instables et le travail d'accompagnement est à refaire chaque matin. Cela interroge une fois encore les politiques de formation des demandeurs d'emploi, sur lesquelles une branche professionnelle n'a pas de prise.

Les branches ne peuvent à elles seules prétendre résoudre les

maux dont souffre le monde de la formation en France. Il nous reste à construire de nouveaux partenariats, de nouvelles articulations entre les politiques sectorielles et les politiques territoriales, afin de produire, comme la loi sur la formation et l'orientation tout au long de la vie nous y invite, une véritable sécurisation des parcours de formation et d'insertion professionnelle.

Frédéric Haeuw

Construire une action de formation

Objectifs :

- Passer des objectifs d'une entreprise, d'une organisation aux objectifs pédagogiques.
- Avoir les repères nécessaires pour mettre en oeuvre les méthodes pédagogiques cohérentes au contenu.
- Appréhender les différents types d'outils pédagogiques existants, eu égard au public visé et au contenu de la formation.

Programme :

1^{er} jour

- La conception de l'action
- La démarche et les méthodes

2^e jour

- La construction d'une formation
- Évaluation de la formation par les stagiaires
- Remise d'une attestation de fin de formation

Moyens pédagogiques

- Les supports pédagogiques du dossier remis aux stagiaires sont les documents utilisés durant la formation : exposés et étude de cas, travaux pratiques en sous-groupes.

Public :

Toute personne non expérimentée amenée à concevoir et animer occasionnellement des actions de formation.

Parcours conseillé :

Avant, suivre les formations indispensables intitulées :

- Panorama du droit de la formation continue : acteurs et mesures
- Réforme de la formation : que change-t-elle ?

En complément de cette session de formation fondamentale et en fonction de votre activité (entreprise, Opca, AIO...), suivre les autres sessions de formation fondamentales et/ou de spécialisation.

Animation

Catherine Agostini, chargée de formation à la direction Juridique-Observatoire du Centre Inffo.

Session de formation. 2 jours : 10 et 11 mars, 22 et 23 septembre 2011.

970 € HT (1 160,12 € TTC, TVA 19,60 %, repas non compris)

Renseignements : contact.formation@centre-inffo.fr