



L'achat de formation



Vous souhaitez optimiser votre achat pour rentabiliser votre investissement formation. L'optimisation de cet achat passera par la définition de règles et de critères précis en amont. Le choix de la formation et de l'organisme seront décisifs dans la réussite de votre projet.

Le guide suivant vous apportera des réponses pour bien choisir et bien acheter une formation. Votre conseiller AGEFOS PME peut également vous accompagner dans ce projet.

D'autres outils opérationnels pour la mise en place d'une gestion cohérente des ressources humaines dans votre entreprise sont disponibles auprès de votre conseiller AGEFOS PME. Il peut vous aider dans une approche globale de vos besoins et vous faciliter l'appropriation et la mise en œuvre de ces outils.

siège régional : 7, avenue du Millac - 33370 ARTIGUES PRES BORDEAUX - Tél. 05 57 77 34 84 - Fax 05 57 77 34 85

AGEFOS PME Aquitaine est mandataire agissant au nom et pour le compte du Fonds d'Assurance Formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises.
AGEFOS PME - 187, quai de Valmy - 75010 PARIS - Siret : 301 761 987 00082 - Code NAF : 913 E - Agréé par arrêté ministériel du 24.01.1973 renouvelé le 22.03.1995

L'achat de formation en 3 étapes :

1- La définition du besoin de formation

L'origine du besoin en formation peut avoir 4 sources :

- Une évolution des choix stratégiques de l'entreprise (nouveau métier, nouveau produit, etc.)
- Un changement dans l'environnement professionnel (marché, organisation, technologie, etc.)
- Une évolution des postes de travail et des métiers
- Une nouvelle compétence à acquérir ou à renforcer

Une fois le besoin identifié, la définition d'objectifs liés à l'action de formation est indispensable : un achat de formation optimisé nécessite de savoir où l'on veut aller, quels sont les objectifs à atteindre. Une réflexion en amont sur les possibilités de mise en œuvre des futures compétences, sur le suivi de la ou des personnes formées est un gage supplémentaire de réussite.

2- Le choix du prestataire

■ Pour un besoin en formation simple :

Certains besoins correspondent à des actions communément proposées par des organismes de formation. Dans ce cas, il convient d'étudier les programmes et de veiller à certains éléments :

- Les objectifs et le contenu de l'action reprennent correctement les besoins identifiés
- Le niveau requis est cohérent avec celui de la ou des personnes concernées
- La durée prévue correspond à l'importance du besoin
- Les conditions d'organisation de la formation sont satisfaisantes au regard des besoins de l'entreprise et du collaborateur
- Le coût de la formation est satisfaisant

■ Pour un besoin en formation plus spécifique :

Vous pouvez, dans ce cas, élaborer un cahier des charges et lancer un appel d'offres. Cela vous permettra de vérifier le besoin avec le commanditaire de l'action de formation et de s'assurer que la solution « formation » envisagée répond bien à l'objectif déterminé.

Vous trouverez sur la page suivante une aide à l'élaboration d'un cahier des charges et d'un appel d'offres, ainsi qu'un exemple de grille d'analyse des propositions.

La réponse à un besoin en formation très spécifique par rapport à votre secteur d'activité peut être également la mise en place d'actions de formation interne.

3- La communication sur la formation et ses objectifs auprès des collaborateurs concernés

Pour que la formation soit efficace et que le collaborateur se l'approprié comme un moyen de développement de ses compétences, veillez à bien communiquer sur ce projet. Le collaborateur devra être informé :

- Des raisons qui ont motivé son inscription (les activités nouvelles, les évolutions à intégrer, etc.)
- Des objectifs fixés et des résultats attendus
- Des conditions qui lui seront accordées pour mettre en œuvre l'apprentissage lié à la formation
- Des modalités d'évaluation des résultats

Votre conseiller AGEFOS PME peut vous aiguiller dans vos choix d'achat de formation. N'hésitez à prendre contact avec lui.

L'achat de formation

Aide à l'élaboration du cahier des charges

Le cahier des charges est le document que le commanditaire adresse à un ou des prestataires de service pour leur préciser sa commande.

Architecture du cahier des charges

■ 1 / L'exposé de la politique et des orientations du commanditaire

Il s'agit de situer la commande dans le cadre de votre stratégie d'entreprise, de donner des informations sur sa situation, son contexte. L'énoncé de la politique de formation décidée est également opportun : contribution attendue de la formation, les orientations, les priorités de formation, etc.

■ 2 / Présentation du public à former et de ses caractéristiques

L'apport de précisions sur le public à former aidera à mieux formuler les objectifs et devrait conduire les organismes à construire des réponses pertinentes tenant compte des situations et difficultés concrètes des personnes considérées.

Voici une liste de critères possibles à préciser : l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'entreprise et dans l'emploi actuel, la description des grandes activités de l'emploi, le niveau de formation initiale, l'historique des formations suivies, les difficultés rencontrées, etc.

■ 3 / Formulation des objectifs du commanditaire et des résultats attendus

C'est le moment de préciser aux organismes ce que vous attendez en terme de résultats des actions de formation. Ces objectifs découlent de l'appréciation de l'écart entre les compétences à acquérir et les compétences actuelles des personnes. Les résultats attendus peuvent être formulés, selon les cas, en termes de mise en œuvre de méthodes et de procédures, de changement de comportement, d'amélioration de la productivité, de la qualité, etc. Il peut être intéressant de préciser ces résultats à l'aide d'indicateurs (exemples : taux de panne, diminution du temps d'arrêt des machines, chiffre d'affaires, etc.)

Résultats attendus	Indicateurs

■ 4 / Recommandations sur les modalités de mise en œuvre et sur la conduite des actions

A titre indicatif, ces recommandations peuvent porter sur : l'organisation de la formation, des mesures d'accompagnement et de soutien, le profil des intervenants et leur coordination, la démarche pédagogique (rythme de la formation, types de méthodes, etc.)

■ 5 / Exposé des contraintes

A ce stade, le commanditaire précise l'ensemble des contraintes auxquelles doit se conformer la réponse à son appel d'offres, par exemple : durée des actions, calendrier à tenir, partenariats exigés éventuellement, lieu de la formation, etc.

■ 6 / Exigences concernant le contenu des propositions des organismes

Les réponses des organismes de formation doivent comporter :

- Des informations concernant l'organisme lui-même : date de création, chiffre d'affaires, secteurs d'activité, principales références, effectifs (permanents, temporaires), locaux (localisation des sites par exemple), équipements, matériels pédagogiques, partenaires s'il y a lieu, etc.
- Des informations concernant la proposition d'action :
 - Présentation des moyens et ressources mis à contribution pour concevoir la réponse : expériences, informations recherchées, partenaires sollicités, etc.
 - Présentation claire des objectifs de l'action : préciser les objectifs de l'action, proposer des indicateurs d'évaluation des résultats, etc.
 - Présentation et argumentation du dispositif proposé : contenu de l'action, démarche pédagogique, moyens et méthodes, dispositif interne de pilotage et d'évaluation de l'action, etc.
Ces choix devront être argumentés par l'organisme au regard des objectifs et des caractéristiques des personnes.
 - Présentation de l'équipe pédagogique, des intervenants qui conduiront l'action : expérience et références dans le domaine concerné, ancienneté dans l'organisme, éléments significatifs de leur parcours professionnel.
 - Présentation du calendrier de l'action avec le planning des grandes étapes
 - Coût de l'action de formation

L'achat de formation

Appel d'offres : les règles à respecter

L'appel d'offres est une procédure qui permet au commanditaire de faire le choix de l'organisme de formation le plus à même de répondre au besoin en compétences identifié. Le but est de mettre en concurrence les organismes de manière à analyser parallèlement les différentes propositions.

Contenu d'un appel d'offres

Il est constitué de plusieurs éléments :

- une lettre adressée aux prestataires sollicités qui précise : le délai de réponse pour les propositions des Organismes de Formation, les coordonnées de la personne chargée du projet, les procédures de sélection prévues (par exemple pré-sélection sur proposition écrite, puis présentation orale)
- le cahier des charges (voir ci-dessus)
- des annexes éventuelles (brochures, éléments du projet auquel se rattache la demande de formation, etc.)

Recommandations

- Quand utiliser un appel d'offres ?
 - Pour des projets de formation stratégiques pour l'entreprise, nécessitant la conception d'actions sur mesure
 - Lorsqu'il s'agit de former un groupe de salariés, de réaliser une action en interne
 - Lorsqu'il existe une offre catalogue très importante sur le domaine, que le choix s'avère difficile à effectuer à partir de l'offre existante
- Quelques conseils
 - Limiter le nombre d'organismes sollicités à 5 ou 6 : plus le nombre de destinataires est important plus le travail de sélection en aval sera important
 - Bien choisir les organismes au regard de leur domaine de spécialité, de la qualité des prestations effectuées antérieurement, de leur taille (par rapport à l'ampleur du projet de formation), de leur proximité géographique vis-à-vis de l'entreprise
 - Donner le maximum d'informations dans l'appel d'offres afin de limiter les demandes d'entretien des organismes ; ou bien, prévoir un entretien collectif pour fournir des informations complémentaires aux organismes.
 - Avoir des modalités de sélection rigoureuses : vous pouvez, par exemple, utiliser la grille suivante d'analyse des propositions des organismes :

Critères	Organisme 1			Organisme 2			Organisme 3		
	+	=	-	+	=	-	+	=	-
Compréhension de la demande									
Prise en compte des caractéristiques du public									
Intérêt de la démarche pédagogique									
Compétences du formateur									
Coût									
Références et connaissances du milieu professionnel									
Calendrier et rythme de la formation									
Conditions matérielles									
Supports remis aux stagiaires									
Modalités d'évaluation des acquis									
Evaluation des propositions									

Dans tous les cas, n'hésitez pas à faire appel à votre conseiller AGEFOS PME. Il peut vous aider dans l'élaboration de votre cahier des charges et de votre appel d'offres, et dans la sélection de l'organisme de formation.